

15^e

baromètre RH
des collectivités locales.

emplois
territoriaux:
un regain
d'attractivité.



randstad



étude réalisée en partenariat avec



INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE



partner for talent.*

*partenaire des talents.

édito.

des collectivités toujours en mouvement.

En quinze années de baromètre, que de sujets – et pas des moindres – ont animé les collectivités locales ! La baisse des dotations, la loi Nôtre qui a redécoupé les cartes territoriales et le champ des compétences, l'accélération des fusions d'intercommunalités, les réformes des régimes indemnitaires, sans parler de la crise sanitaire et de ses conséquences sur le travail... Pour les dirigeants de collectivités, la vie est loin d'être un long fleuve tranquille : le mouvement est la règle !

La fonction publique territoriale, qui fête cette année ses quarante ans, a prouvé sa capacité d'adaptation et su trouver des ressources d'agilité qui n'ont rien à envier au secteur privé. Malgré un marché de l'emploi qui demeure tendu, notre étude montre cette année de vrais motifs d'optimisme : l'image de la fonction publique s'améliore, les difficultés systématiques de recrutement reculent, le service de l'intérêt général motive davantage.

Ces résultats encouragent à poursuivre les efforts dans tous les domaines : organisation du travail, modes managériaux, formation, communication... Parce qu'améliorer aujourd'hui l'attractivité des collectivités locales, c'est leur permettre, demain, de continuer d'exercer leurs compétences au bénéfice de la société tout entière.



Philippe Cortina,
manager national pôle public

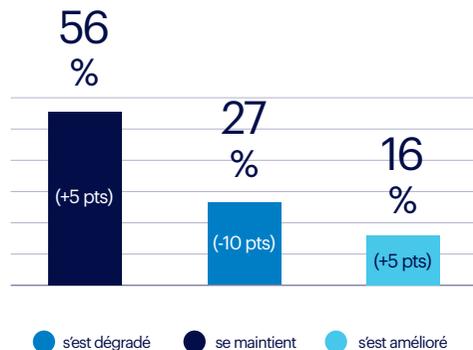
la météo des collectivités locales.

climat social : ça s'améliore !

On se sent mieux dans les collectivités locales en 2024 : globalement, la perception d'une dégradation du climat social chute de 10 points par rapport à 2023 (27 % vs 37 %). Mieux, la perception d'une amélioration gagne 5 points (16 % vs 11 %).

C'est dans les **communes moyennes**¹ que ce sentiment d'amélioration progresse le plus (19 % vs 7 %). Comme l'an dernier, les collectivités où le climat social se dégrade le plus sont les **grandes communes**² et les **conseils départementaux et régionaux**. Toutefois, cela ne concerne plus que, respectivement, 30 % et 40 % de ces collectivités, contre 62 % en 2023.

en 2024, par rapport à l'an passé, diriez-vous que le climat social de votre collectivité...



des équipes dirigeantes très sollicitées.

La charge mentale des équipes reste élevée. 51 % des équipes dirigeantes la jugent même très élevée (+ 6 pts). Ce résultat **croît avec la taille de la collectivité** : « seulement » 45 % – mais en hausse de 10 pts – dans les petites communes³, quand les grandes communes affichent un résultat de 59 %. Il atteint même 60 % dans les départements/régions (+ 6 pts).

En cause ? La quantité et la diversité des **sollicitations** (mails, réunions...) pour une écrasante majorité des répondