ÉTUDE **RESSOURCES HUMAINES**

LES MÉTIERS TERRITORIAUX EN TENSION:

ATTRACTIVITÉ ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES

DÉCEMBRE 2023

QUAND LES TALENTS GRANDISSENT, LES COLLECTIVITÉS PROGRESSENT

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 5

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 6

MODALITÉS D'ÉTUDE 7

1 – INDICATEURS CLÉS 10

LES PRINCIPAUX MÉTIERS EN TENSION 11

LES FACTEURS DE TENSION 12

LES COMPÉTENCES EN TENSION 12

LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES 12

LA CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC 13

LES STRATÉGIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ 13

LES LEVIERS D'ACTION POUR DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ 14

INFOGRAPHIE: SYNTHÈSE DES INDICATEURS AU NATIONAL 15

2 – LES CHAMPS PROFESSIONNELS ET LES MÉTIERS EN TENSION 18

Variable 1: Les métiers en tension dans le contexte plus large des dynamiques de l'emploi 19

Variable 2: Les métiers en tension: un manque de candidats ou candidates et un écart croissant avec les profils et les qualifications attendues par les collectivités 22

LES CHAMPS PROFESSIONNELS ET MÉTIERS EN TENSION 25

Le champ professionnel et les métiers des services techniques et environnementaux 27

Le champ professionnel et les métiers de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport 28

Le champ professionnel et les métiers de l'organisation et de la gestion des ressources 29

Le champ professionnel et les métiers du social et de la santé publique 30

Le champ professionnel et les métiers de l'aménagement et du développement durable des territoires 31

Le champ professionnel et les métiers de la sécurité 32

LES FACTEURS DE TENSION 33

Les facteurs de tension liés à des besoins de recrutements non satisfaits 34

Les facteurs de tension liés aux dynamiques d'emploi internes 36

LES FACTEURS DE TENSION POSSIBLES DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES 38

SOMMAIRE

3 – LES COMPÉTENCES EN TENSION ET LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES **39**

LES COMPÉTENCES EN TENSION LORS DES RECRUTEMENTS **40**

LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES **41**

4 – TENSIONS ET CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC **42**

Variable 3 : L'impact des tensions sur le service public local : quels risques de rupture à terme ? **43**

5 – LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT **47**

Variable 4 : Les stratégies de recrutement à l'épreuve des métiers en tension **48**

Variable 5 : Les pratiques de recrutement : une approche encore relativement conventionnelle **50**

LES MOYENS DE RECRUTEMENT MOBILISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS **54**

L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT **55**

L'ÉVOLUTION DU STATUT DES AGENTS ET AGENTES RECRUTÉS ET LE RECOURS À D'AUTRES FORMES D'EMPLOI **56**

6 – LES LEVIERS MOBILISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ **57**

Variable 6 : Les pratiques en faveur de l'attractivité des collectivités territoriales : une convergence des problématiques d'attractivité et de fidélisation des agents et agentes **58**

LES STRATÉGIES ET LES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ **61**

Focale sur les actions en faveur de l'accompagnement des agents et agentes dans leur carrière professionnelle **63**

Focale sur les actions en faveur de la qualité de vie au travail **64**

Focale sur les actions relatives aux conditions et à l'organisation de travail **65**

Focale sur les actions relatives à la politique managériale **66**

Focale sur les actions de communication **66**

7 – L'ATTRACTIVITÉ DES COLLECTIVITÉS ET L'ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL **67**

Variable 7 : L'évolution du rapport au travail : une transformation profonde des collectifs **68**

CE QUE LES COLLECTIVITÉS PERÇOIVENT COMME ATTRACTIF POUR LES CANDIDATS ET CANDIDATES **71**

ANNEXE 1
Acteurs et actrices rencontrés sur le volet qualitatif **73**

ANNEXE 2
Principales ressources bibliographiques **74**

AVANT-PROPOS

Les difficultés de recrutement rencontrées dans la fonction publique territoriale sont prégnantes, récurrentes et s'inscrivent dans la durée. Elles sont en partie la résultante des phénomènes concomitants que sont l'accroissement des tensions sur le marché du travail et le déclin d'attractivité de la fonction publique territoriale.

Les données actuelles sur ce sujet démontrent le caractère structurel de ces tensions. Parmi les indicateurs significatifs relevés, il est à noter que :

- Plus d'un tiers des employeurs ou employeuses territoriaux (39%) disent ainsi éprouver des difficultés à attirer des candidats et candidates en 2021[1].
- Dans l'enquête besoin en main d'œuvre de Pôle Emploi réalisée en 2019 sur les prévisions de recrutement en 2020, 34% des collectivités territoriales anticipaient des difficultés à recruter (52% pour les autres employeurs ou employeuses).
- La part des contractuels ou contractuelles dans la fonction publique territoriale est de 22% en 2020. Entre 2019 et 2020 cette part a évolué de 3%[2].
- Entre 2019 et 2020, le nombre de fonctionnaires se replie de 23 400 dans l'ensemble de la fonction publique, soit une baisse de 0,6%. Par versant, c'est dans la fonction publique territoriale que la baisse est la plus importante : −13 400 fonctionnaires.
- Selon le rapport sur l'état de de la fonction publique 2021, la fonction publique territoriale est particulièrement concernée par le vieillissement de ses effectifs : « Le nombre de fonctionnaires âgés de 60 ans et plus dans la fonction publique territoriale est en très forte progression depuis 1992 : il atteint, fin 2019, 127 807 agents, en hausse sur un an de 8,3%. Il a plus que doublé depuis 2011, quintuplé depuis 2002 et plus que sextuplé depuis 1992 ».
- Une baisse continue des recrutements externes pour l'ensemble des versants. Elle est de 14% en 2019 pour la fonction publique territoriale.
- L'une des spécificités des effectifs de la fonction publique territoriale réside dans le fait que 83% des recrutements concernent la catégorie C *(Source: Rapport DGAFP 2021)*.

Les problématiques d'attractivité et de métiers en tension des collectivités sont multifactorielles et systémiques. Elles relèvent d'une diversité de facteurs qui se manifestent différemment selon les périmètres territoriaux, les types d'employeurs ou employeuses, les catégories statutaires, les logiques individuelles.

La combinatoire attractivité et métiers en tension, produit un effet ciseau qui progresse durablement par un élargissement du spectre des métiers en tension et par le nombre de collectivités confrontées à des problèmes de recrutement. Cette tendance est amplifiée par l'effet des départs à la retraite.

Par ailleurs, la prégnance des problématiques de transitions professionnelles et de pénibilité au travail dans un contexte d'allongement des durées de carrière renforcera vraisemblablement les tensions au niveau des recrutements.

Enfin, ces difficultés s'inscrivent dans un contexte de mutations sociales où le rapport au travail des individus évolue.

1 *Attractivité de la fonction publique territoriale,* Philippe Laurent, Corinne Desforges, Mathilde Icard (Janvier 2022)

2 Fonction publique – Chiffres clés – Rapport DGAFP 2022

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

De nombreux rapports récents *(cf. annexe 2: bibliographie)* et en cours[3] documentent la question des métiers en tension et de l'attractivité, tant sur le secteur privé que dans la sphère publique.

Malgré la richesse des ressources produites pour comprendre l'antériorité, la complexité et le caractère systémique de ces dynamiques, peu d'entre elles donnent à lire des éléments chiffrés récents a fortiori à l'échelle globale et spécifique de la fonction publique territoriale. Par ailleurs, si chacun reconnaît que cette problématique présente des caractéristiques communes selon les territoires, on sait qu'elle se caractérise en même temps par des variabilités selon les territoires et les types d'employeurs territoriaux qui n'ont jamais fait l'objet d'investigations particulières.

Dans son *Panorama statistiques des métiers territoriaux* sur la période 2017-2019, le CNFPT a proposé à partir d'enquêtes régionales effectuées auprès de 8400 collectivités et établissements publics répondants, une 1re estimation des métiers déclarés en tension par les collectivités.

À la suite de ce panorama et de façon complémentaire aux autres travaux existants, cette nouvelle étude inscrite au programme d'observation 2022-2023 du CNFPT vise à produire sur la fonction publique territoriale, des chiffres récents afin d'objectiver de façon précise ce qui se joue à l'échelle des régions et des différents types de collectivités.

De façon très concrète et à partir du retour des collectivités, l'étude du CNFPT fait le choix d'une focale d'observation qui a pour objectifs :

- De quantifier les métiers et les compétences en tension selon les régions administratives, les collectivités et les champs professionnels ;
- De quantifier et de caractériser les causes de tension ;
- D'apporter des éclairages, des éléments de compréhension et de prospective sur l'évolution des pratiques de recrutement dans un contexte de tension, de déficit d'attractivité et d'évolution des rapports au travail.

À partir d'indicateurs, cette focale permet de produire une cartographie à la fois nationale et régionale des métiers territoriaux en tension qui est inédite.

Les résultats nationaux et régionaux de l'étude contribueront, pour le CNFPT, à adapter son action en faveur de la promotion des métiers territoriaux et des carrières dans la fonction publique territoriale, à développer l'accompagnement des employeurs ou employeuses territoriaux dans leurs politiques de ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

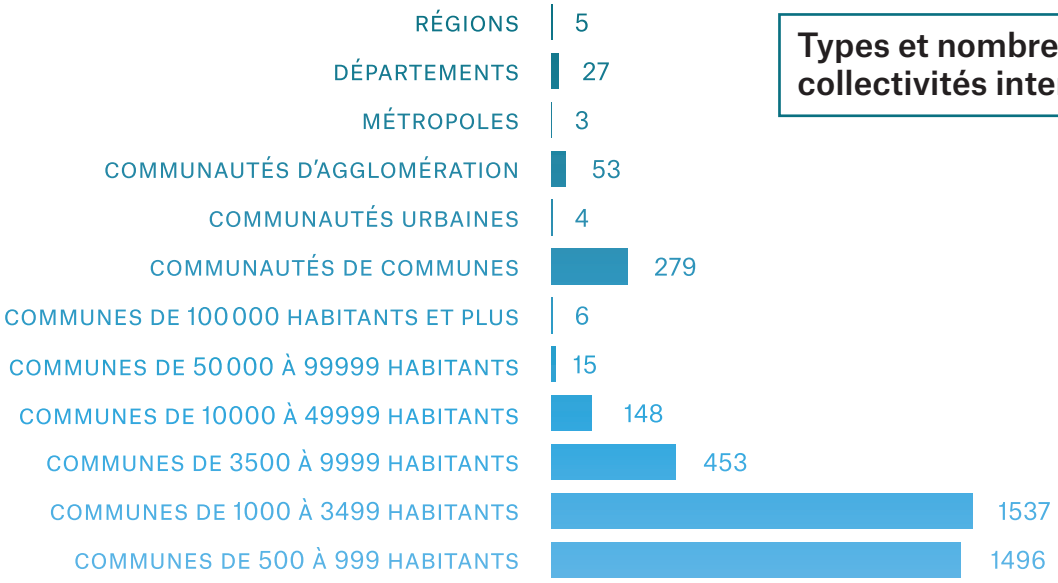
3 Projet d'étude *Répondre à la crise d'attractivité des métiers de la fonction publique: un enjeu majeur pour demain,* programme de travail 2023, France Stratégie

DEUX MODALITÉS D'ÉTUDE

L'étude comprend deux modalités et volets.

A UN VOLET D'ENQUÊTE ADMINISTRÉ PAR TÉLÉPHONE ET EN LIGNE AUPRÈS DE 4026 COLLECTIVITÉS ENTRE LE 18 AOÛT ET LE 3 OCTOBRE 2023.

Types et nombre de collectivités interrogées

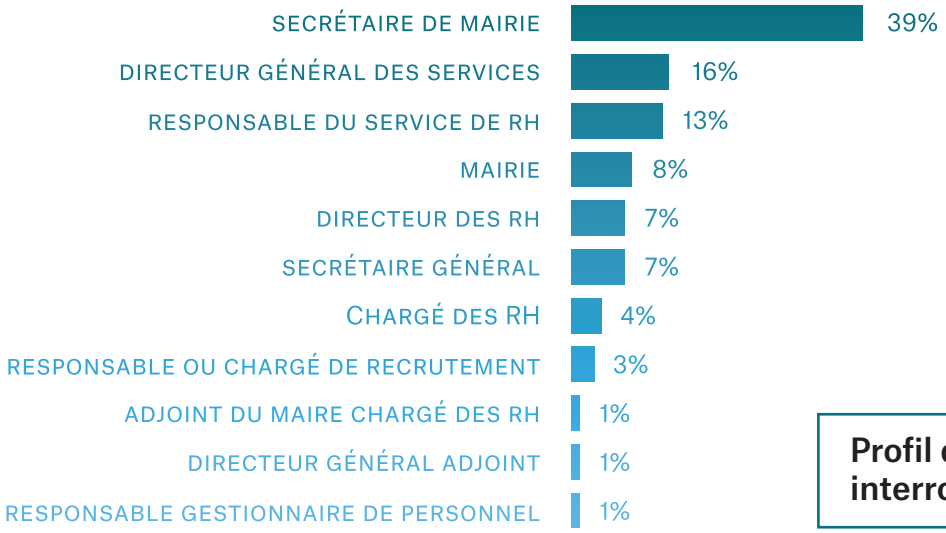


La focale d'observation de cette étude a déterminé une stratégie d'échantillonnage qui prend en compte :

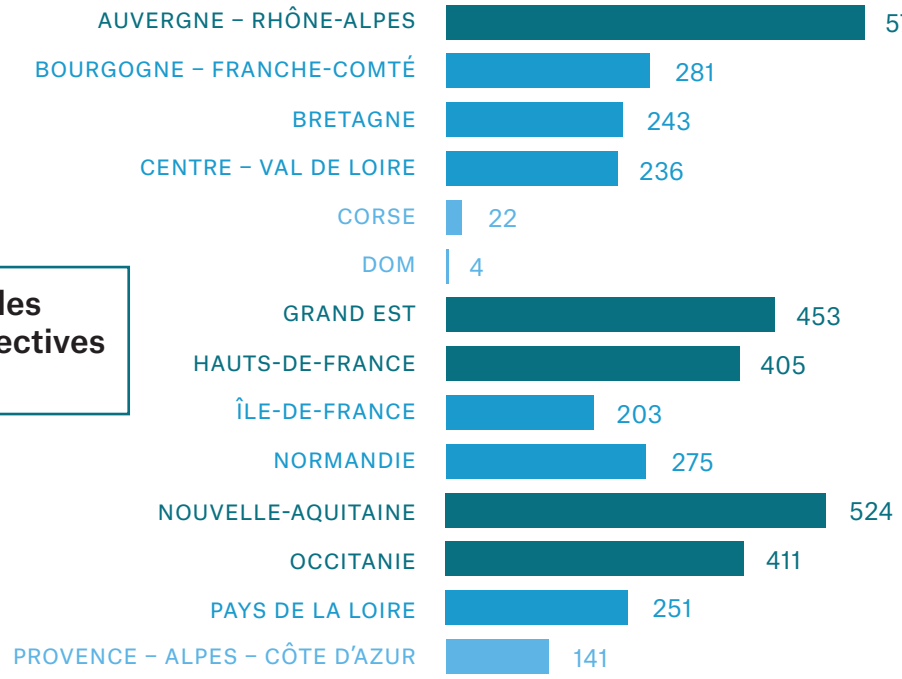
- La distribution générale du nombre et du type de collectivités ;
- Pour chaque région, la proportion du nombre de collectivités présentes ;
- Pour les communes : la distribution du nombre de communes selon les strates démographiques et le volume d'agents employés.

Le plan d'échantillonnage adopté conduit à une représentation fidèle du nombre de communes et en particulier, du nombre des collectivités de moins de 10 000 habitants. Il semblait important dans cette observation d'inclure les petites collectivités tout aussi confrontées que les autres à des problématiques de métiers en tension et « en première ligne » dans la continuité du service public local de proximité.

Profil des personnes interrogées



Répartition des réponses effectives par régions



Réponses exprimées en volume.
Réponses effectives : 4026
100% de taux de réponse.

Observations sur la méthode d'enquête

661
enquêtes ont été administrées en ligne

et

3 365
par entretiens téléphoniques

Enquêtes par région et par types de collectivité

Les
4 026
enquêtes ont été administrées de façon représentative en fonction du nombre de collectivités par territoire. Il est à noter toutefois que le nombre d'enquêtes réalisées auprès des DOM et de la Corse est insuffisant pour permettre une exploitation.

Nombre d'emplois permanents au sein des collectivités interrogées

- **14%** des collectivités comptent moins de 5 emplois permanents ;
- **34%** des collectivités de 5 à 10 emplois permanents ;
- **34%** de 11 à 50 emplois permanents ;
- **15%** de 51 à 350 emplois permanents ;
- **3%** plus de 350 emplois permanents.

▲ Retour au sommaire

B UN VOLET QUALITATIF COMPLÈTE LES INDICATEURS DU VOLET D'ENQUÊTE

Ce volet a été conduit à partir d'entretiens effectués entre le 11 août et le 23 octobre 2023 auprès des directeurs et directrices généraux adjoints ressources humaines, de directeurs ou directrices ressources humaines, de responsables du recrutement de 22 collectivités et établissements publics. D'autres acteurs ou actrices représentants d'institutions, de collectifs et de cabinets de recrutement ont été également rencontrés. La liste des acteurs ou actrices est donnée en annexe.

Le volet qualitatif vise à recueillir l'expression et la perception de ces acteurs ou actrices sur une évolution des pratiques de recrutement et de promotion de l'attractivité à l'aune des problématiques de tension et des changements perçus dans les rapports au travail.

Cette focale est restituée de façon synthétique sous forme de « Fiches variables » qui ordonnent sur plusieurs thématiques, l'expression des acteurs ou actrices selon les éléments de contexte, les tendances lourdes, les tendances émergentes et signaux faibles et enfin les enjeux.

Ces variables portent sur sept thématiques:

VARIABLE 1
Les métiers en tension dans le contexte plus large des dynamiques de l'emploi

VARIABLE 2
Les métiers en tension: un manque de candidats ou candidates et un écart croissant avec les profils et les qualifications attendues par les collectivités

VARIABLE 3
L'impact des tensions sur le service public local: quels risques de rupture à terme?

VARIABLE 4
Les stratégies de recrutement à l'épreuve des métiers en tension

VARIABLE 5
Les pratiques de recrutement: une approche encore relativement conventionnelle

VARIABLE 6
Les pratiques en faveur de l'attractivité des collectivités territoriales: une convergence des problématiques d'attractivité et de fidélisation des agents

VARIABLE 7
L'évolution du rapport au travail: une transformation profonde des collectifs

Les fiches variables sont intégrées aux données de l'enquête dans le fil du rapport d'étude.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Outre ce rapport, l'étude associe les ressources suivantes:

- **12 portraits régionaux** donnent une synthèse des principaux indicateurs sur les métiers en tension.
- **Un portrait Grandes collectivités** porte sur les principaux indicateurs pour les régions, départements, métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et communes de plus de 50 000 habitants.
- **Une fiche de synthèse reprend les principaux indicateurs de l'étude pour l'ensemble des collectivités enquêtées.**
- **Une présentation des résultats détaillés d'enquête** permet d'avoir la distribution de chacun des indicateurs d'étude par types et tailles de collectivité et par régions.

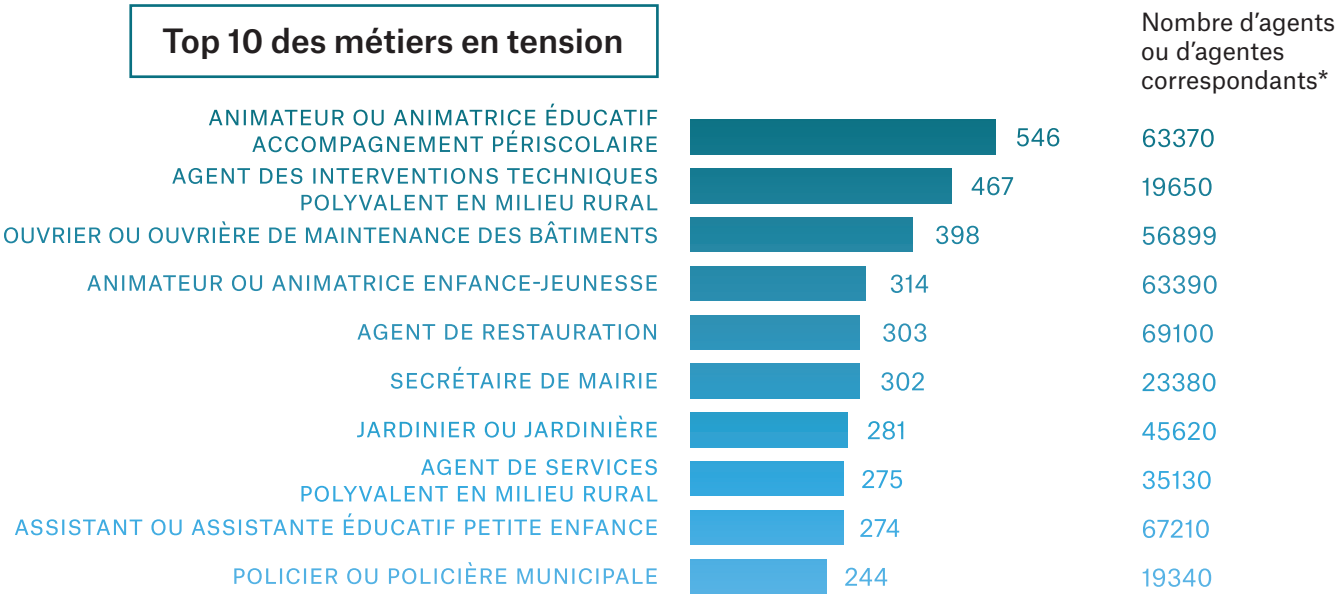
Nous souhaitons remercier les collectivités, les établissements publics et l'ensemble des acteurs et actrices ayant participé à l'enquête et aux entretiens qualitatifs de cette étude.

INDICATEURS CLÉS

1

LES PRINCIPAUX MÉTIERS EN TENSION

Top 10 des métiers en tension



Base collectivités ayant déclaré au moins un champ professionnel en tension soit: 2591 répondants.

* Source: *Panorama statistique des métiers territoriaux*, CNFPT, Juin 2021

Ces 10 métiers représentent dans la fonction publique territoriale un total de 463089 agents, soit 23,5% de l'ensemble des effectifs territoriaux.

64%
des collectivités ont indiqué au moins un champ professionnel en tension

Trois champs professionnels principaux sont déclarés en tension:

Le champ des services techniques et environnementaux est cité comme en tension par 41% des collectivités interrogées.
Trois principaux métiers sont cités en tension:

- 28% Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural
- 24% Ouvrier ou ouvrière de maintenance des bâtiments
- 17% Jardinier ou jardinière

Base collectivités ayant déclaré le champ des services techniques et environnementaux en tension: 1668 répondants

Le second champ le plus fréquemment cité est celui de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport à hauteur de 36%.
Trois principaux métiers sont cités en tension:

- 37% Animateur ou animatrice éducatif accompagnement périscolaire
- 21% Animateur ou animatrice enfance-jeunesse
- 21% Agent de restauration

Base collectivités ayant déclaré le champ de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport en tension: 1465 répondants

En outre, **15% des collectivités interrogées indiquent que le champ de l'organisation et la gestion des ressources est en tension.**
Trois principaux métiers sont cités en tension:

- 34% Assistant ou assistante de gestion des ressources humaines
- 31% Assistant ou assistante de gestion financière, budgétaire ou comptable
- 15% Responsable de gestion comptable

Base collectivités ayant déclaré le champ de l'organisation et de la gestion des ressources en tension: 624 répondants

LES FACTEURS DE TENSION

Les besoins de recrutement non satisfaits constituent le principal facteur explicatif des tensions sur ces métiers, suivi des problèmes de fidélisation des agents et de turn-over.

Base collectivités ayant déclaré au moins un champ professionnel en tension soit: 2591 répondants

% de réponses en accord

78%
en raison de besoins de recrutement non satisfaits

49%
des problèmes de fidélisation des agents sur leur poste

44%
d'un problème de turn-over important

LES COMPÉTENCES EN TENSION

44%
des collectivités constatent des compétences en tension

Dans quels champs professionnels constatez-vous des compétences en tension?

Base collectivités ayant constaté des compétences en tension: 1767 répondants

59%
Gestion administrative, juridique et commande publique

55%
Gestion budgétaire et financière

52%
Gestion des ressources humaines

LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES

37%
des collectivités constatent des compétences émergentes.

Dans quels champs professionnels avez-vous constaté des compétences nouvelles?

Base collectivités ayant constaté des compétences émergentes: 1501 répondants

74%
Gestion informatique

68%
Gestion administrative, juridique et commande publique

64%
Gestion budgétaire et financière

▲ Retour au sommaire

LA CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC

Près de **50%** des collectivités estiment que la problématique des métiers et des compétences en tension impacte la qualité de leurs services publics.

Les principaux services concernés par cette baisse de la qualité des services sont ceux relatifs à la citoyenneté, l'éducation, la culture et le sport (**57%**), les services techniques et environnementaux (**55%**) ainsi que les services dédiés à l'organisation et à la gestion des ressources internes (**42%**).

Quels services publics sont concernés?

Base collectivités ayant constaté un impact des métiers et des compétences en tension sur la qualité du service public: 1891 répondants

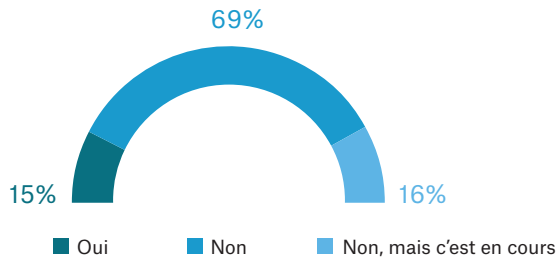
LES STRATÉGIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ

Seulement **15%** des collectivités interrogées ont mis en œuvre une stratégie de développement de l'attractivité et **16%** déclarent que cette stratégie est en cours d'élaboration

Il est à noter que **37%** des régions et des départements ont mis en place une stratégie de développement de l'attractivité et **59%** déclarent que cette stratégie est en cours d'élaboration.

Ces stratégies sont également en cours pour:
- **51%** des métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération;
- **40%** des communautés de communes;
- **60%** des communes de plus de 50 000 habitants et plus.

Avez-vous mis en place une stratégie de développement de l'attractivité au sein de votre collectivité?



Base ensemble: 3993 répondants

LES LEVIERS D'ACTION POUR DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ

La rémunération, les conditions et l'organisation du travail sont les deux leviers cités par 1 collectivité sur 2.
La politique de formation et d'accompagnement à la professionnalisation constitue également un levier fréquemment cité.

Quels sont les leviers activés afin de développer l'attractivité de votre collectivité?

52%
Attractivité de la rémunération (RIFSEEP, négociations pour la rémunération des contractuels, etc.)

51%
Condition et organisation de travail

48%
Politique de formation et d'accompagnement à la professionnalisation

Base ensemble: 4026 répondants

Par ailleurs, **24%** des collectivités évoquent l'évolution des modalités de recrutement (outils, processus, catégories d'agents recrutés) comme levier d'attractivité.

Concernant les moyens de recrutement:
- **68%** des collectivités citent le développement de l'usage des réseaux sociaux;
- **65%** des collectivités déclarent travailler l'attractivité de leurs annonces.

Enfin, concernant le type d'agents recrutés, **76% des collectivités ont recours à davantage de recrutements contractuels.**

Développez-vous l'usage des réseaux sociaux?

68%
Oui

Travaillez-vous l'attractivité de vos annonces?

65%
Oui

Avez-vous recours à plus de recrutements contractuels?

76%
Oui

Base collectivités ayant indiqué une évolution des modalités de recrutement: 951 répondants

FICHE SYNTHÈSE DES INDICATEURS AU NIVEAU NATIONAL

ENSEMBLE DES COLLECTIVITÉS

SYNTHÈSE DES INDICATEURS

Enquêtes réalisées par email et par téléphone du 18 août au 3 octobre 2023

ÉTUDE CNFPT
LES MÉTIERS TERRITORIAUX EN TENSION: ATTRACTIVITÉ ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES

4026 enquêtes

64%
des collectivités ont indiqué au moins un champ professionnel en tension

CHAMPS PROFESSIONNELS DÉCLARÉS EN TENSION

41%
Services techniques et environnementaux

36%
Citoyenneté, éducation, culture et sport

15%
Organisation et gestion des ressources

MÉTIERS EN TENSION

Champ des services techniques et environnementaux

28%
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural

24%
Ouvrier ou ouvrière de maintenance des bâtiments

17%
Jardinier ou jardinière

Champ de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport

37%
Animateur ou animatrice éducatif accompagnement périscolaire

21%
Animateur ou animatrice enfance-jeunesse

21%
Agent de restauration

Champ de l'organisation et de la gestion des ressources

34%
Assistant ou assistante de gestion des ressources humaines

31%
Assistant ou assistante de gestion financière, budgétaire ou comptable

15%
Responsable de gestion comptable

FACTEURS EXPLICATIFS DES TENSIONS

% de réponses en accord

78%
en raison de besoins de recrutement non satisfaits

49%
des problèmes de fidélisation des agents sur leur poste

44%
d'un problème de turn-over important

COMPÉTENCES EN TENSION

44%
des collectivités déclarent constater des compétences en tension

Dans quels champs professionnels constatez-vous des compétences en tension?

59%
Gestion administrative, juridique et commande publique

55%
Gestion budgétaire et financière

52%
Gestion des ressources humaines

IMPACT SUR LE SERVICE PUBLIC

48%
des collectivités déclarent que la problématique des métiers et des compétences en tension impacte d'ores et déjà la continuité et la qualité de leurs services publics

SERVICES PUBLICS CONCERNÉS

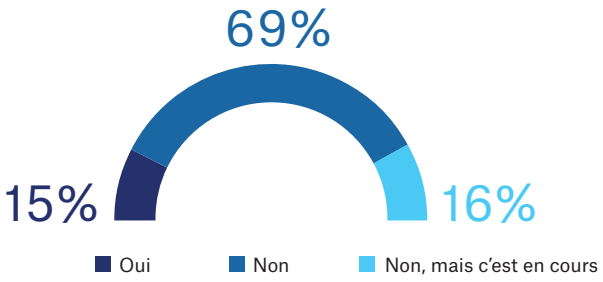
57%
Services à la population, l'éducation, la culture et le sport

55%
Services techniques et environnementaux

42%
Services dédiés à l'organisation et la gestion des ressources internes

STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ

Avez-vous mis en place une stratégie de développement de l'attractivité au sein de votre collectivité?



LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ

Quels sont les leviers activés afin de développer l'attractivité de votre collectivité?

52%
Attractivité de la rémunération

51%
Condition et organisation de travail

48%
Politique de formation et d'accompagnement à la professionnalisation

▲ Retour au sommaire

LES CHAMPS PROFESSIONNELS ET LES MÉTIERS EN TENSION

2

VARIABLE 1

Les métiers en tension dans le contexte plus large des dynamiques de l'emploi.

CONTEXTE
DES RESSOURCES HUMAINES À LA CROISÉE DE TENSIONS MULTIPLES

- Compte tenu des contraintes budgétaires et réglementaires, le maintien et la maîtrise de la masse salariale sont des impératifs communs pour les collectivités.
- Les recrutements sont prioritaires pour combler les départs et les vacances de poste. Les créations de postes restent moins courantes, décidées après analyse et arbitrage « minutieux » du besoin de recrutement.

- Les départs à la retraite sont une question centrale :
  - L'âge moyen élevé et en progression des agents territoriaux, amènera des vagues importantes de départ à la retraite d'ici 2030 (estimée à 40% des effectifs territoriaux).
  - La criticité de cette question et des situations sont très variables selon les types et les tailles de collectivité.
  - L'impact des départs à la retraite varie au sein même des collectivités et des organisations selon les champs professionnels et les métiers.
  - Les problématiques de départ à la retraite se surajoutent aux problématiques de recrutements en tension déjà existantes sur certains champs professionnels et métiers (enfance jeunesse, entretien des locaux, restauration, petite enfance, interventions techniques...).
  - L'absence de lisibilité sur les volumes et les dates précis de départs à la retraite limite la capacité d'anticipation et de planification des besoins de recrutement (des aléas et des fluctuations notamment en lien avec des dates de départ reportées pour bénéficier d'une surcote et à l'inverse, des départs parfois anticipés pour sécuriser les conditions de retraite).

- Les tensions structurelles s'amplifient et se combinent entre elles :
  - Les transitions professionnelles liées à des problématiques d'usure et d'inaptitude, mais également les mobilités internes choisies, sont difficiles à faire aboutir. Le déséquilibre est de plus en plus prononcé entre le volume croissant des demandes et besoins de mobilité et des opportunités internes d'affectation moins nombreuses. Par ailleurs, il faut rappeler que dans ce contexte, les exigences de spécialisation aussi bien que de polyvalence peuvent être un frein supplémentaire des mobilités pour reclassement.
  - L'allongement des durées de travail génère une amplification des problématiques de prévention et d'accompagnement des transitions professionnelles et des reclassements.
  - L'antériorité des problématiques de métiers en tension produit des effets d'enchaînement et de charge permanente : *« certains postes ne sont pas pourvus que d'autres se libèrent déjà »*.
  - Les dynamiques de réorganisation fréquentes voire permanentes, créent des à-coups et des montées en charge des besoins de recrutement, complexes à réguler et à résorber dans le temps.

TENDANCES LOURDES

- La majorité des collectivités observe une augmentation des départs à la retraite qui ira en s'amplifiant et en s'accélérant d'ici 2030.
  - Certaines collectivités connaissent un régime régulier dans le volume et la fréquence des départs ce qui permet une relative fluidité dans la gestion des départs et des recrutements-remplacements.
  - D'autres collectivités, à l'inverse, connaissent de véritables ruptures, avec parfois des départs massifs sur certains services et sur certains métiers (sont évoqués des départs qui représentent parfois plus de 50% des effectifs sur certains services).

- Les tensions multiples rendent difficile la définition d'une stratégie de recrutement, l'anticipation des besoins en métiers et en compétences.
- Les problématiques de turn-over – et leur concentration sur certains secteurs professionnels – progressent. Elles sont liées notamment à un contexte de concurrence plus vive entre collectivités.

- La crise sanitaire du COVID a joué comme un accélérateur et un amplificateur des tensions de recrutement et des tensions internes. Ce mouvement est notamment marqué par des vacances de poste plus nombreuses.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- En raison d'un âge moyen moins élevé, les problématiques de départ à la retraite semblent moins prégnantes dans les intercommunalités et les structures territoriales récentes (communes nouvelles).
- Les fluctuations permanentes d'effectif impactent la qualité du service public et sa continuité. Elles conduisent à une dégradation des conditions de travail des agents en poste et peuvent être la cause de leur propre départ.
- « Un effet domino » est observé dans certaines situations : le départ de certains peut induire le départ d'autres agents.
- « Un déséquilibre des mouvements d'effectif » : localement certaines collectivités connaissent plus de départs d'agents que d'arrivée.
- Les mobilités entre collectivités, vers l'État, le secteur privé augmentent alors que parallèlement les taux de chômage diminuent.
- Les mises en disponibilité pour convenances personnelles progressent.

ENJEUX

- Mobiliser des leviers d'action pour avoir une prise sur trois temps «générateurs» de tensions et porteurs des problématiques d'attractivité et de fidélisation : le recrutement, les mobilités et évolutions professionnelles des agents, les départs à la retraite.
- Maintenir la qualité du service public et la stabilisation des effectifs dans un cycle perpétuel de recrutement et de tension.

- Les renouvellements croissants d'effectif provoquent des fractures et appellent à mettre en place des actions pour :
  - Lutter contre des ruptures générationnelles (entre agents eux-mêmes, entre encadrants ou encadrantes et nouveaux arrivants ou arrivantes…) et un risque de moindre cohésion des collectifs.
  - Assurer un continuum de compétences, de savoir-faire, d'habitudes dans la conduite de l'action publique locale dans des logiques de transmission et de passage de relais entre les partants et les nouveaux arrivants ou arrivantes.
  - Capitaliser sur les pratiques des agents pour transmettre une mémoire du territoire et de la collectivité.
- Intégrer dès les recrutements et de façon durable, la prévention et l'anticipation des situations d'usure professionnelle et de reclassement (principalement en direction des agents de catégorie C de la filière technique).

VARIABLE 2

Les métiers en tension: un manque de candidats ou candidates et un écart croissant avec les profils et les qualifications attendues par les collectivités.

CONTEXTE

PLUS DE CHAMPS PROFESSIONNELS, DE MÉTIERS ET DE CATÉGORIES SOUMIS À DES TENSIONS DE RECRUTEMENT

- Des recrutements en tension :
  - Les difficultés de recrutement concernent maintenant toutes les collectivités indépendamment de leur type et de leur taille.
  - L'intensité de ces tensions est variable selon les types de collectivités et les compétences exercées.
  - Les tensions sont pour la plupart d'ordre structurel, mais se doublent localement de tensions conjoncturelles (saisonnalité de certains besoins de recrutement – culture, animation, sécurité). Elles peuvent tenir également de la situation géographique particulière de certaines collectivités : communes littorales, communes surclassées, proximité avec d'autres pays...
  - À l'opposé des recrutements en tension, certains recrutements peuvent apparaître plus faciles – à défaut d'être totalement fluides – avec localement toutefois de fortes variations. Cette « facilité » est citée dans les domaines du sport, de la communication, de la collecte des déchets, de la propreté des espaces publics et plus généralement pour les agents de catégorie C en recrutement direct.

- Les champs professionnels et métiers en tension :
  - Quelles que soient les collectivités, peu de champs professionnels restent à l'écart des problématiques de métiers en tension.
  - Dans le même sens, les tensions sur les métiers se généralisent, y compris sur des métiers à bas niveau de qualification. « Tous les métiers sont en tension, du cuisinier ou cuisinière au responsable financier ».
  - Les difficultés sont récurrentes sur les métiers des interventions techniques et des services à la population.

- Les facteurs de tension :
  - L'ensemble des facteurs de tension « habituels » sont évoqués par les collectivités dans leur difficulté de recrutement. En revanche, le classement de ces facteurs varie en fonction des contextes locaux.
  - Parmi les principaux facteurs cités par les collectivités rencontrées figurent :
    - La donne territoriale : accessibilité, dominante rurale ou urbaine, proximité de centres urbains...
    - Le manque de candidats ou candidates qualifiés combiné avec de forts besoins d'effectif liés aux départs en retraite (le métier de secrétaire de mairie en est l'exemple le plus marquant).
    - Une demande de recrutement plus forte que « l'offre en candidats ou candidates » sur certains métiers.
    - Les contraintes statutaires et le manque de souplesse sur les concours, le recrutement contractuel.
    - Les niveaux de rémunération.

D'autres facteurs de tension internes vont jouer quant à eux sur la fidélisation des agents et des agentes :
- Le manque de perspective professionnelle et de reconnaissance.
- Le mode de management des encadrants ou encadrantes directs.
- Les conditions de travail : exposition à des facteurs d'usure professionnelle, dégradation des conditions de travail, temps non complet, etc.
- La recherche d'une meilleure rémunération.

III TENDANCES LOURDES

- Des recrutements en tension :
  - Les recrutements et le marché du travail deviennent plus tendus dans la période actuelle d'amélioration des taux de chômage.
  - À l'antériorité et au caractère structurel de certaines tensions de recrutement sur la police municipale, l'animation, la petite enfance, l'éducation, le médico-social (...) s'ajoutent des tensions plus récentes sur d'autres champs professionnels comme les médiathèques, le sport...
  - Concentrées au départ sur quelques champs professionnels et métiers, les tensions de recrutement se sont amplifiées et généralisées après la crise sanitaire du COVID.
  - De quelques jours à quelques mois, les durées de recrutement deviennent plus variables et tendent à s'allonger.

- Les champs professionnels et métiers en tension :
  - Si tous les champs professionnels sont concernés par des tensions de recrutement, elles sont plus vives sur l'informatique, le patrimoine bâti et la maintenance technique, l'énergie, l'eau, l'urbanisme.
  - Les tensions sont en forte progression sur les métiers traditionnels de l'administration locale et de la gestion des ressources : affaires juridiques, assurances, achat public, finances-comptabilité, gestion des carrières, paie.
  - Les tensions de recrutement concernent toutes les catégories d'agents et d'agentes (A, B, C).
  - Les métiers en tension pour la fonction publique territoriale le sont très fréquemment aussi pour le secteur privé.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- Des recrutements en tension :
  - Une diminution du nombre des candidatures spontanées et des candidatures aux offres d'emploi.
  - « Des publics difficiles à capter et à stabiliser ». La volatilité est croissante :
    • D'une part, auprès des candidats et candidates qui se désistent plus fréquemment ;
    • D'autre part, auprès des nouveaux arrivants qui restent parfois très peu de temps dans leur nouveau poste.
  - Faute de candidats et de candidates qualifiés, l'écart s'accroît entre la personne recrutée et le profil exigé initialement sur le poste.

- Les champs professionnels et métiers en tension :
  - Au centre des problématiques de tension (métiers et facteurs), ce n'est plus seulement l'expertise ou la technicité d'un métier qui est déterminante. On observe un rééquilibrage en faveur des soft skills ou de la polyvalence, compétences qui sont elles-mêmes en tension dans les recrutements.
  - Des tensions existent à l'intérieur même de certains métiers présents dans les organisations du fait d'une évolution de leurs compétences.
    • Sur l'informatique, la dématérialisation et la multiplication des applicatifs font évoluer les métiers du développement vers des compétences plus en lien avec des activités de maintenance et d'assistance-support aux utilisateurs ou utilisatrices.
    • Dans la voirie ou dans le patrimoine bâti, les profils de chef et cheffe de projet et de chargé et chargée d'opérations évoluent également vers des activités ou compétences de gestionnaire-maintenance et de chargé ou chargée d'exploitation.

Cette évolution des finalités et des compétences de certains métiers amène à recruter des profils différents et plus adaptés et/ou à accompagner la professionnalisation des agents et agentes en poste.

ENJEUX

- Des recrutements en tension :
  - Le décalage entre le profil des agents recrutés et les exigences des postes, contraint les collectivités à être particulièrement actives sur les aspects d'intégration et de professionnalisation des nouveaux arrivants afin de maintenir la qualité du service public et la satisfaction des usagers et usagères.
  - L'absence de qualification initiale sur certains métiers spécifiques à la fonction publique territoriale, tels que les métiers des fonctions supports et de la gestion des ressources, accroît les besoins de professionnalisation.

- Parmi les facteurs de tension, les composantes du territoire et leur singularité apparaissent déterminantes dans les difficultés de recrutement.
  - Les atouts et les faiblesses d'un territoire en matière d'accessibilité, l'offre en transport, la proximité avec des centres urbains et agglomérations (qui favorise l'attractivité ou à l'inverse qui accentue la concurrence entre collectivités et la pénurie de candidats ou de candidates), la qualité du cadre de vie, la présence d'équipements culturels et de loisirs, d'écoles et universités (...) forment un tout qui s'intègre dans l'équation : recrutement/attractivité/fidélisation.
  - Si les collectivités ne sont pas en pouvoir d'agir sur toutes ces composantes, en revanche, elles sont à prendre en compte dans la promotion de leur attractivité.

LES CHAMPS PROFESSIONNELS ET MÉTIERS EN TENSION

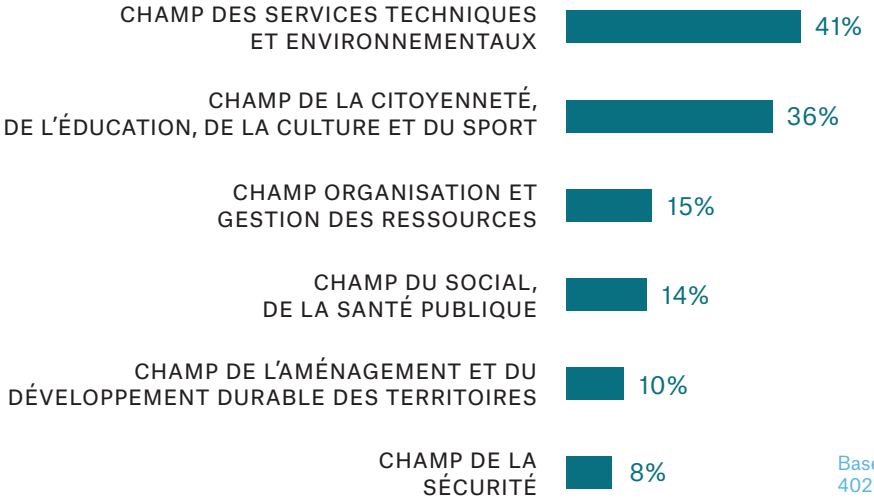
Rappel des indicateurs clés en page 10

Les champs professionnels en tension

Les collectivités identifient deux principaux champs professionnels pour lesquels les recrutements de certains métiers sont en tension :
- Le champ des services techniques et environnementaux ;
- Le champ de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport.

64%
des collectivités ont indiqué au moins un champ professionnel en tension

Dans votre collectivité, les recrutements sont en tension pour quels champs professionnels?
(Exprimé en pourcentage de réponse oui)

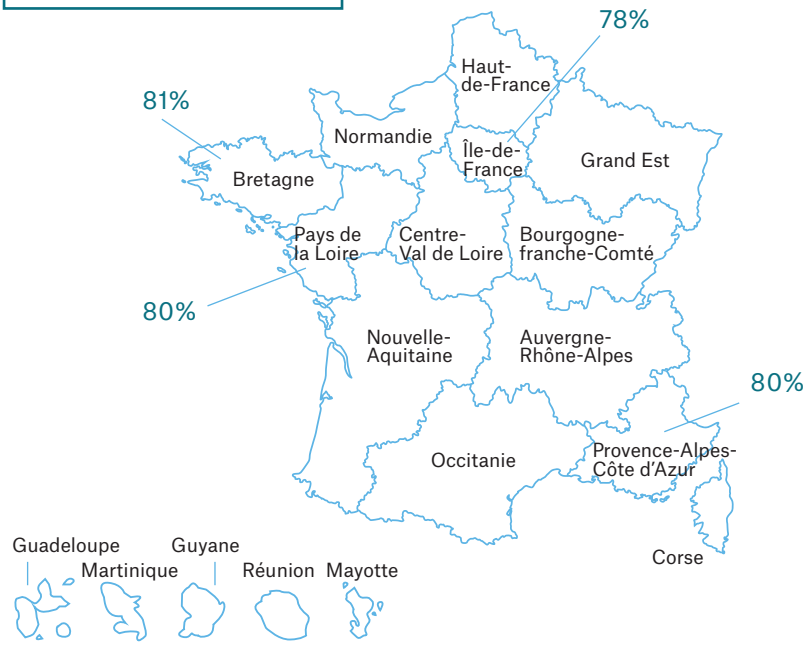


Base ensemble: 4026 répondants

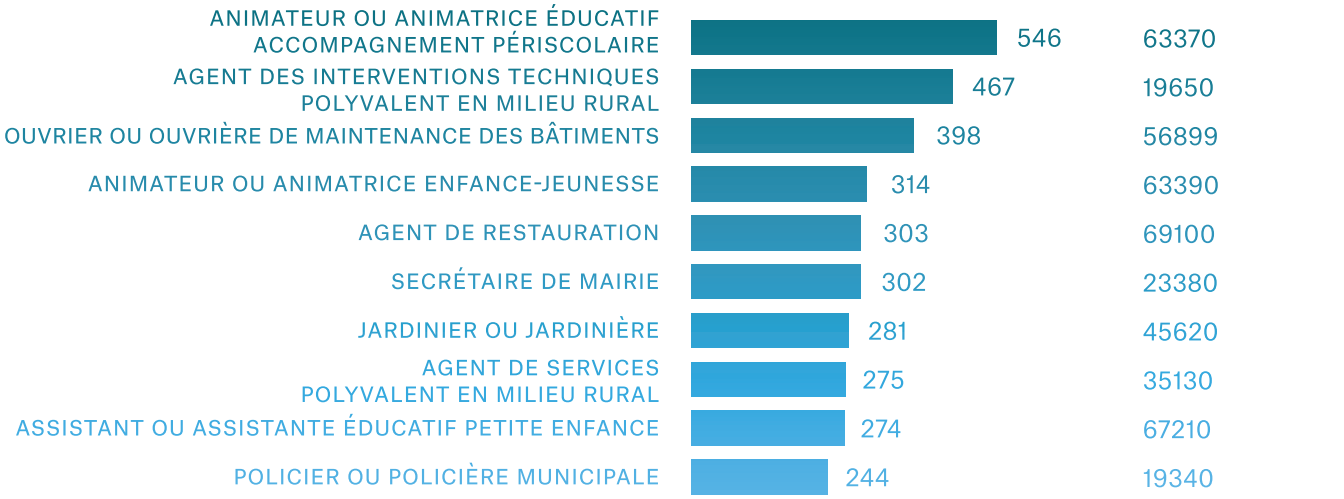
Collectivités sur-représentées

Régions et départements	97%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	93%
Communautés de communes	92%
Communes de 50000 habitants et plus	100%
Communes de 10000 à 49999 habitants	95%
Communes de 3500 à 9999 habitants	88%

Régions sur-représentées



Top 10 des métiers en tension



Base collectivités ayant déclaré au moins un champ professionnel en tension soit: 2591 répondants.

Ces 10 métiers dans la fonction publique territoriale représentent un total de 463 089 agents, soit 23,5% de l'ensemble des effectifs territoriaux.

* Source: *Panorama statistique des métiers territoriaux*, CNFPT, Juin 2021

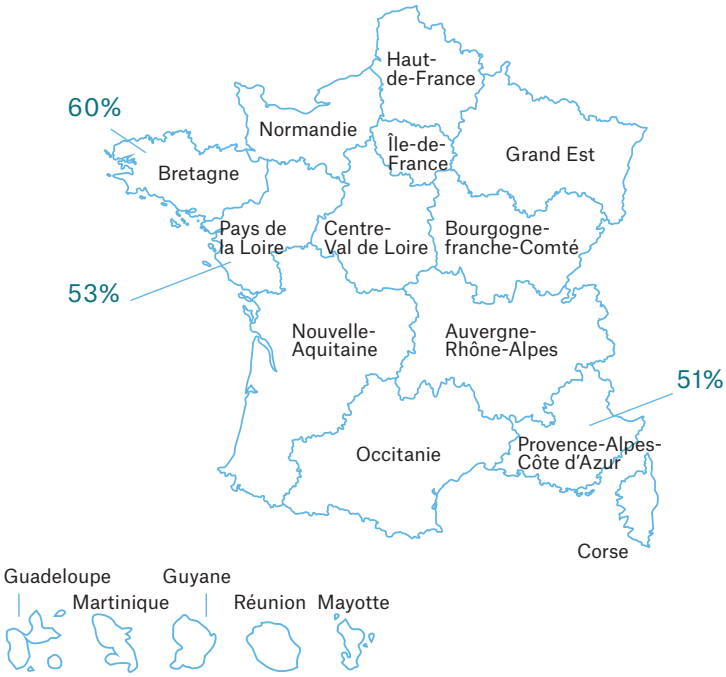
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DES SERVICES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

41%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	78%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	62%
Communautés de communes	54%
Communes de 50 000 habitants et plus	82%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	57%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	56%

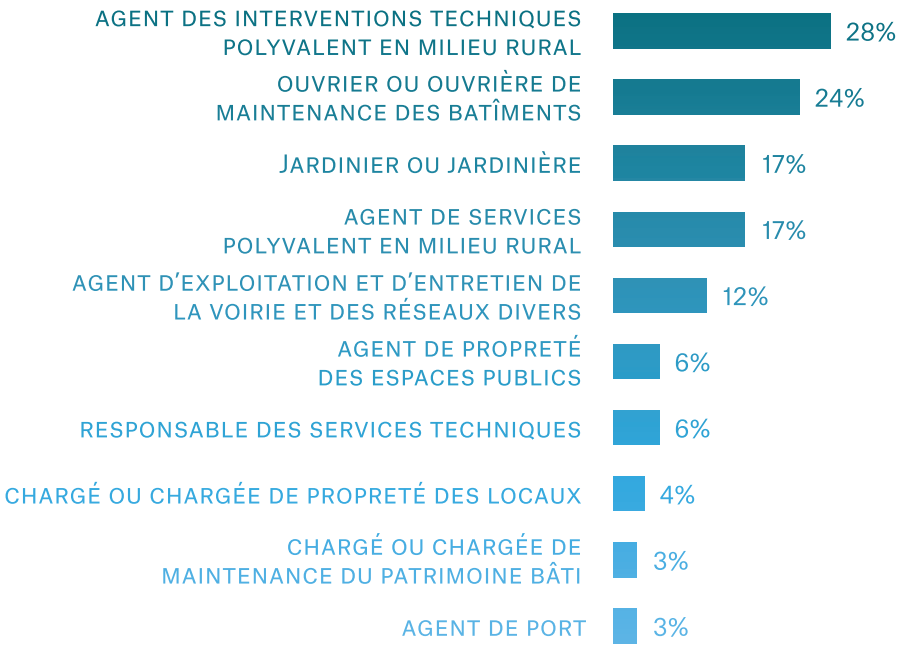
Régions sur-représentées



Cinq principaux métiers en tension sont cités par les collectivités déclarant le champ professionnel des services techniques et environnementaux en tension.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ des services techniques et environnementaux en tension : 1668 répondants



Collectivités sur-représentées

Ouvrier et ouvrière de maintenance des bâtiments

Communes de 3 500 à 9 999 habitants
42%

Jardinier ou jardinière

Communes de 10 000 à 49 999 habitants
35%

Communes de 3 500 à 9 999 habitants
29%

Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux tiers

Régions et départements
32%

▲ Retour au sommaire

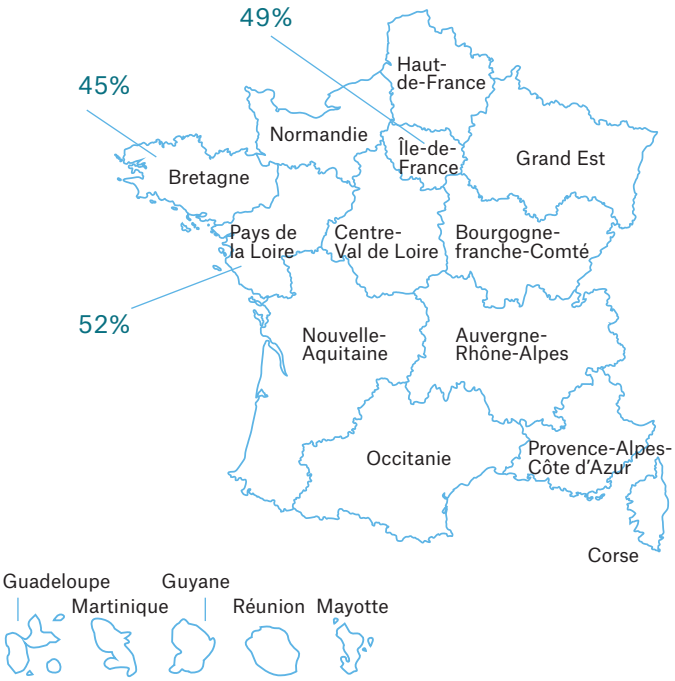
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DE LA CITOYENNETÉ, DE L'ÉDUCATION, DE LA CULTURE ET DU SPORT

36%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Communautés de communes	50%
Communes de 10000 à 49999 habitants	52%
Communes de 3500 à 9999 habitants	53%

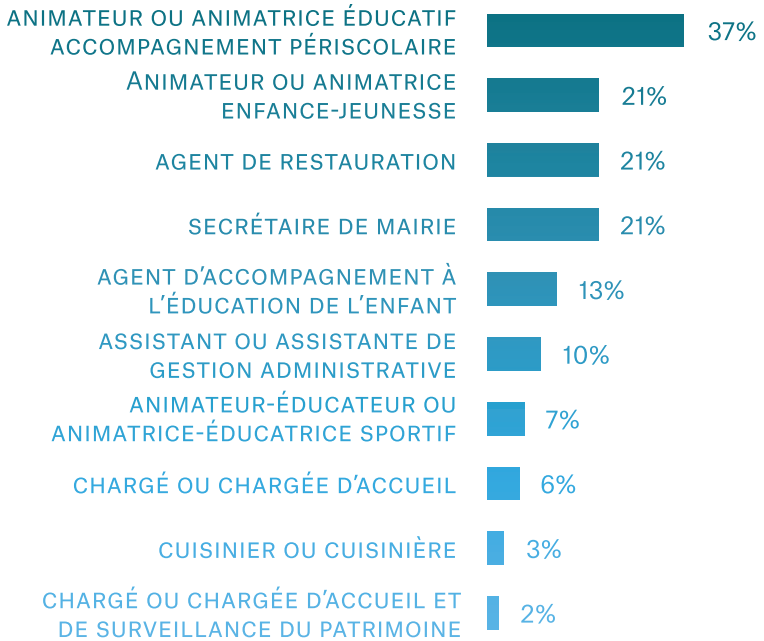
Régions sur-représentées



37% des collectivités ayant déclaré ce champ professionnel en tension citent le métier d'animateur ou animatrice éducatif d'accompagnement périscolaire comme en tension.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture et du sport en tension : 1465 répondants



Collectivités sur-représentées

Animateur ou animatrice éducatif d'accompagnement périscolaire
Communes de 3500 à 9999 habitants
55%

Animateur ou animatrice enfance-jeunesse
Communautés de communes
47%
Communes de 3500 à 9999 habitants
37%

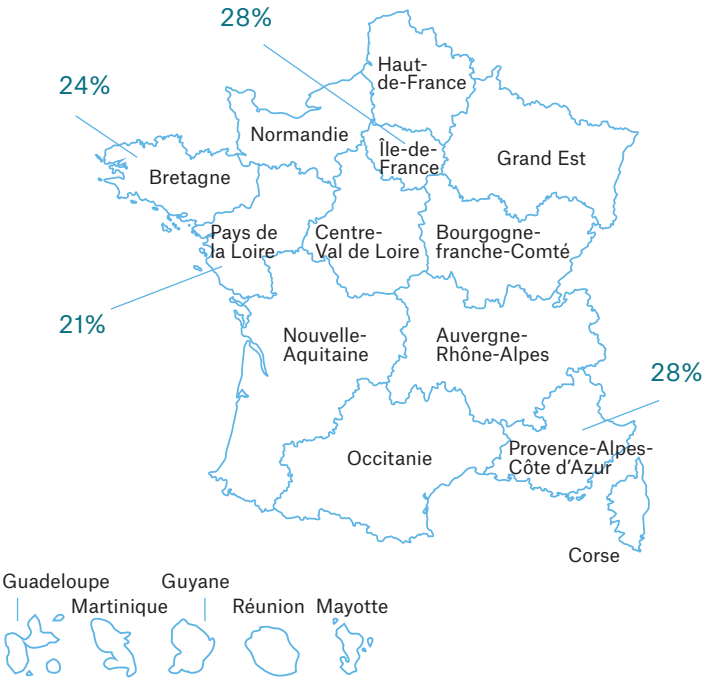
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION DES RESSOURCES

15%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	56%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	42%
Communautés de communes	31%
Communes de 50000 habitants et plus	38%
Communes de 10000 à 49999 habitants	42%
Communes de 3500 à 9999 habitants	30%

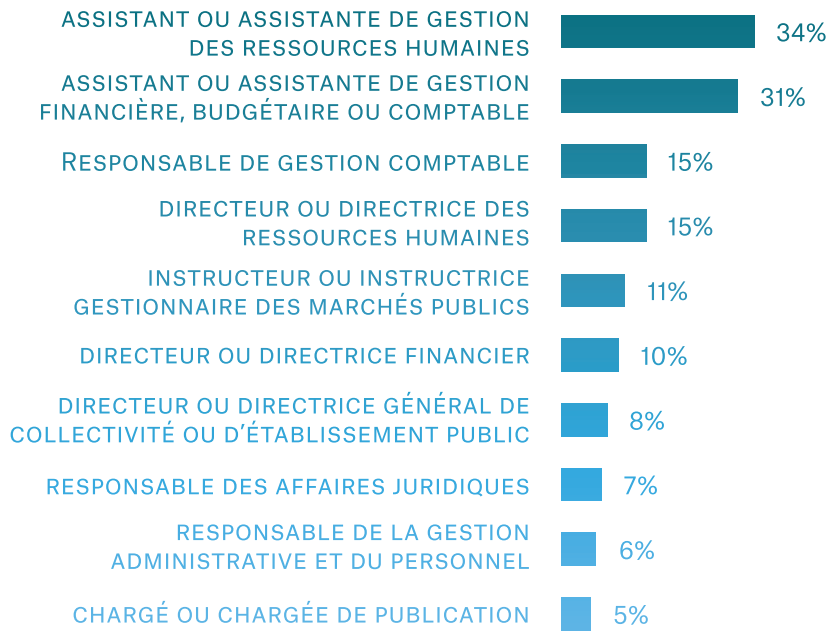
Régions sur-représentées



Sur l'organisation et la gestion des ressources, deux principales familles de métiers sont en tension pour les collectivités ayant déclaré ce champ professionnel en tension à savoir :
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion financière et comptable.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ de l'organisation et de la gestion des ressources en tension : 624 répondants



Collectivités sur-représentées

Assistant ou assistante de gestion des ressources humaines

Communes de 10000 à 49999 habitants
59%

Instructeur ou instructrice gestionnaire des marchés publics

Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération
32%

Communautés de communes
19%

Communes de 10000 à 49999 habitants
33%

▲ Retour au sommaire

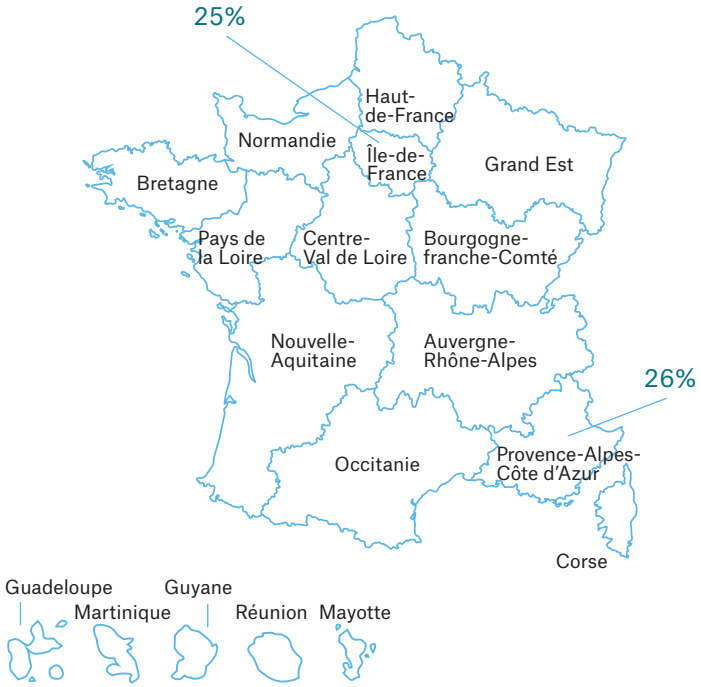
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DU SOCIAL ET DE LA SANTÉ PUBLIQUE

14%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	78%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	58%
Communautés de communes	46%
Communes de 50 000 habitants et plus	65%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	49%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	26%

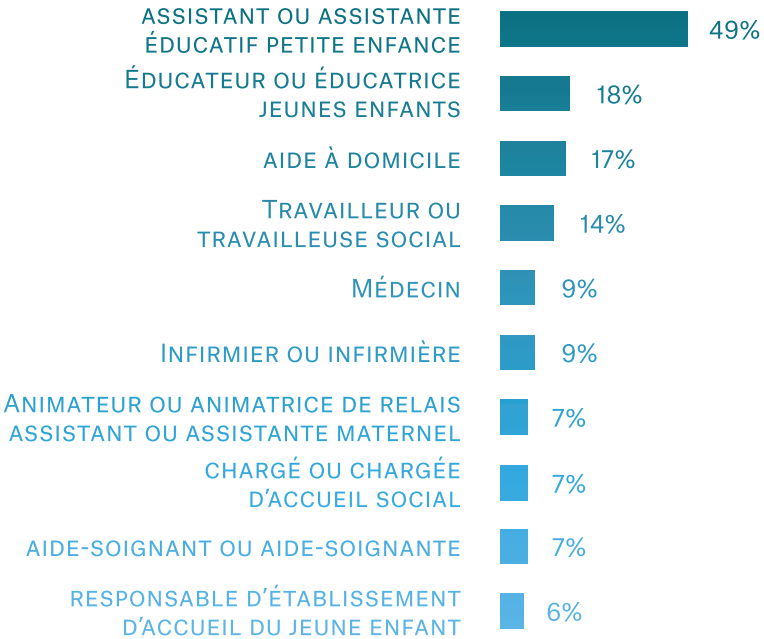
Régions sur-représentées



49% des collectivités ayant déclaré ce champ professionnel en tension citent le métier d'assistant ou assistante éducatif petite enfance comme métier en tension. Trois autres métiers sont également fréquemment cités :
- éducateur ou éducatrice jeunes enfants ;
- aide à domicile ;
- travailleur ou travailleuse social.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ du social et de la santé publique en tension : 559 répondants



Collectivités sur-représentées

Assistant ou assistante éducatif petite enfance
Communautés de communes
71%

Éducateur ou éducatrice jeunes enfants
Communautés de communes
29%

Travailleur ou travailleuse social
Régions et départements
88%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
31%

Infirmier ou infirmière
Métropoles, Communautés urbaine, Communautés d'agglomération
26%

Médecin
Régions et départements
80%

▲ Retour au sommaire

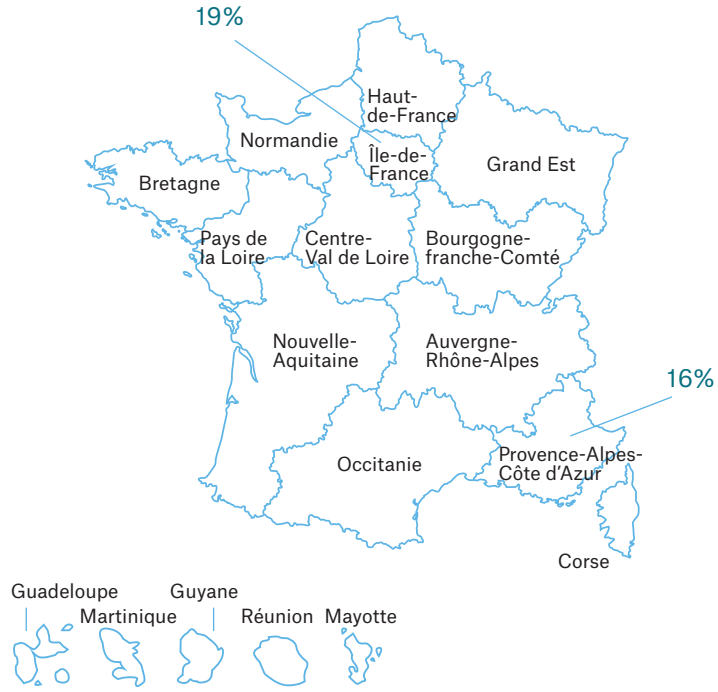
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DE L'AMÉNAGEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

10%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	22%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	45%
Communautés de communes	35%
Communes de 50 000 habitants et plus	37%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	24%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	18%

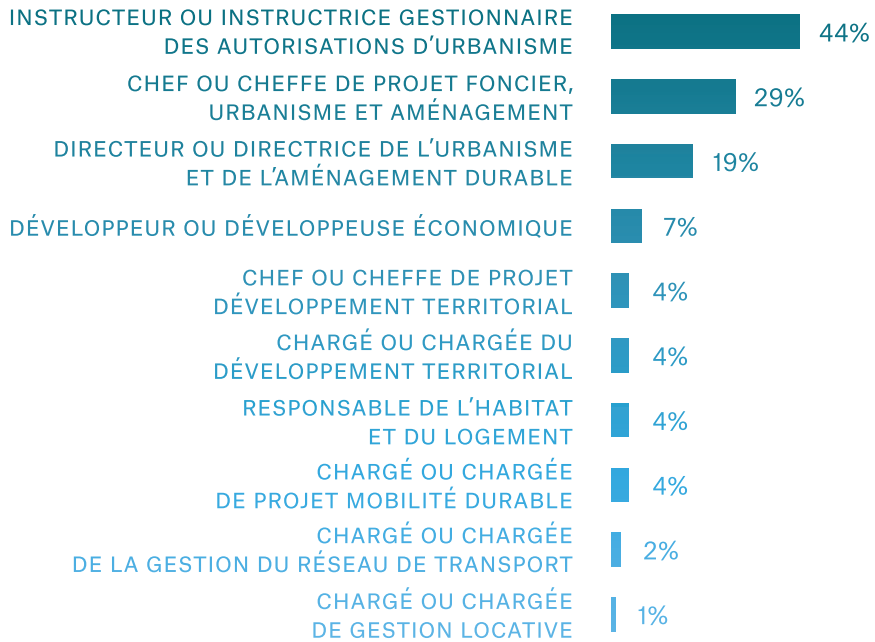
Régions sur-représentées



44% des collectivités ayant déclaré ce champ professionnel en tension mentionnent comme métier en tension l'instructeur ou l'instructrice gestionnaire des autorisations d'urbanisme, **29%** citent le métier de chef ou cheffe de projet foncier, urbanisme et aménagement et **19%** le métier de directeur ou directrice de l'urbanisme et de l'aménagement durable.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ de l'aménagement et du développement durable des territoires en tension: 396 répondants



Collectivités sur-représentées

Instructeur ou instructrice gestionnaire des autorisations d'urbanisme

Communes de 3 500 à 9 999 habitants
54%

Directeur ou directrice de l'urbanisme et de l'aménagement durable

Communes de 3 500 à 9 999 habitants
28%

Développeur ou développeuse économique

Communautés de communes
16%

▲ Retour au sommaire

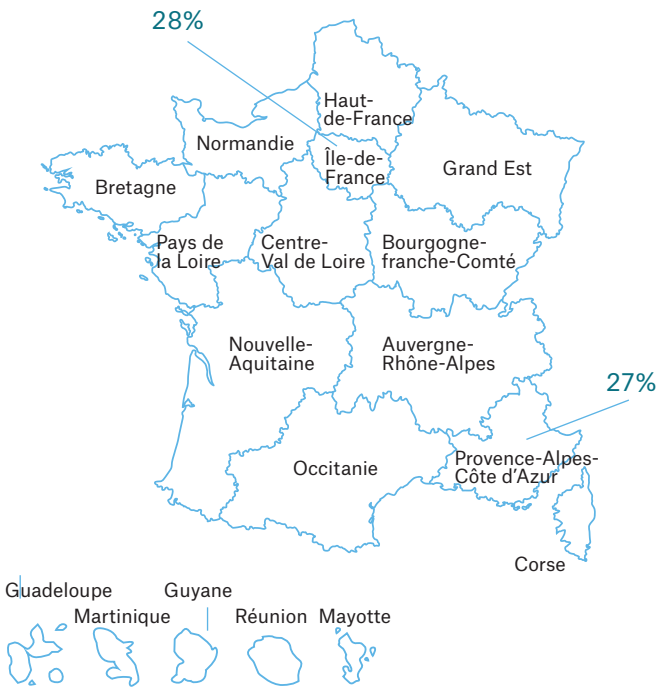
LE CHAMP PROFESSIONNEL ET LES MÉTIERS DE LA SÉCURITÉ

8%
des collectivités interrogées indiquent que ce champ est en tension

Collectivités sur-représentées

Communes de 50 000 habitants et plus	37%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	54%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	24%

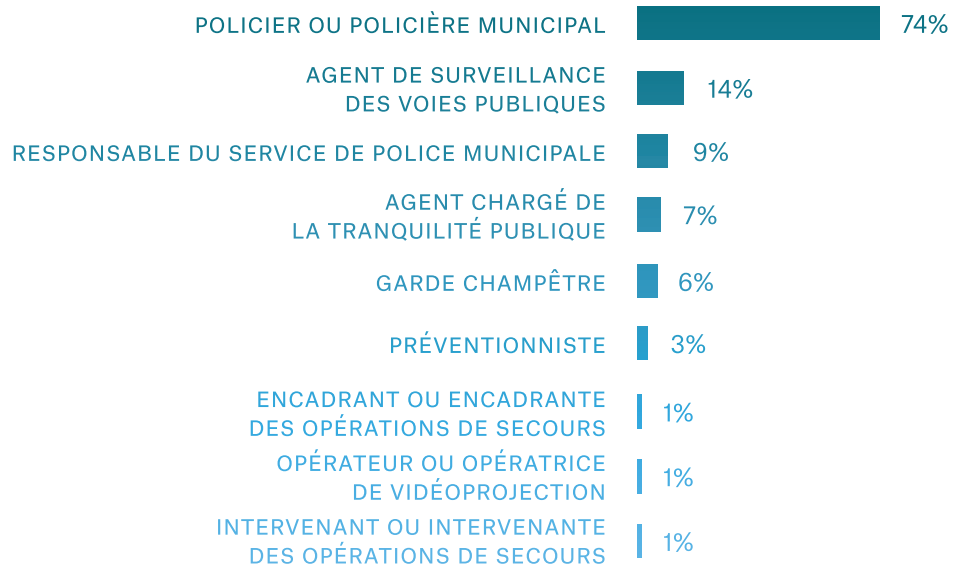
Régions sur-représentées



Sur ce champ professionnel, **74%** des collectivités citent le policier ou la policière municipal comme métier en tension.

Métiers en tension sur ce champ

Base collectivités ayant déclaré le champ de la sécurité en tension: 331 répondants



Collectivités sur-représentées

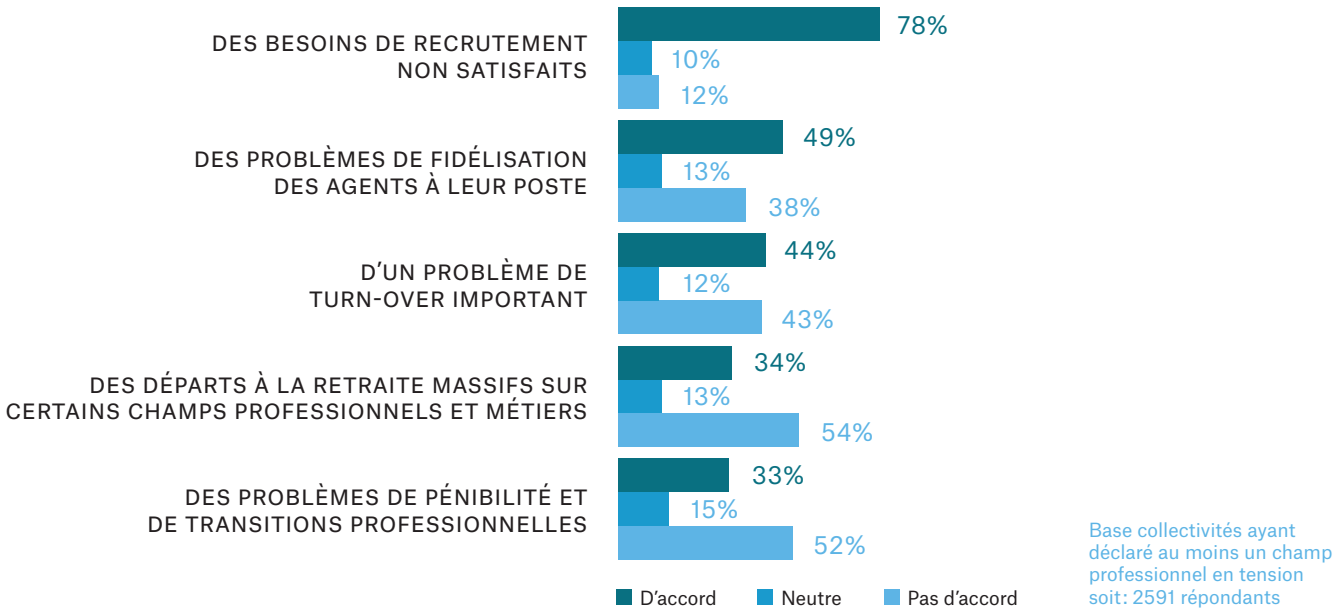
Policier ou policière municipal
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
84%

LES FACTEURS DE TENSION

Les besoins de recrutement non satisfaits **(78%)** constituent le principal facteur des tensions sur les métiers, suivi des problèmes de fidélisation des agents **(49%)** et de turn-over **(44%).**

Les problèmes de pénibilité et de transitions professionnelles constituent un facteur explicatif des métiers en tension pour **33%** des collectivités ayant au moins identifié un champ professionnel en tension. Ce chiffre s'élève à **34%** pour les départs à la retraite massifs sur certains champs professionnels.

Les tensions sur ces métiers sont-elles liées à :



Base collectivités ayant déclaré au moins un champ professionnel en tension soit : 2591 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% parmi les collectivités ayant répondu d'accord)

Besoins en recrutement non satisfaits

Régions et départements
97%

Métropoles, Communautés urbaine, Communautés d'agglomération
93%

Communautés de communes
84%

Communes de 3500 à 9999 habitants
83%

Fidélisation des agents

Communes de 10000 à 49999 habitants
58%

Turn-over

Communautés de communes
56%

Communes de 10000 à 49999 habitants
62%

Communes de 3500 à 9999 habitants
50%

Île-de-France
57%

PACA
55%

Départ à la retraite massif

Régions et départements
68%

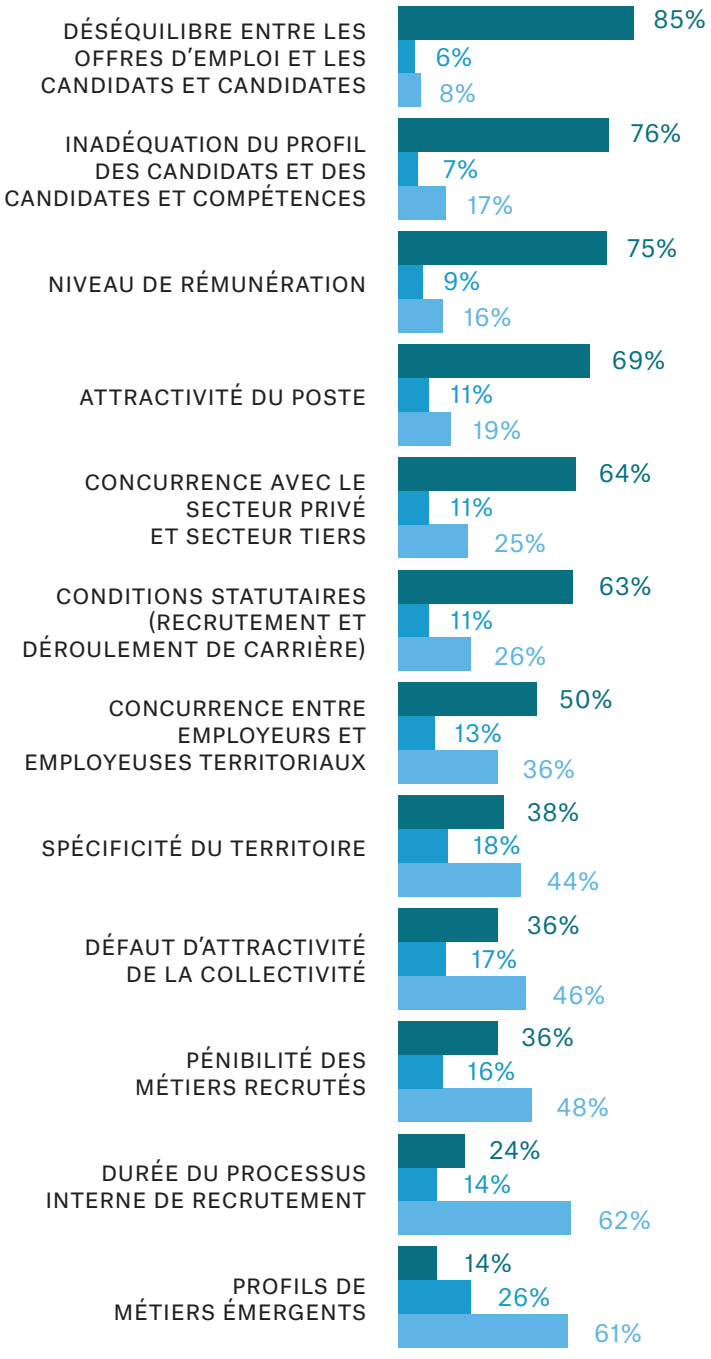
Communes de 1000 à 3499 habitants
36%

LES FACTEURS DE TENSION LIÉS À DES BESOINS DE RECRUTEMENTS NON SATISFAITS

Pour **85%** des collectivités, les facteurs de tension relatifs aux besoins de recrutements non satisfaits sont liés à un déséquilibre entre les offres d'emploi et les candidats ou candidates.

L'inadéquation du profil des candidats ou candidates avec les compétences requises **(76%)** ainsi que le niveau de rémunération **(75%)** sont les deux autres facteurs principaux de ces tensions.

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes, les tensions concernant les recrutements sont relatives à:



Base collectivités ayant identifié des besoins en recrutement non satisfaits comme un facteur explicatif des métiers en tension: 2014 répondants

▲ Retour au sommaire

Collectivités sur-représentées

(% d'accord)

Inadéquation du profil des candidats et des candidates et compétences
Communes de 1000 à 3499 habitants
79%
Centre – Val de Loire
85%

Attractivité du poste
Communes de 500 à 999 habitants
74%

Concurrence avec le secteur privé et tiers
Régions et départements
93%
Métropoles, Communautés urbaine, Communautés d'agglomération
90%
Communautés de communes
70%
Communes de 50000 et plus
94%
Communes de 3500 à 9999 habitants
72%
Bretagne
76%
Nouvelle-Aquitaine
70%
Pays de la Loire
78%

Conditions statutaires
Communes de 1000 à 3499 habitants
66%

Concurrence entre employeurs et employeuses territoriaux
Métropoles, Communautés urbaine, Communautés d'agglomération
73%
Communautés de communes
63%
Communes de 50000 et plus
83%
Communes de 10000 à 49999 habitants
79%
Communes de 3500 à 9999 habitants
61%
Île-de-France
62%
PACA
64%

Spécificité du territoire
Communautés de communes
57%
Bourgogne–Franche-Comté
49%
Centre – Val de Loire
49%
PACA
48%

Durée du processus interne de recrutement
Communes de 1000 à 3499 habitants
28%

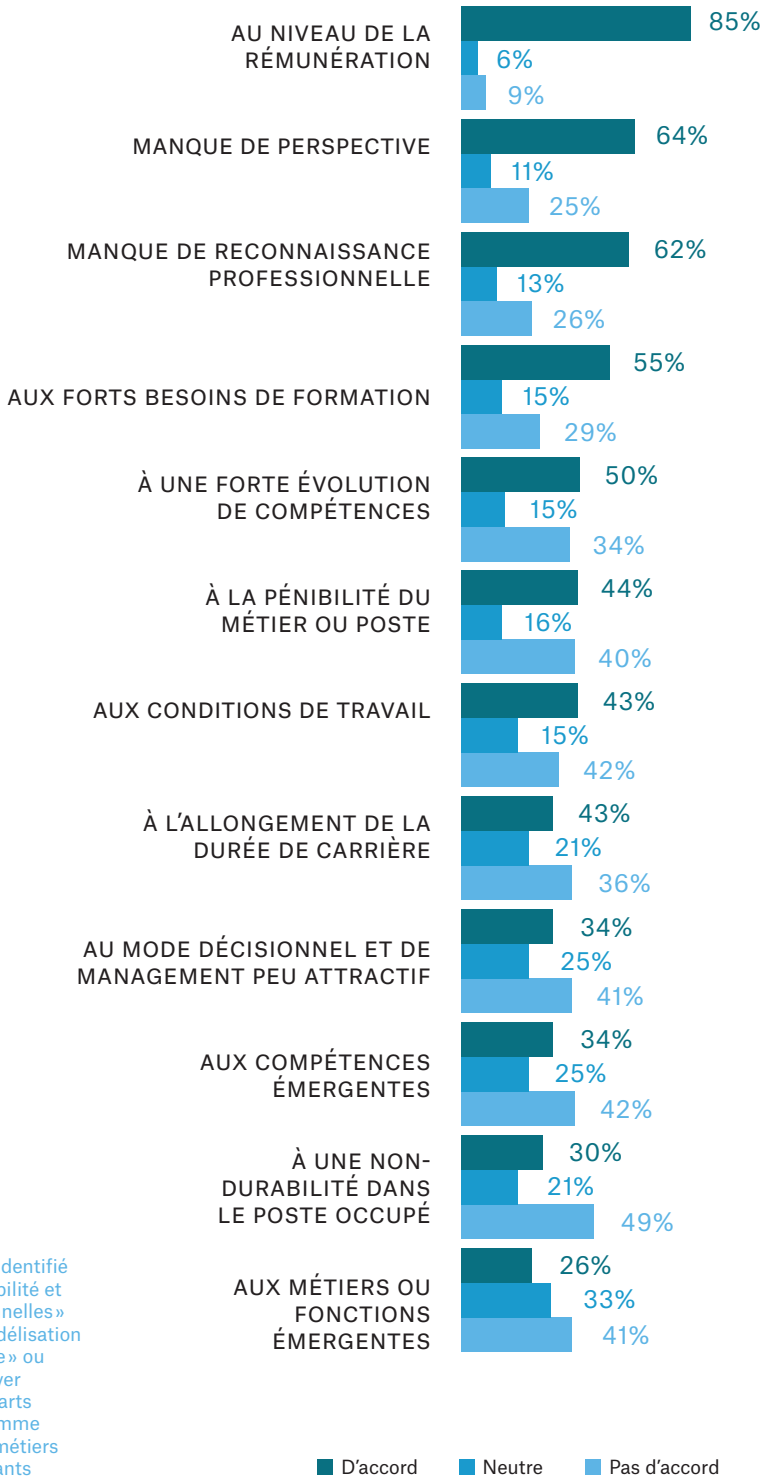
Profils de métiers émergents
Régions et départements
30%
Communautés de communes
22%
Hauts-de-france
23%

LES FACTEURS DE TENSION LIÉS AUX DYNAMIQUES D'EMPLOI INTERNES

Concernant cette fois, les tensions liées aux propres dynamiques d'emplois internes des collectivités (mobilité interne, transition professionnelle, fidélisation, turn-over), **le niveau de rémunération (85%) est le principal facteur de tension interne.** Les autres facteurs évoqués sont:

- le manque de perspective **(64%);**
- le manque de reconnaissance professionnelle **(62%).**

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes, les tensions liées aux dynamiques d'emploi internes:



Base collectivités ayant identifié «des problèmes de pénibilité et de transitions professionnelles» ou «des problèmes de fidélisation des agents sur leur poste» ou «un problème de turn-over important» ou «des départs à la retraite massifs» comme facteurs explicatifs des métiers en tension: 2114 répondants

▲ Retour au sommaire

Collectivités sur-représentées

(% d'accord)

Au niveau de la rémunération
Communes de 1000 à 3499 habitants
87%

Manque de perspective
Communes de 500 à 999 habitants
70%

Manque de reconnaissance professionnelle
Communes de 1000 à 3499 habitants
66%
Communes de 500 à 999 habitants
67%
Nouvelle-Aquitaine
69%

Aux forts besoins de formation
Communes de 500 à 999 habitants
64%

À la pénibilité du métier ou poste
Communes de 500 à 999 habitants
51%

Aux conditions de travail
Communes de 500 à 999 habitants
50%

À l'allongement de la durée de carrière
Communes de 500 à 999 habitants
49%

Au mode décisionnel et de management peu attractif
Communes de 50000 habitants et plus
57%
PACA
45%

Compétences émergentes
Régions et départements
54%
Hauts-de-france
43%
Nouvelle-Aquitaine
40%

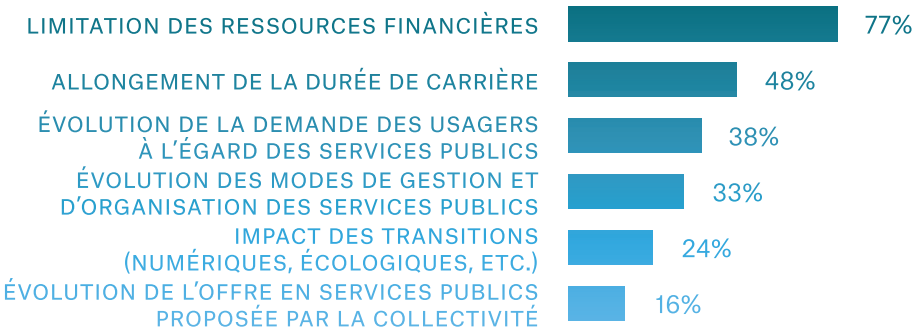
LES FACTEURS DE TENSION POSSIBLES DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

Pour **77%** des collectivités, la limitation des ressources financières constitue le principal facteur pouvant impacter les métiers et les compétences à l'avenir.

L'allongement des durées de carrière (facteur cité par **48%** des collectivités) vient au deuxième rang des facteurs possibles de tension à terme.

Seules **24%** des collectivités estiment que les transitions (numérique, écologique) représentent un facteur pouvant impacter les métiers et les compétences.

D'ici les cinq prochaines années, quels autres facteurs pourraient impacter le plus les métiers et les compétences?



Base ensemble:
3929 répondants
Taux de réponse: 98%

Collectivités et régions sur-représentées

Impact des transitions
Régions et départements
56%

Allongement de la durée de carrière
Communes de 3500 à 9999 habitants
58%

Évolution de la demande des usagers à l'égard des services publics
Communes de 1000 à 3499 habitants
41%

Évolution des modes de gestion et d'organisation des services publics
Communes de 500 à 999 habitants
35%

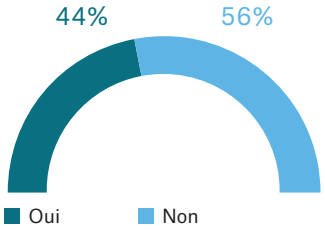
LES COMPÉTENCES EN TENSION ET LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES

3

LES COMPÉTENCES EN TENSION LORS DES RECRUTEMENTS

La moitié ou plus des collectivités déclarent des compétences en tension dans les secteurs suivants:
- la gestion administrative, juridique et commande publique (**59%**);
- la gestion budgétaire et financière (**55%**);
- la gestion des ressources humaines (**52%**);
- l'organisation, le management et l'encadrement (**50%**).

Constatez-vous des compétences en tension?

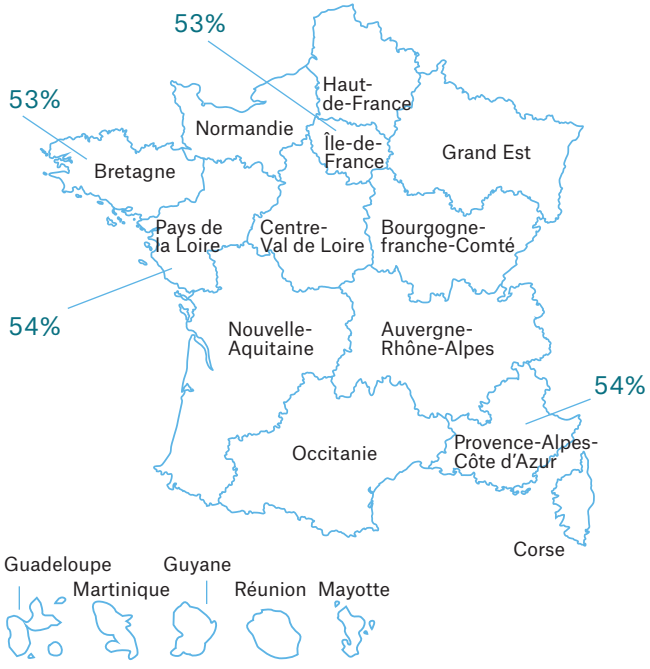


Base ensemble:
4026 répondants
Taux de réponse: 100%

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	75%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	70%
Communautés de communes	59%
Communes de 50000 habitants et plus	87%
Communes de 10000 à 49999 habitants	63%
Communes de 3500 à 9999 habitants	57%

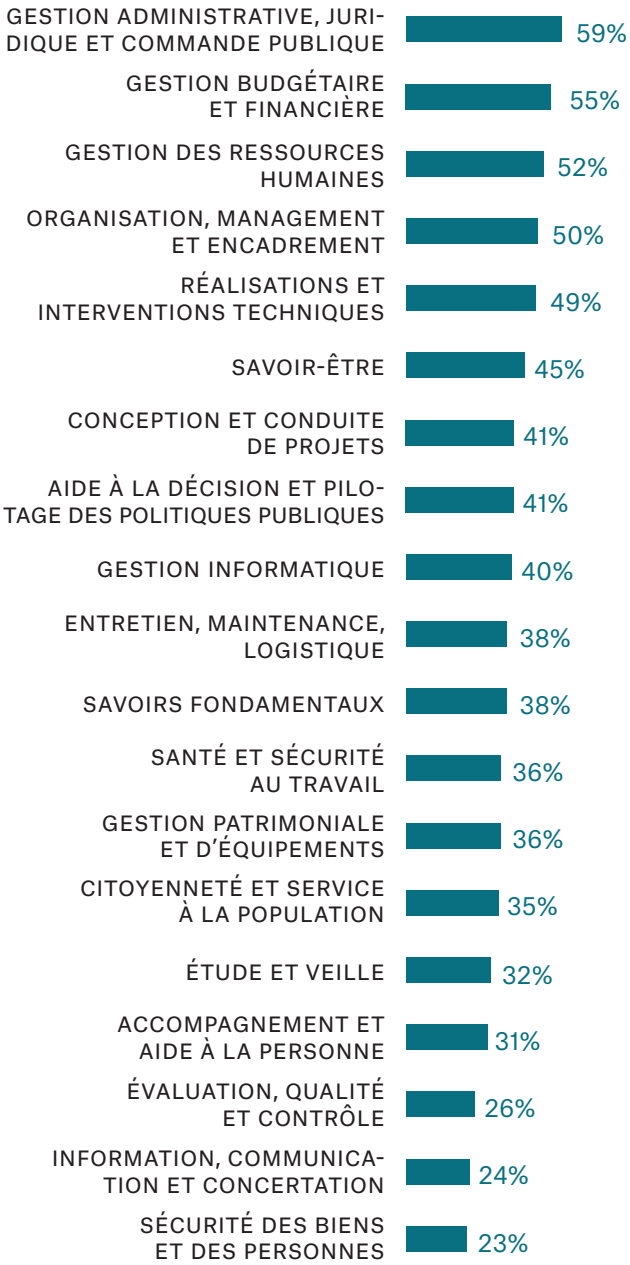
Régions sur-représentées



Dans quels secteurs constatez-vous des compétences en tension?

(% de réponse oui)

Base collectivités ayant constaté des compétences en tension: 1767 répondants



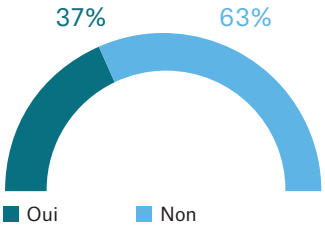
▲ Retour au sommaire

LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES

Parmi les collectivités ayant constaté des compétences émergentes, plus de **60%** des collectivités indiquent qu'elles sont liées aux secteurs suivants :

- la gestion informatique **(74%);**
- la gestion administrative, juridique et la commande publique (**68%**) ;
- la gestion budgétaire et financière (**64%**) ;
- la conception et la conduite de projet (**62%**) ;
- la gestion des ressources humaines (**61%**).

Constatez-vous des compétences nouvelles qui apparaissent?

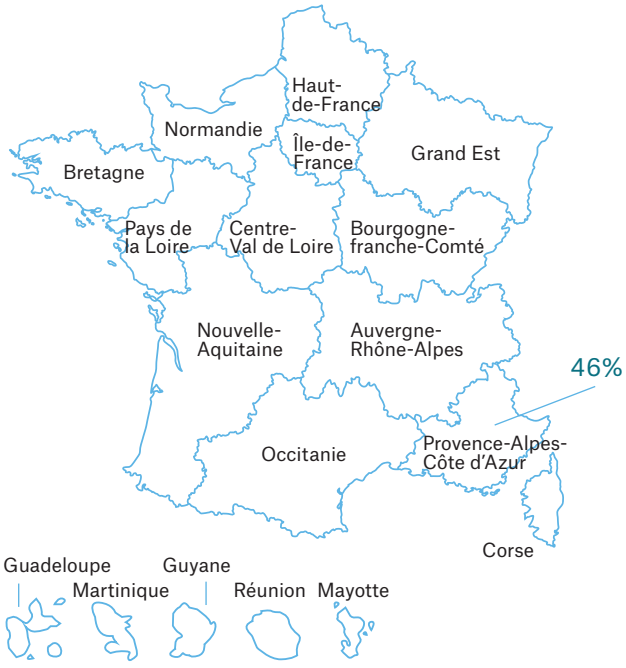


Base ensemble :
4026 répondants
Taux de réponse : 100%

Collectivités sur-représentées

Régions et départements	62%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	55%
Communautés de communes	45%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	46%

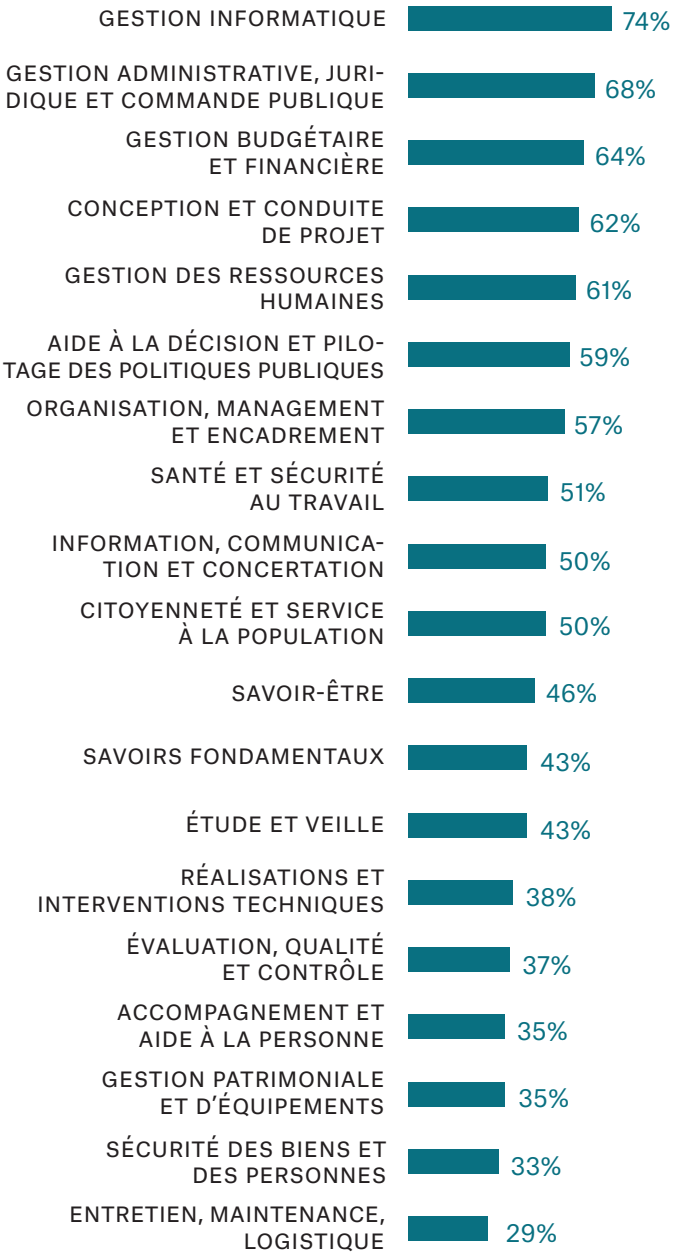
Régions sur-représentées



Dans quels secteurs avez-vous constaté des compétences nouvelles?

(% de réponse oui)

Base collectivités ayant constaté des compétences émergentes : 1501 répondants



TENSIONS ET CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC

4

VARIABLE 3

L'impact des tensions sur le service public local: quels risques de rupture à terme?

CONTEXTE

DES RUPTURES DÉJÀ PRÉSENTES POUR LES SERVICES À LA POPULATION

- Pour l'heure, les tensions de recrutement n'ont pas conduit les collectivités à réinterroger leurs modes de gestion et à opter pour l'externalisation de certaines interventions ou la délégation de service public.
- En particulier, les collectivités ayant fait le choix de la régie pour leur service public, confirment dans leur majorité, leur attachement à ce mode de gestion malgré les tensions sur les recrutements et les départs à la retraite.
- Les domaines de l'informatique et des interventions techniques font figure d'exceptions. Les tensions sur ces champs professionnels peuvent contraindre certaines collectivités « à des externalisations forcées » :
  - La rareté des métiers de l'informatique sur le marché de l'emploi, la concurrence du privé et des rémunérations offertes, la nécessité de recourir à des compétences expertes et actualisées (...) amènent fréquemment les collectivités à faire le choix de l'externalisation.
  - Les délais et la réactivité imposés par les interventions techniques de proximité, telles que la maintenance technique des bâtiments, obligent les collectivités à faire appel à des entreprises de façon ponctuelle ou durable pour absorber les pics d'activités et pour gérer les situations d'urgence.

- Nombre de collectivités ont été et sont obligées d'adapter leurs services publics pour pallier un manque d'effectifs. Dans les faits, cela peut se traduire par :
  - La réduction des horaires d'ouverture au public (accueil, état civil, médiathèque, sport...).
  - La réduction ou la fermeture de services publics en raison d'un encadrement et d'effectifs insuffisants : structures de loisirs, crèches, EPHAD, piscines...
  - La fermeture de services d'aide à domicile et de soins infirmiers.
  - La diminution de la fréquence des dessertes en transport urbain, des tournées de collecte des déchets...

TENDANCES LOURDES

- La tendance actuelle dominante est plutôt au maintien de la continuité des services publics. Les collectivités parviennent à trouver des solutions alternatives aux tensions même si elles déclarent être parfois « à la limite de la rupture ». De telles adaptations seront-elles durables ?

- L'impact des tensions dessine les contours de plusieurs tendances et dynamiques sur l'offre de service public. Elles sont graduées et ils restent à voir comment elles évolueront dans la durée :

  – 1. Les services publics réussissent à s'adapter et à absorber pour l'instant la tension sur les effectifs. Cette élasticité n'est pas générale et se retrouve sur quelques champs professionnels particuliers tels que la restauration collective ou la gestion des déchets.

ET/OU – 2. L'offre et la capacité des services publics sont revues à la baisse et sont restructurées pour répondre à une baisse durable d'effectifs.

ET/OU – 3. Le service public est supprimé (notamment lorsque les obligations réglementaires ne peuvent être appliquées comme dans les crèches) ou confié pour tout ou partie à un prestataire.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- Vis-à-vis des impacts des tensions de recrutement et d'effectifs, les collectivités expriment davantage une baisse de la qualité du service public qu'une atteinte et des ruptures sur sa continuité.

- L'externalisation est a priori une solution ponctuelle « de dépannage » ou limitée à quelques champs d'intervention. Ce mode d'ajustement pourrait-il à terme être la seule réponse possible à des tensions structurelles sur certains champs d'intervention ?

ENJEUX

- En raison des tensions de recrutement, les collectivités sont soumises à un écart entre les compétences attendues/recherchées et les compétences réellement pourvues par les recrutements. Amplifiés par un *turn-over* de plus en plus rapide sur certains champs professionnels et métiers, cet écart et ce déséquilibre progressent. Ils interrogent sur :

  – La continuité et le devenir de l'expertise publique locale ;

  – Le besoin croissant d'accompagnement sur la professionnalisation des nouveaux arrivants ou nouvelles arrivantes.

- Dans un contexte de tensions durables, quelles réponses les collectivités peuvent-elles mobiliser en interne pour :

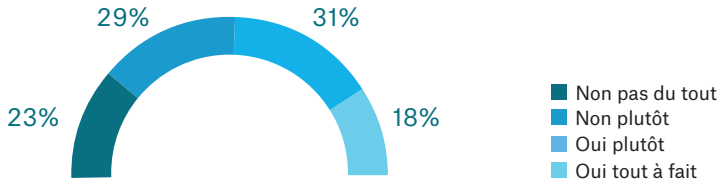
  – Maintenir la continuité et la qualité de leurs services publics à terme : évolutions des modes de gestion et d'organisation (mutualisation, externalisation notamment), plan de développement des compétences, etc.

  – Enrayer une dégradation des conditions de travail pour les agents en poste et « éviter que des tensions s'ajoutent aux tensions » ?

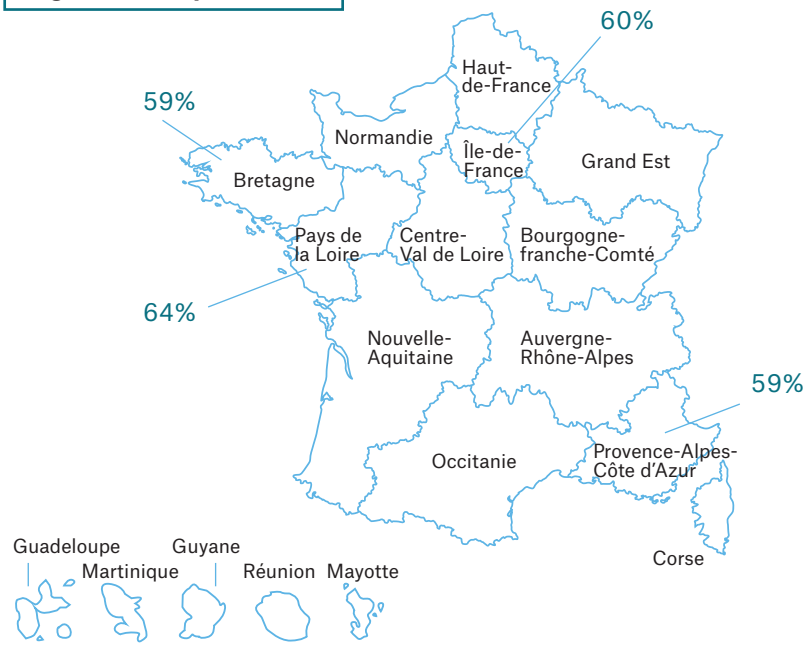
Près de **50%** des collectivités estiment que la problématique des métiers et des compétences en tension impacte la qualité de leurs services publics.

Est-ce que la problématique des métiers et des compétences en tension impacte d'ores et déjà la continuité et la qualité de vos services?

Réponses effectives: 3990
Taux de réponse: 99%



Régions sur-représentées



Collectivités sur-représentées

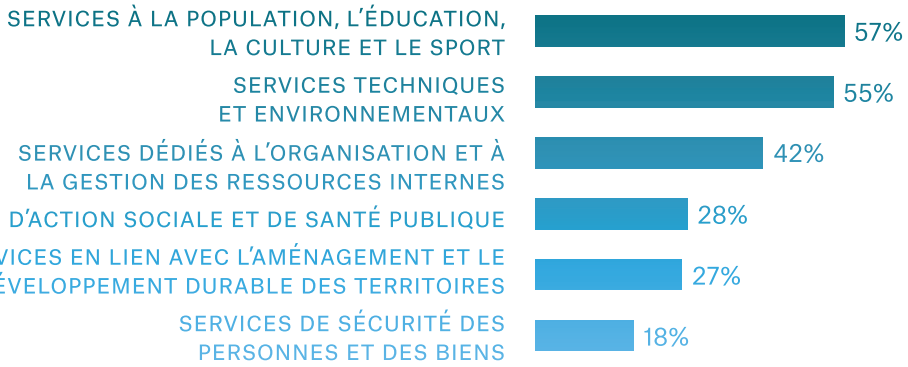
(% de réponse oui tout à fait et oui plutôt)

Régions et départements	81%
Métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération	66%
Communautés de communes	65%
Communes de 50 000 habitants et plus	79%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	64%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	64%

Les principaux services concernés par cette baisse de la qualité sont ceux relatifs :

- **à la citoyenneté, l'éducation, la culture et le sport (ce service est cité par 57% des collectivités);**
- les services techniques et environnementaux (**55%**);
- les services dédiés à l'organisation et la gestion des ressources internes (**42%**).

Quels sont les services publics concernés?



Base collectivités ayant constaté un impact des métiers et des compétences en tension sur la qualité du service public: 1891 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

Services à la population, l'éducation, la culture et le sport

Communes de 1000 à 3499 habitants
59%
Auvergne-Rhônes-Alpes
63%
Bourgogne-Franche Comté
69%

Services techniques et environnementaux

Grand Est
62%

Pays de la Loire
62%

Services d'action sociale et de santé publique

Régions et départements
81%
Communautés de communes
49%
Communes de 10000 à 49999 habitants
48%
Communes de 3500 à 9999 habitants
34%
Occitanie
34%

Services en lien avec l'aménagement et le développement durable des territoires

Communautés de communes
37%
Hauts-de-France
39%

Services de sécurité des personnes et des biens

Communes de 10000 à 49999 habitants
49%
Île-de-France
30%
PACA
35%

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

5

VARIABLE 4

Les stratégies de recrutement à l'épreuve des métiers en tension.

CONTEXTE
DES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ÉVOLUTIVES

- Les collectivités peinent à pouvoir se projeter, à définir et à formaliser dans la durée une stratégie globale de recrutement et sa déclinaison en plan de recrutement.
- L'action continue des collectivités (*process* de recrutement, anticipation et accompagnement des mobilités, équilibre des effectifs) tient lieu de stratégie dans la majorité des collectivités rencontrées.
- Dans les faits, les stratégies d'adaptation et de recherche de solutions sont dominantes. Elles visent à ajuster au fil de l'eau les réponses les plus justes à chaque difficulté de recrutement : « si les tensions reposent sur un même socle de causes, chaque situation de recrutement est unique ».
- A priori et dans la majorité des pratiques observées, les métiers en tension ne conduisent pas à des stratégies de recrutement différenciées.

- À l'exception de certains contextes locaux dans lesquels existe une volonté politique générale en faveur de l'emploi contractuel, la progression des recrutements contractuels apparaît « moins liée à un choix qu'à une nécessité, à défaut de candidats titulaires ». Pour les collectivités, ce manque provient également :
  - De la diminution du nombre des candidats aux concours de la fonction publique territoriale.
  - D'une baisse du nombre des concours organisés et des postes ouverts aux concours.

TENDANCES LOURDES

- Les stratégies de recrutement déployées portent sur les axes et solutions suivantes :
  - Ouvrir l'horizon des modes de recrutement et gagner en flexibilité : utiliser de façon plus systématique les modes de recrutement contractuel (CDD, CDI, Contrat de projets, vacataires), le recours à des non-permanents.
  - Étendre les recrutements contractuels à d'autres champs (eau, protection maternelle et infantile, gestion des fonds européens…) que ceux où ils sont traditionnellement en usage (enseignement artistique, animation, périscolaire…).
  - Favoriser le recrutement local pour limiter le *turn-over* et agir sur la fidélisation des agents.
  - Développer le recours à l'apprentissage dans des logiques de prérecrutement.
  - Développer des stratégies et des pratiques de recrutement en direction des salariés du secteur privé (notamment sur les fonctions d'organisation et de gestion des ressources).

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- Sur des postes vacants et compte tenu des délais de recrutement sur les métiers en tension, les collectivités ont recours à des non-permanents pour faire la jonction entre le départ et l'arrivée d'agents titulaires.
- L'usage de l'intérim est ponctuel et marginal (prestataires, CDG). Dans la plupart des cas, il est fait appel à cette modalité pour répondre à des situations d'urgence dans une logique de dépannage. L'intérim n'est pas une solution de recrutement en tant que telle. Cependant il est à noter que certaines collectivités ont recours à l'intérim de façon plus régulière pour pallier l'absentéisme de leurs agents.
- Il existe un risque de perte de cohésion des collectifs face à une diversité de situations juridiques et de rémunérations parfois pour des agents exerçant le même métier.

ENJEUX

- Passer de stratégies de réaction et d'ajustement à des logiques d'action plus durables et proactives.
- Mailler plus étroitement les liens entre la stratégie globale RH, le recrutement et l'attractivité ; entre actions et acteurs et actrices de ces trois volets.
- Focaliser et adapter les stratégies de recrutement selon les métiers et facteurs de tension et notamment sur les métiers qui concentrent des problèmes de précarité d'emploi, de pénibilité.

- Sensibiliser les agents contractuels lors de leur intégration (par des formations internes notamment) à l'environnement territorial, au sens et aux valeurs du service public.

- Garantir l'unité des agents du service public local et tout à la fois, gagner en agilité dans une gestion différenciée des agents selon leur statut.

VARIABLE 5

Les pratiques de recrutement: une approche encore relativement conventionnelle.

CONTEXTE

VERS LA GÉNÉRALISATION DE PRATIQUES DE RECRUTEMENT SOUVENT PRÉEXISTANTES

- La fonction recrutement:
  - Pour les organisations moyennes et importantes, la fonction recrutement est centralisée et structurée auprès de la DRH. Pour d'autres organisations, cette fonction est partagée sur des responsables et gestionnaires RH.
  - Dans les organisations importantes, le périmètre de la fonction recrutement peut s'intégrer à des pôles comprenant la formation, l'accompagnement des parcours et des transitions professionnelles, la GPEEC...
  - La fonction s'est largement professionnalisée sur les dix dernières années. Elle accueille fréquemment des conseillers/chargés ou conseillères/chargées de recrutement issus du secteur privé.
  - L'appropriation et le niveau de mise en œuvre de « l'outillage » et des modes de recrutement par la fonction recrutement sont très variables selon les collectivités.

- Les process de recrutement:
  - Des process qui restent longs et complexes en amont même du recrutement possible d'un candidat: phases d'analyse du besoin et de l'évolution possible des modes de gestion et d'organisation, d'arbitrage en commissions multiples, de validations successives...
  - Des process dont il est souvent dénoncé l'inertie dans les grosses structures, alors que les petites et moyennes collectivités se montreraient plus agiles.

- Les pratiques de recrutement :
  - Les tensions de recrutement ne semblent pas avoir influé en profondeur et changer de façon notable les process et pratiques de recrutement.
  - Toutefois, les tensions ont pu accélérer le déploiement et la généralisation de pratiques souvent préexistantes.
  - Ce mouvement porte sur des pratiques de recrutement telles que:
    - Le recours à l'apprentissage;
    - La communication / marketing auprès de différents canaux et médias;
    - La participation à des salons et forums de l'emploi;
    - La prospection des futurs candidats ou candidates et la promotion des métiers territoriaux auprès des écoles, universités, centres de formation (parfois même dès l'enseignement secondaire);
    - La mise en réseau et le partenariat avec les acteurs ou actrices de l'emploi et de la formation (Pôle emploi, APEC, entreprises, GRETA, AFPA, écoles, universités...);
    - Le recours systématique aux réseaux sociaux et aux plateformes de « *jobboard* ».
  - Des pratiques innovantes émergent, telles que: la réalisation de clips vidéos pour la communication des offres d'emploi, l'usage de tests collectifs de sélection: de mises en situation, *sérious games* et *escape games* ; le *sourcing,* le *on-boarding* et *out-boarding* (« faire des agents qui quittent la collectivité des ambassadeurs ou ambassadrices de leur précédent employeur ou employeuse »), etc.
  - Il semble difficile d'évaluer l'impact des pratiques de recrutement sur les métiers en tension, y compris lorsqu'elles ont évolué, dès lors que:
    - Peu de collectivités sont équipées d'indicateurs de suivi et d'évaluation;
    - Les tensions restent vives et masquent les gains éventuellement obtenus de façon ponctuelle.

TENDANCES LOURDES

- La fonction recrutement :
  - Dans la logique d'action de certaines DRH, la fonction recrutement doit tendre vers un continuum entre recrutement-mobilité-formation. Elle doit être en capacité d'avoir une appréhension « fine » des dynamiques internes et externes (marché de l'emploi, formation initiale, métiers en tension sur le secteur privé, modes d'action des partenaires locaux de l'emploi et de la formation, etc.).
  - Localement, la fonction recrutement est déconcentrée auprès de référents placés dans les directions opérationnelles afin de renforcer la responsabilité et la participation des manageurs métiers dans la conduite des recrutements.

- Les process de recrutement :
  - La durée des process de recrutement s'allonge, mais connait de très fortes variations selon les métiers : de quelques semaines à plusieurs mois.

- Les pratiques de recrutement :
  - La rédaction des offres d'emploi évolue vers des formats plus attractifs, moins centrés sur les activités du poste et les compétences à maîtriser et accordant plus de place à des accroches plus motivantes : l'adhésion du futur candidat ou candidate à un collectif, des valeurs, sa contribution aux ambitions et projets de la collectivité, les perspectives d'évolution, les conditions de travail, etc.

- Une évolution des attendus des recruteurs :
  - L'ouverture des recrutements à des profils de candidats ou candidates plus divers et parfois atypiques.
  - Des recrutements moins centrés sur une exigence de compétences techniques et sur la recherche d'une adéquation parfaite entre les capacités attendues sur le poste et le profil du candidat ou candidate même si ce positionnement est encore largement dominant.
  - Une attention plus importante accordée au potentiel d'adaptation et d'évolution des candidats ou candidates, aux *soft-skills*.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- La fonction recrutement :
  - Les services recrutement sont eux-mêmes en tension.
  - Les recrutements contractuels sont fréquents sur le métier de conseiller/chargé de recrutement.
- Les process de recrutement :
  - Les process dématérialisés et automatisés de gestion des recrutements tendent à se développer.
  - Un rééquilibrage à l'œuvre entre deux options possibles : le recrutement externe et l'identification en interne d'agents candidats à la mobilité et/ou de compétences transférables (pratiques de *sourcing* interne).
- Les pratiques de recrutement :
  - Une intervention souvent marginale et ponctuelle des cabinets de recrutement pour rechercher des profils spécialisés et/ou stratégiques.
  - L'attachement de certaines directions métiers à leur identité professionnelle (urbanisme, social…) tend à s'estomper devant la pénurie de candidats ou candidates et contribue à ouvrir les possibilités de recrutement.
- La stratégie de recrutement des candidats ou candidates évolue elle-même. Certains d'entre eux « jouent » des tensions pour négocier et mettre en concurrence plusieurs employeurs possibles. Cette pratique contribue à la volatilité tant des candidatures que des personnes arrivées récemment sur poste et qui repartent vers d'autres emplois.

ENJEUX

- Optimiser les process de recrutement :
  - Repenser la chaîne d'action et les outils mobilisés dans les process de recrutement pour gagner en efficience, en réactivité, et pour optimiser les délais de recrutement : « Le temps des process de recrutement et de la collectivité n'est pas celui des candidats, il faut être en mesure de ferrer très rapidement les candidatures ».
  - Le process de recrutement « doit pouvoir commencer avant le recrutement lui-même en anticipant les besoins à venir et les difficultés qui se présenteront ».
  - Concevoir des indicateurs pour évaluer l'impact des pratiques de recrutement.

- Moderniser les démarches de recrutement et innover dans les pratiques, alors que beaucoup de collectivités se déclarent encore dans des process et des pratiques installés et relativement conventionnels.
- Des besoins d'accompagnement sont exprimés sur les outils et les dispositifs innovants de recrutement.
- Une autre attente porte sur un besoin de mise en commun et de retour d'expérience sur les pratiques de recrutement.

- Revenir à une forme de réalisme dans ce qui est attendu des recrutements, en termes de profils et de catégories A, B, et C. « Il faut rompre avec une habitude de surenchère et de surcotation de ce qui est attendu réellement des candidats ». L'une des réponses aux difficultés de recrutement tient également à la qualité de l'analyse et à l'objectivation du besoin de recrutement.

- Faire réseau avec les collectivités d'un même bassin d'emploi pour capitaliser et partager les pratiques de recrutement.

- Tendre vers de nouvelles postures et vers une nouvelle culture du recrutement dans les collectivités :
  - Changer les équilibres actuels en replaçant les manageurs et les encadrants métiers au cœur du processus de recrutement et en renforçant les rôles d'appui et d'aide à la décision des services recrutements.
  - Au-delà des enjeux liés à l'appropriation et au déploiement de nouveaux outils, un enjeu primordial réside dans le fait de changer de paradigme : « que ce soit en externe ou en interne, c'est la collectivité qui doit aller chercher les candidats et les futurs agents et non plus l'inverse ». Dans cette perspective, l'attractivité des collectivités et leur capacité à recruter dans un contexte de tension passe à l'avenir par le développement des démarches d'aller vers.

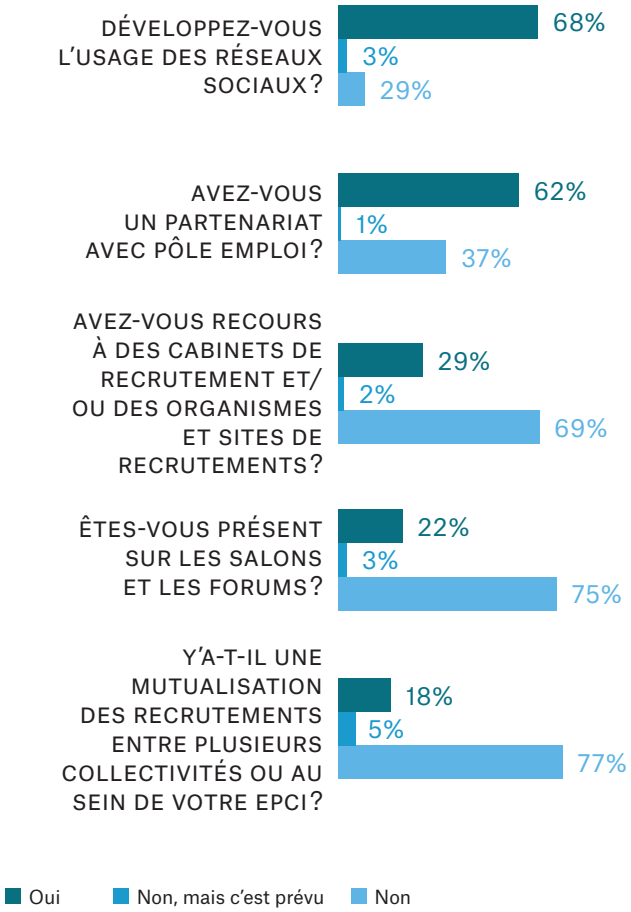
- Si certaines collectivités estiment que le statut n'est pas forcément ce qui est le plus bloquant dans les problématiques de recrutement, d'autres évoquent au contraire, la nécessité d'adapter le cadre réglementaire sur :
  - Les conditions de rémunération.
  - Les conditions d'évolution de carrière et d'avancement.
  - La nature des épreuves aux concours en développant en particulier un lien plus étroit avec le contexte professionnel des collectivités.
  - La gestion des recrutements contractuels (avec a minima la transposition des dispositions applicables dans la fonction publique d'État).

LES MOYENS DE RECRUTEMENT MOBILISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS

Parmi les collectivités déclarant faire évoluer les modalités de recrutement, **68%** d'entre elles développent l'usage des réseaux sociaux et **62%** ont un partenariat avec Pôle Emploi.

29% des collectivités déclarent avoir recours à des cabinets de recrutements et/ou des organismes/sites de recrutements. En outre, **22%** évoquent être présentes sur les forums et salons. Enfin, seules **18%** indiquent l'existence d'une mutualisation des recrutements entre plusieurs collectivités ou au sein de l'EPCI.

Plus précisément concernant les moyens de recrutement:



Base collectivités ayant indiqué une évolution des modalités de recrutement: 951 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Usage des réseaux sociaux
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
90%
Communautés de communes
88%
Communes de 10 000 à 49 000 habitants
91%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
79%

Partenariat avec Pôle Emploi
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
83%
Communautés de communes
83%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
72%

Recours à des cabinets ou organismes de recrutements
Régions et départements
74%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
71%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
54%

Présence sur les salons et forums
Régions et départements
83%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
63%
Communautés de communes
44%
Communes de 50 000 habitants et plus
76%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
50%

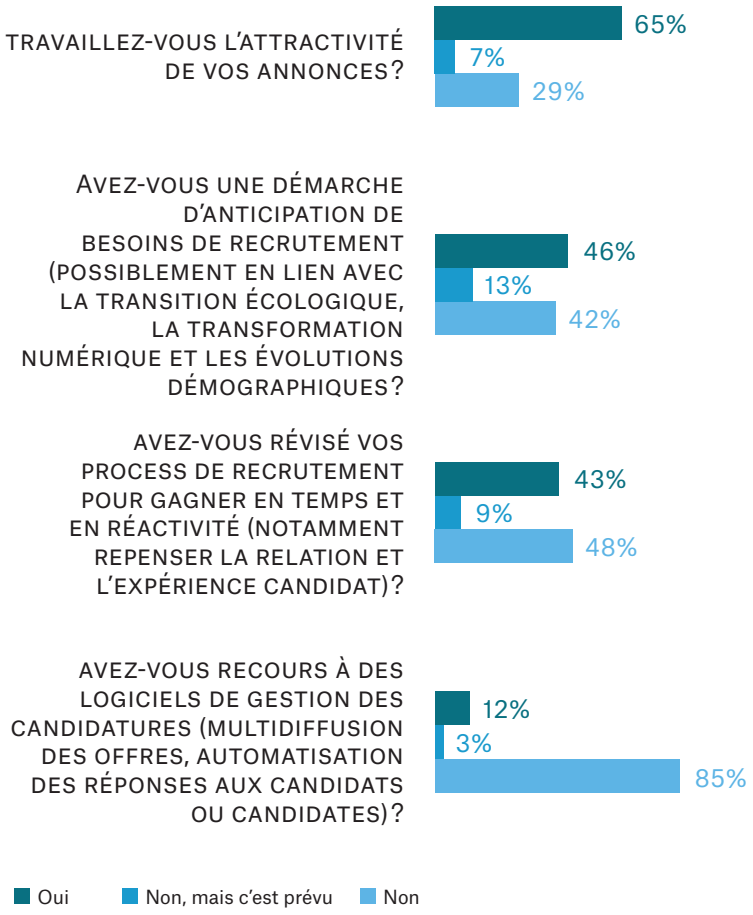
Mutualisation des recrutements
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
41%
Communautés de communes
32%

L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Parmi les collectivités déclarant faire évoluer leurs process de recrutement, **65%** travaillent sur l'attractivité de leurs annonces. Il est intéressant de noter que près de la moitié des collectivités déclarant faire évoluer les modalités de recrutement ont une démarche d'anticipation des besoins de recrutement.

En outre, **43%** des collectivités ont révisé leur processus de recrutement afin de gagner en temps et en réactivité. Enfin seuls **12%** des collectivités ont recours à des logiciels de gestion des candidatures.

Plus précisément concernant les processus de recrutement:



Base collectivités ayant indiqué une évolution des modalités de recrutement: 951 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Attractivité des annonces

Régions et départements
96%
Communautés de communes
84%
Communes de 10000 à 49999 habitants
91%
Communes de 3500 à 9999 habitants
73%

Démarche d'anticipation

Communes de 50000 habitants et plus
82%
Communes de 10000 à 49999 habitants
63%

Révision des process de recrutement

Régions et départements
64%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
71%
Communautés de communes
54%
Communes de 50000 habitants et plus
84%
Communes de 10000 à 49999 habitants
68%

Recours à des logiciels de gestion des candidatures

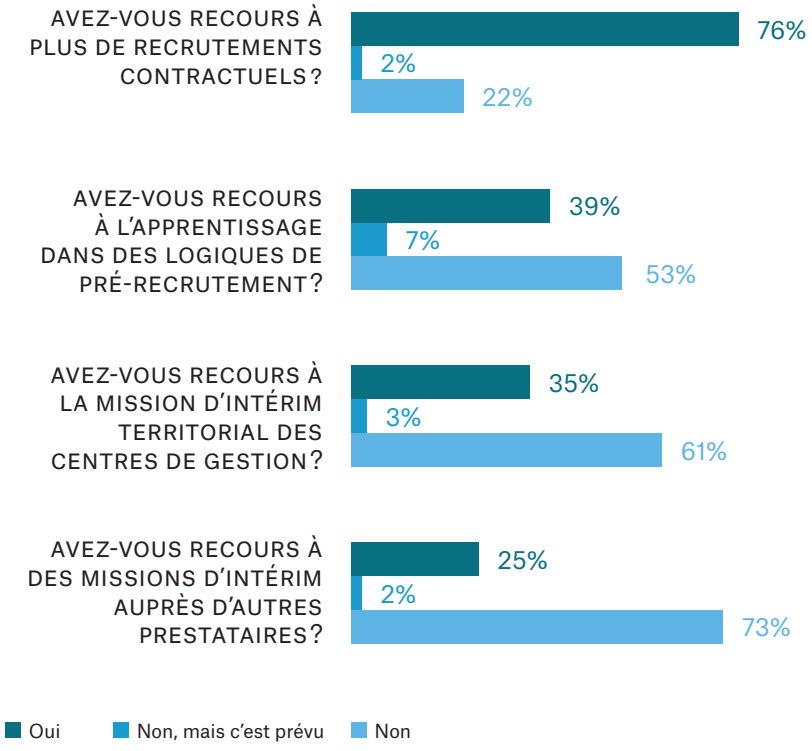
Régions et départements
70%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
27%
Communes de 50000 habitants et plus
53%
Communes de 10000 à 49999 habitants
21%

▲ Retour au sommaire

L'ÉVOLUTION DU STATUT DES AGENTS RECRUTÉS ET LE RECOURS À D'AUTRES FORMES D'EMPLOI

Parmi les collectivités déclarant faire évoluer le statut des agents recrutés, **76%** des collectivités ont recours à davantage de recrutements contractuels. **39%** ont recours à de l'apprentissage dans des logiques de prérecrutement. **35%** des collectivités ont recours aux prestations d'intérim des CDG et **25%** ont recours à des missions d'intérim auprès d'autres prestataires.

Plus précisément concernant le type d'agents recrutés:



Base collectivités ayant indiqué une évolution des modalités de recrutement: 951 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Recrutements contractuels

Communautés de communes
85%
Communes de 10000 à 49999 habitants
87%
Communes de 3500 à 9999 habitants
83%

Apprentissage dans des logiques de pré-recrutement

Régions et départements
100%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
78%
Communautés de communes
63%
Communes de 50000 habitants et plus
100%
Communes de 10000 à 49999 habitants
68%
Communes de 3500 à 9999 habitants
53%

Mission d'intérim territorial des centres de gestion

Communes de 1000 à 3499 habitants
42%
Bretagne
73%
Nouvelle-Aquitaine
50%

▲ Retour au sommaire

LES LEVIERS MOBILISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ

6

VARIABLE 6

Les pratiques en faveur de l'attractivité des collectivités territoriales: une convergence des problématiques d'attractivité et de fidélisation des agents.

CONTEXTE
DES DÉMARCHES EN COURS DE STRUCTURATION

- Parmi les collectivités rencontrées, toutes ont posé un diagnostic et ont une vision assez claire de ce qui contribue ou non à leur attractivité.

- Sur un plan opérationnel, on constate trois niveaux d'avancement parmi les collectivités:
  - Celles pour qui une prise de conscience sur l'importance de cette dimension progresse – notamment auprès des élus – et marque la 1re étape d'une réflexion en cours sur l'élaboration d'une politique d'attractivité.
  - Celles qui ont mis en œuvre des dispositifs tels que la QVT, le régime indemnitaire, la protection sociale complémentaire, mais qui n'ont encore que partiellement maillé ces mesures avec une politique globale d'attractivité.
  - Et enfin, celles, moins nombreuses, qui ont initié ou engagé un véritable plan d'action global.

- La majorité des stratégies et des pratiques existantes poursuivent deux objectifs orientés vers l'externe et l'interne afin:
  - D'accroître la visibilité de la collectivité et faire valoir des atouts et des valeurs qui vont jouer en faveur d'une différenciation avec les autres collectivités.
  - De créer une identité clairement identifiable à l'externe et porteuse en interne, d'un attachement des agents vis-à-vis de leur collectivité.
- Pour ce qui est de la visibilité externe, les stratégies d'attractivité apparaissent assez générales et peu ciblées pour le moment sur des publics particuliers tels que les métiers en tension.

- Les axes des dispositifs mis en œuvre portent principalement sur:
  - La valorisation/communication de l'image de la collectivité (singularités, atouts, projets et actions, valeurs et engagements) et de son ancrage territorial à l'échelle plus large du bassin de vie, du département ou encore de la région. On parle alors de notoriété ou d'exposition médiatique.
  - La connaissance de la fonction publique territoriale, des métiers territoriaux et des perspectives d'évolution offertes par les collectivités.
  - Le marketing de l'action RH et QVT de la collectivité en faveur:
    - des conditions de rémunération et de régime indemnitaire;
    - des conditions d'avancement de carrière et des perspectives d'évolution professionnelle;
    - de l'accès à la formation;
    - de la mise en place des mesures de protection sociale complémentaire;
    - de l'engagement de la collectivité sur la responsabilité sociétale des organisations;
    - d'une meilleure prise en compte du bien-être au travail et des équilibres entre vie professionnelle et vie privée;
    - des mesures de bien-être au travail: aides aux déplacements alternatifs, aménagement des locaux, espaces de co-working...

TENDANCES LOURDES

- La prise de conscience et les démarches d'attractivité et de fidélisation sont encore récentes dans les collectivités.

- Les collectivités soulignent le paradoxe suivant : alors qu'il s'agit bien de se différencier pour attirer des candidats ou candidates et pour retenir les agents, les réponses à cet enjeu de visibilité et de singularité, et l'impact des actions engagées, ne sont-ils pas battus en brèche et amoindris dès lors que « tout le monde fait plus ou moins la même chose, qu'il s'agisse des pratiques de recrutement, d'attractivité et de fidélisation ».

- Dans un contexte d'inflation et de baisse des taux de chômage, le niveau de rémunération proposé par l'employeur ou employeuse territorial est un facteur déterminant d'attractivité. Il est par ce fait également, un facteur discriminant entre des petites et grandes collectivités qui ne disposent pas des mêmes capacités financières et marges de manœuvre en matière de régime indemnitaire.

- Pour les collectivités, la question des niveaux de rémunération, des conditions de déroulement de carrière et d'avancement de grade, et la méconnaissance des carrières professionnelles dans la fonction publique territoriale, demeurent clairement des freins à l'attractivité.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- L'émergence des réflexions en lien :
  - À la flexibilité des organisations de travail et notamment à la semaine de 4 ou 4,5 jours ;
  - Au rôle des encadrants dans la mise en place d'un cadre managérial plus attractif et innovant.

- Une prise de conscience sur le fait qu'il faut prendre « les problématiques de métiers en tensions par les deux bouts : attractivité et fidélisation des agents. La fidélisation des agents se prépare dès leur recrutement avec notamment pour les nouveaux arrivants la mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration, un soutien avec des tutorats et des parrains/marraines, des enquêtes sur le vécu des nouveaux recrutés depuis le traitement de leur candidature jusqu'à la période de prise de poste ».

- Parmi les outils mobilisés par les dispositifs d'attractivité, l'usage des réseaux sociaux nécessiterait de mieux maîtriser les conditions juridiques et éthiques de ce mode de communication.

ENJEUX

- Parallèlement aux dispositifs mis en œuvre par les collectivités en faveur de l'attractivité, les acteurs considèrent comme un enjeu principal le fait « d'allumer des contre-feux » et de communiquer au plus haut niveau sur la Fonction publique territoriale afin :
  - De lutter contre les représentations négatives qui circulent (immobilisme professionnel, inertie managériale, pénurie de moyens…) ;
  - De promouvoir l'engagement des collectivités et de leurs agents en faveur du service public local et de l'intérêt collectif.

- Un enjeu majeur apparaît dans le fait d'évoluer vers des stratégies d'attractivité et de marque employeur plus contextualisées et différenciées notamment en termes de publics cibles.

- « Attractivité et marque employeur ne sont pas qu'une affaire de communication ». La communication doit pouvoir être un vecteur des dispositifs au service d'une véritable stratégie marketing de la collectivité tant sur le versant externe de ses projets et de sa notoriété que sur le versant interne, de sa politique et de ses actions en matière d'évolution professionnelle, de management, de RH, de QVT…

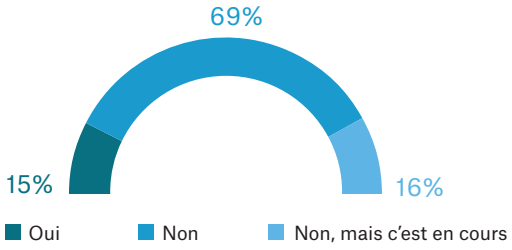
- Alors que la rémunération est un facteur d'attractivité principal dans un contexte concurrentiel très vif entre elles, les collectivités font observer qu'elles n'ont pas la maîtrise des conditions de salaires et qu'elles ne peuvent agir que sur une modulation de leur régime indemnitaire. Quoi qu'il en soit, cette modulation reste limitée par la contrainte financière qui pèse sur les dépenses de personnel et par l'impossibilité de revoir en permanence leur régime indemnitaire et ses critères d'attribution. « On ne va pas pouvoir détricoter et aménager en permanence notre régime indemnitaire pour attirer des candidats ou candidates ».

LES STRATÉGIES ET LES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ

15%
des collectivités interrogées ont mis en œuvre une stratégie de développement de l'attractivité

Cette stratégie est en cours pour 16% d'entre elles.

Avez-vous mis en place une stratégie de développement de l'attractivité au sein de votre collectivité?



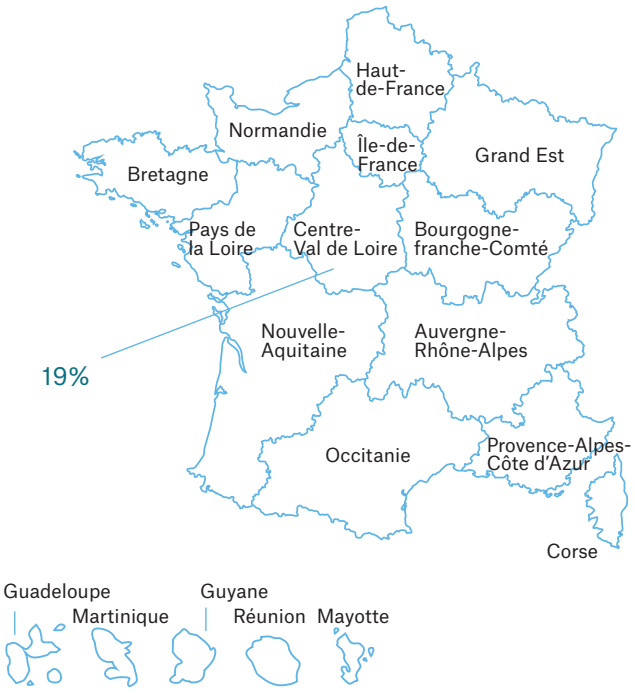
Collectivités sur-représentées

(% de réponse oui)

Régions et départements	37%
Communautés de communes	22%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	28%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	24%

Base ensemble:
3993 répondants
Taux de réponse: 99%

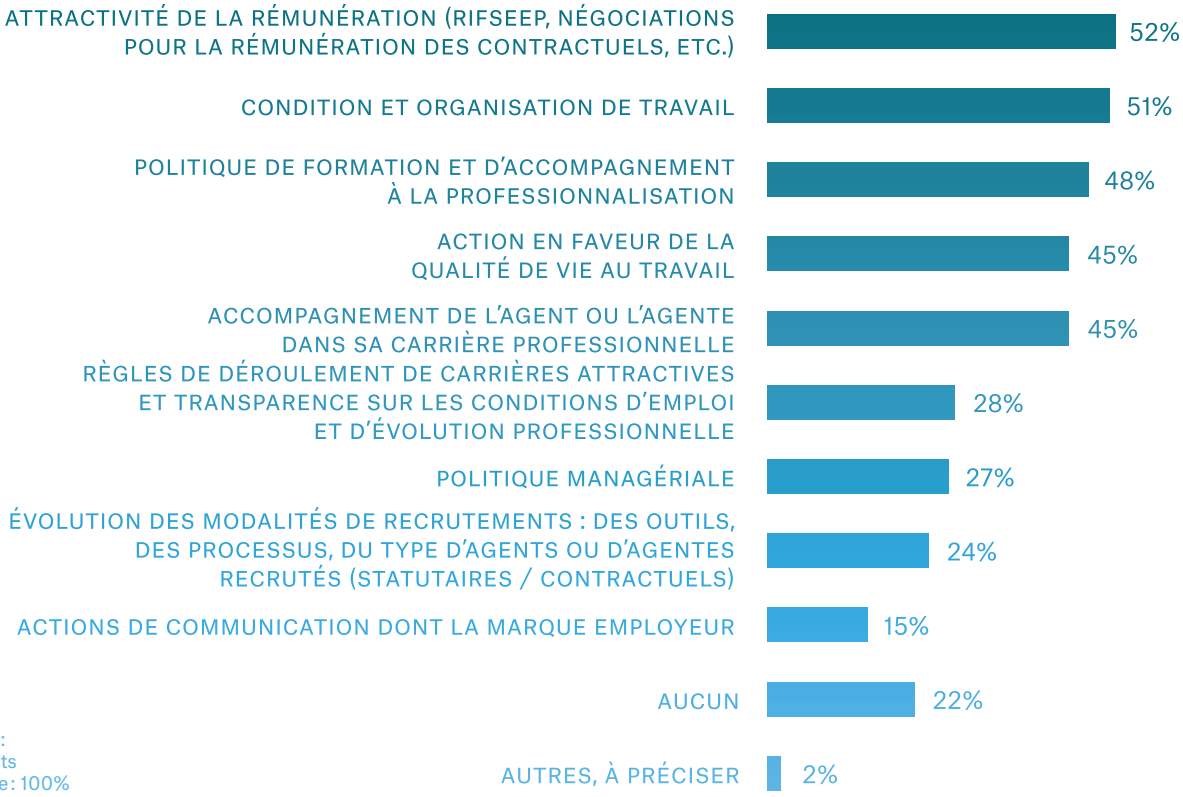
Régions sur-représentées



Dans des proportions presque identiques, cinq principaux leviers sont activés par les collectivités pour accroître leur attractivité:

- l'attractivité de la rémunération: **52%;**
- les conditions et l'organisation de travail: **51%;**
- la politique de formation et d'accompagnement à la professionnalisation: **48%**;
- les actions en faveur de la qualité de vie au travail: **45%**;
- l'accompagnement de l'agent dans sa carrière professionnelle: **45%.**

Quels sont les leviers activés afin de développer l'attractivité de votre collectivité ?



Base ensemble :
4026 répondants
Taux de réponse : 100%

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Politique managériale

Communautés de communes
47%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
51%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
39%

Évolution des modalités de recrutements

Régions et départements
72%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
68%
Communautés de communes
40%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
42%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
34%

Actions de communication

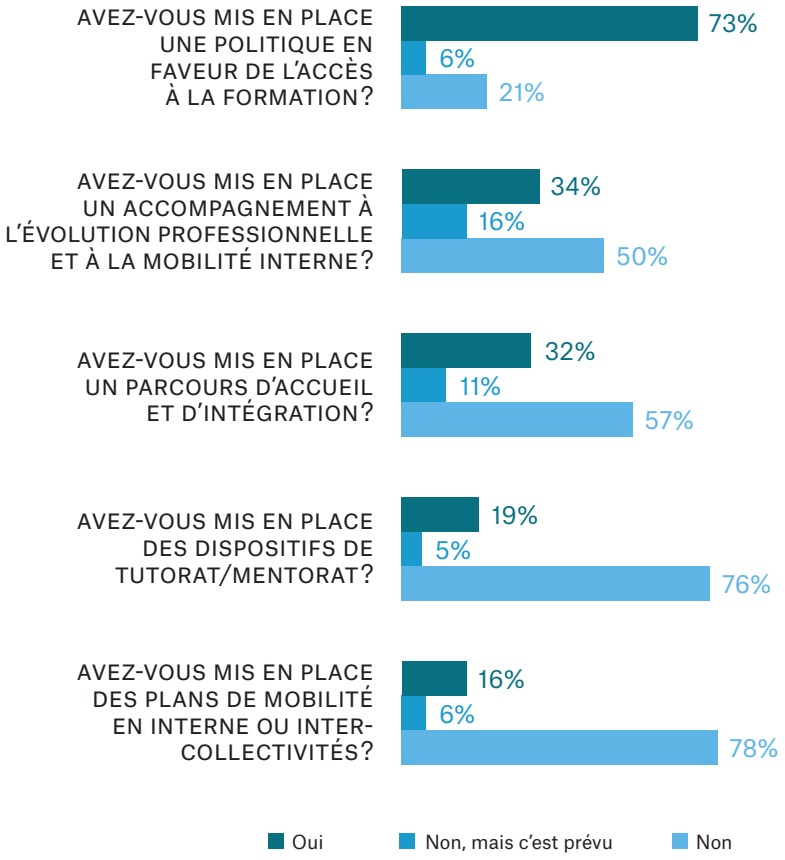
Régions et départements
69%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
52%
Communes de 50 000 habitants et plus
58%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
40%

FOCALE SUR LES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS DANS LEUR CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Parmi les collectivités déclarant avoir mis en place un accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle, **73%** déclarent avoir mis en place une politique en faveur de l'accès à la formation. **34%** d'entre elles indiquent avoir mis en place un accompagnement à l'évolution professionnelle et à la mobilité interne.

Par ailleurs, **32%** des collectivités ont mis en place un parcours d'accueil et d'intégration. Seuls **19%** des collectivités ont mis en place des dispositifs de tutorat/mentorat. En outre seuls **16%** des collectivités indiquent avoir mis en place des plans de mobilité interne ou en intercollectivités.

Plus précisément, concernant l'accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle:



Base collectivités ayant indiqué «l'accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle» en tant que levier d'attractivité: 1805 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Politique en faveur de l'accès à la formation
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
91%
Communautés de communes
80%
Communes de 10000 à 49999 habitants
91%
Communes de 3500 à 9999 habitants
80%

Accompagnement à l'évolution professionnelle et à la mobilité interne
Régions et départements
80%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
61%
Communautés de communes
49%
Communes de 50000 habitants et plus
81%
Communes de 10000 à 49999 habitants
65%
Communes de 3500 à 9999 habitants
43%

Parcours d'accueil et d'intégration
Régions et départements
70%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
52%
Communautés de communes
43%
Communes de 50000 habitants et plus
69%
Communes de 3500 à 9999 habitants
40%

Mise en place des dispositifs de tutorat/mentorat
Régions et départements
37%
Communes de 50000 habitants et plus
43%

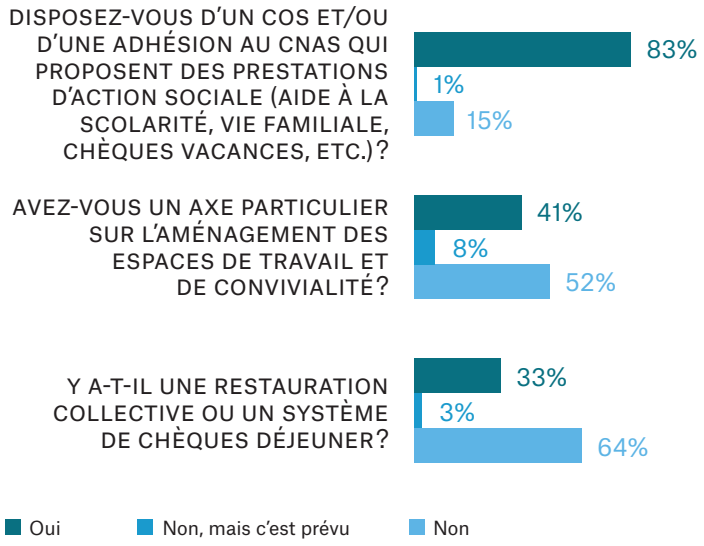
Mise en place des plans de mobilité en interne ou inter-collectivité
Régions et départements
40%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
30%
Communautés de communes
26%
Communes de 50000 habitants et plus
57%
Communes de 10000 à 49999 habitants
43%
Communes de 3500 à 9999 habitants
23%

FOCALE SUR LES ACTIONS EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parmi les collectivités ayant indiqué avoir mis en œuvre des actions en faveur de la qualité de vie au travail, 8 collectivités sur 10 disposent d'un COS et/ou d'une adhésion au CNAS. En outre, **41%** ont travaillé l'aménagement des espaces de travail et de convivialité. **33%** des collectivités ont un espace de restauration collective ou un système de chèques déjeuner.

La mise en place d'un système de garde d'enfants ou de soutien financier pour la garde (**11%**), l'engagement dans une démarche RSO (**7%**) et la mise en place d'une politique de logement pour les agents (**6%**) apparaissent encore faiblement développés par les collectivités.

Plus précisément, concernant les actions en faveur de la qualité de vie au travail:



Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

COS et/ou adhésion au CNAS

Communautés de communes
94%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
92%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
91%
Bretagne
95%
Centre – Val-de-Loire
93%
Pays de la Loire
97%

Aménagement des espaces de travail et de convivialité

Communautés de communes
51%

Restauration collective ou système de chèques déjeuner

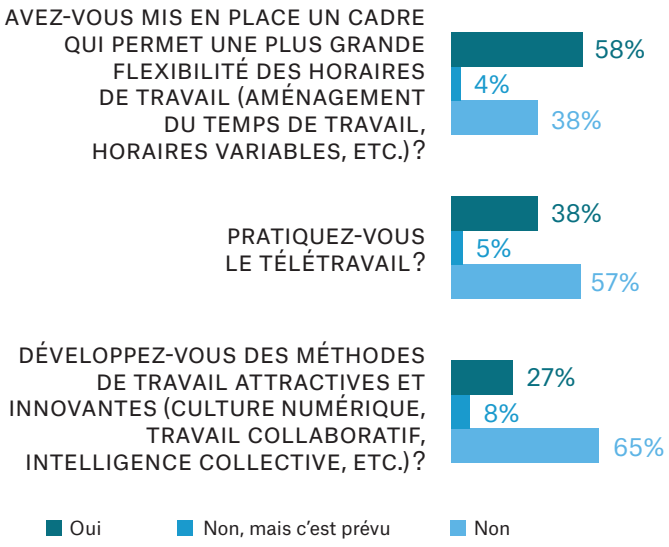
Régions et départements
100%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
80%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
67%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
45%
PACA
49%

Base collectivités ayant indiqué «les actions en faveur de la qualité de vie au travail» en tant que levier d'attractivité: 1828 répondants

FOCALE SUR LES ACTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS ET À L'ORGANISATION DE TRAVAIL

Parmi les collectivités ayant indiqué que les conditions et l'organisation du travail constituent un levier d'attractivité, **58%** ont mis en place un cadre permettant une plus grande flexibilité des horaires de travail. **38%** des collectivités pratiquent le télétravail. Enfin, seuls **27%** des collectivités déclarent avoir développé des méthodes de travail attractives et innovantes.

Plus précisément, concernant les conditions et organisation de travail:



Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Flexibilité des horaires de travail

Régions et départements
83%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
77%
Communautés de communes
78%

Télétravail

Régions et départements
94%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
91%
Communautés de communes
86%
Communes de 50 000 habitants et plus
77%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
72%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
54%
Île-de-France
53%
Pays de la Loire
47%

Méthodes de travail attractives et innovantes

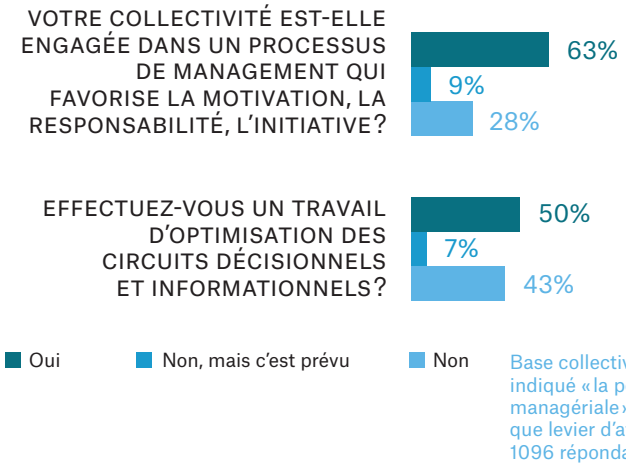
Régions et départements
72%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
45%
Communautés de communes
45%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
32%

Base collectivités ayant indiqué « les actions en faveur de la qualité de vie au travail » en tant que levier d'attractivité: 1828 répondants

FOCALE SUR LES ACTIONS RELATIVES À LA POLITIQUE MANAGÉRIALE

63% des collectivités sont engagées dans un processus de management favorisant la motivation et **50%** dans un travail d'optimisation des circuits décisionnels et informationnels.

Plus précisément, concernant la politique managériale:



Base collectivités ayant indiqué « la politique managériale » en tant que levier d'attractivité: 1096 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Processus de management favorisant la motivation, la responsabilité

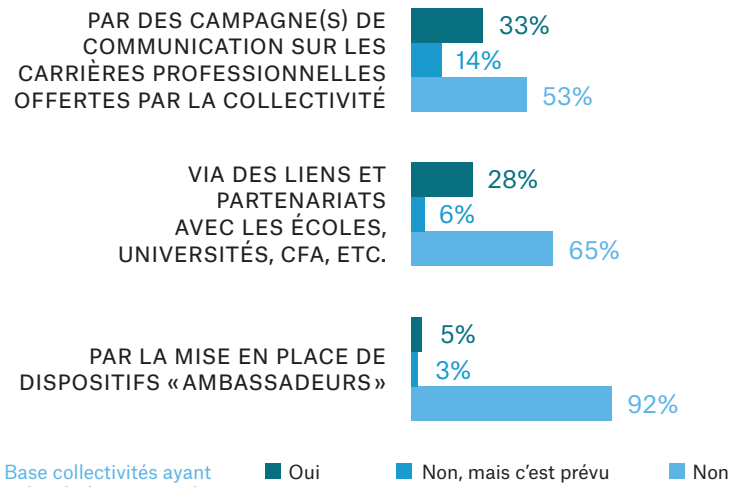
Communautés de communes
73%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
74%

FOCALE SUR LES ACTIONS DE COMMUNICATION

Les actions de communication sont relayées par deux principaux canaux:
- des campagnes de communication sur les carrières professionnelles offertes par la collectivité (**33%**);
- des partenariats avec les écoles et universités (**28%**).

La mise en place de dispositifs du type ambassadeurs n'est citée que par seulement **5%** des collectivités ayant déclaré utiliser les actions de communication en tant que levier d'attractivité.

De quelles façons ces actions de communication sont-elles relayées?



Base collectivités ayant indiqué « les actions de communication » en tant que levier d'attractivité: 591 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Campagnes de communication sur les carrières professionnelles

Communes de 10 000 à 49 999 habitants
45%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
47%

Liens et partenariats avec les écoles et universités

Régions et départements
59%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
50%
Communes de 50 000 habitants et plus
59%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
43%

Mise en place de dispositifs ambassadeurs

Communautés de communes
13%

L'ATTRACTIVITÉ DES COLLECTIVITÉS ET L'ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL

7

VARIABLE 7

L'évolution du rapport au travail: une transformation profonde des collectifs.

CONTEXTE

UNE ÉVOLUTION TRANSGÉNÉRATIONNELLE

- L'évolution du rapport au travail des individus, le sens du travail et le fait que la centralité entre vie professionnelle et vie personnelle se soit déplacée, forment un système déterminant dans l'équation recrutement en tension, attractivité, fidélisation des agents.
- Cette évolution concerne en premier lieu les jeunes générations, mais elle s'applique également à l'ensemble des agents, quel que soit leur âge.

- L'objectivation des évolutions du rapport au travail et les leviers d'action sur ces questions sont rendus complexes par la persistance de représentations qui « tendent à opposer » entre elles les générations et/ou des catégories d'agents tels que les encadrants et collaborateurs. Parmi les représentations qui ont la vie dure, figurent par exemple un recul général de l'engagement des individus, un intérêt moindre pour l'intérêt général et le collectif...

- Il existe également une évolution du rapport au travail particulière aux agents les moins jeunes. Ils peuvent de fait être plus sensibles aux questions d'usure et de fatigue professionnelle, de rythmes de travail, de motivation et de règles d'avancement moins bien admises en fin de carrière, de reconnaissance...

- La fonction publique territoriale conserve auprès de certains candidats ou candidates et agents des atouts vis-à-vis des possibilités de déroulement de carrière et d'évolution professionnelle.
- Servir l'intérêt général demeure une valeur forte qui a du sens pour les candidats ou candidates et les agents.

TENDANCES LOURDES

- L'évolution du rapport au travail est marquée par des aspirations nombreuses, partagées par une majorité d'agents. Les plus souvent citées par les collectivités sont :
  - Mieux articuler vie personnelle et professionnelle ;
  - Trouver un sens, une utilité et une reconnaissance dans le travail ;
  - Aligner ses engagements personnels avec les propres valeurs portées par son employeur (protection de l'environnement, défense du climat et de la biodiversité, exigence de solidarité, valeurs politiques et citoyennes…) ;
  - S'intégrer dans un cadre professionnel et managérial valorisant, apprenant, porteur d'évolutions professionnelles et personnelles ;
  - Occuper un poste moins soumis à des pressions ;
  - Percevoir une rémunération à la juste valeur du travail effectué ;
  - Évoluer dans des organisations avec des relations plus horizontales, moins hiérarchiques et cloisonnées ;
  - Pouvoir changer plusieurs fois d'orientation professionnelle et d'employeur ou employeuse.

- Dans cette évolution, la sécurité et la stabilité de l'emploi paraissent avoir moins d'importance pour les candidats ou candidates au recrutement et pour les agents (principalement pour les catégories A et B).

- La crise sanitaire du COVID semble avoir eu un effet accélérateur et amplificateur dans l'évolution des rapports au travail et en particulier dans le recentrage des individus sur des logiques d'évolution et de projets de vie personnels.

TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- Des indices ont été signalés à l'appui des tendances observées dont il sera opportun de suivre l'évolution dans la durée :
  - L'augmentation des mises en disponibilité pour convenance personnelle ;
  - L'augmentation des demandes de formation de reconversion, de bilan professionnel et de bilan de compétences ;
  - La progression des démissions et des ruptures conventionnelles ;
  - L'augmentation des sanctions disciplinaires ;
  - La volonté de conserver un statut contractuel plutôt que de passer les concours, d'être intégré et/ou titularisé ; dans plusieurs cas des agents démissionnent avant leur titularisation…

- La crise sanitaire du Covid a fait apparaître plusieurs facteurs de différenciation dans les collectifs de travail : les agents occupants ou pas des postes et des activités télétravaillables, les différences de vécu des agents vis-à-vis du télétravail et plus généralement du distanciel, la surmobilisation de certains agents dits en première ligne et ceux qui à l'inverse ont vu une réduction brutale de leur activité (…).

  Ajoutées aux différences générationnelles, ces démarcations peuvent avoir laissé des traces et dressent peut-être les contours de rapports au travail différents selon les agents, les postes occupés. Quelles seront les capacités de résilience des collectifs pour transformer ces facteurs possibles de division ?

ENJEUX

- Des collectivités perçoivent un enjeu dans le fait de ne pas s'inscrire dans une posture de résistance et de défiance par rapport aux évolutions du rapport au travail.

Elles militent au contraire pour une écoute attentive et pour une réflexivité dans ce que renvoient ces signaux vis-à-vis de leur fonctionnement et de leur organisation.

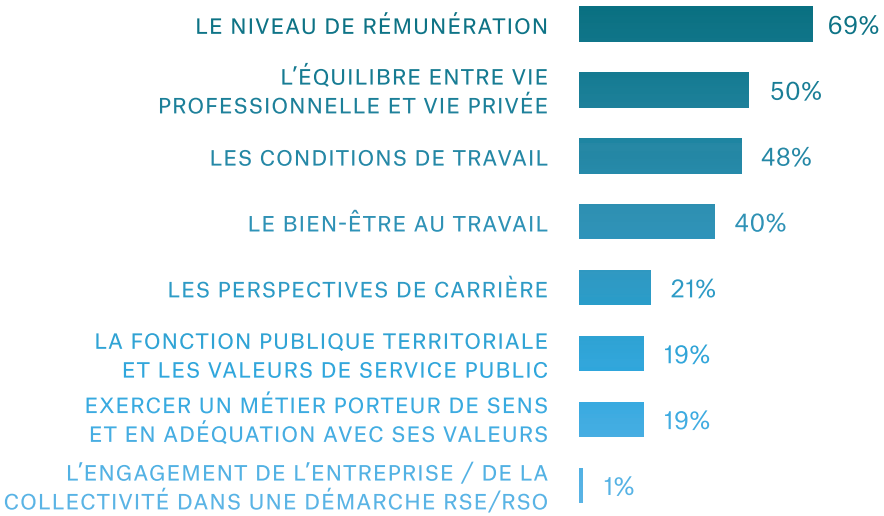
Ils sont à prendre compte comme des pistes d'amélioration des organisations afin d'être plus en phase avec les aspirations des candidats ou candidates et des agents tout en répondant à des exigences de qualité et de performance du service public.

- Dans ces pistes d'amélioration, trois leviers principaux et enjeux ont été évoqués :
  - Celui des plans d'action en faveur de la QVT ;
  - Celui d'une réflexion collective sur les nouvelles formes de travail et de relation entre agents ;
  - Celui de la sensibilisation et de la formation des encadrants ou encadrantes sur l'innovation managériale et le management intergénérationnel.

CE QUE LES COLLECTIVITÉS PERÇOIVENT COMME ATTRACTIF POUR LES CANDIDATS OU CANDIDATES

Aux yeux des collectivités et dans leur réponse sur ce qui joue comme facteurs d'attractivité pour les candidats ou candidates, **l**e niveau de rémunération serait le principal facteur d'attractivité auquel les candidats ou candidates sont sensibles. En effet, ce facteur est cité par **69%** des collectivités, **50%** d'entre elles citent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et **48%** les conditions de travail.

D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité auxquels les candidats ou candidates sont les plus sensibles?



Base ensemble:
3984 répondants
Taux de réponse: 99%

Collectivités et régions sur-représentées

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
Régions et départements
81%
Communautés de communes
64%
Communes de 10000 à 49999 habitants
67%

Conditions de travail
Communes de 500 à 999 habitants
50%

Exercer un métier porteur de sens et en adéquation avec ses valeurs
Régions et départements
47%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération
34%
Communautés de communes
30%
Communes de 10000 à 49999 habitants
30%

La fonction publique territoriale et les valeurs de service public
Communes de 500 à 999 habitants
24%

ANNEXE 1

Collectivités et établissements publics territoriaux, institutions et organisations rencontrés au titre du volet qualitatif.

Collectivités et établissements publics

Centre de gestion de Haute-Savoie
Centre de gestion du Nord
Communauté d'agglomération de Blois (41)
Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (95)
Communauté d'agglomération de Lisieux (14)
Communauté urbaine de Besançon (25)
Communauté urbaine de Limoges (87)
Communauté de communes de la Roche-aux-Fées (35)
Commune de Clermont-Ferrand (63)
Commune de la Bourboule (63)
Commune de Lamballe-Armor (22)
Commune de Maxéville (54)
Commune de Pélissanne (13)
Commune de Revel (31)
Commune de Sceaux (92)
Commune et métropole de Toulouse (31)
Commune de Nice (06)
Conseil départemental de l'Ardèche
Conseil départemental du Calvados
Conseil départemental du Var
Conseil régional du Centre-Val de Loire
Métropole de Châteauroux (36)

Autres organisations et institutions rencontrées

Association des Maires de France
Cabinet de recrutement Hadley Search
Cabinet de recrutement Hays
Collectif Nos services publics
Emploi-collectivités
Fonction Publique 21
La fabrique RH
Les Coachings du Clain
Profil Public

ANNEXE 2

Principales ressources bibliographiques.

Baromètre Horhizons 2023, AMF, CNFPT, FNCDG, Départements de France, Régions de France
Octobre 2023

Enquête *Besoins en main-d'œuvre*, Pôle Emploi
2020

Les métiers en 2030, France Stratégie, DARES
Mars 2022

Les métiers en tension en 2023: regards croisés candidats-recruteurs dans la fonction publique territoriale, La Gazette, Emploipublic.fr, SNDGCT
Octobre 2023

Les pratiques et difficultés de recrutement en petite couronne, CIG petite couronne
Mars 2023

Métiers en tension, Journal officiel de la République française, mandature 2021-2026, CESE
Janvier 2022

Les tensions sur le marché du travail en 2019, Moustapha Niang, Thomas Vroylandt, DARES résultats, n°032
Octobre 2020

Comment mesurer les tensions sur le marché du travail ?, Mustapha Niang, Maxime Bergeat, Gwenn Parent, DARES, n° 252
Septembre 2021

Panorama statistiques des métiers territoriaux, 2017–2019, CNFPT
Juin 2021

Perte de sens chez les agents du service public: les résultats de notre enquête, Nos services publics
Septembre 2021

L'attractivité de la fonction publique territoriale, Philippe Laurent, Corinne Desforges, Mathilde Icard
Janvier 2022

Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Politiques et pratiques de ressources humaines – Faits et chiffres, DGAFP
Édition 2022

Rapport public thématique – Entités et politiques publiques. La loi de transformation de la fonction publique: bilan d'étape, Cour des comptes
Novembre 2023

Renforcer l'attractivité de la fonction publique en France – Vers une approche territoriale, OCDE
Avril 2023

Quelle expérience et quelle perception ont les jeunes de la fonction publique? Solène Colin, Pascal Godefroy, DGAFP
Février 2023

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée de l'évolution des compétences et des métiers – Service prospective et recherche

Directeur de la publication
François DELUGA

Co-directeur de la publication
Laurent TRIJOULET

Rédacteur en chef
Belkacem MEHADDI,
directeur général adjoint

Équipe projet
Catherine NACITAS
cheffe de projet
Camille PRESSE
cheffe de projet
Didier SPITZ
responsable du service
prospective et recherche

Agence Qualitest
Éricka HENON
chargée d'études
Johann PARDO
directeur d'études

Mise en page
Cercle Studio

Décembre 2023

Qualitest

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80 RUE DE REUILLY – CS 41232 – 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 – FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
@CNFPT - @centrenationaldelafonctionpubliqueterritoriale - @CNFPT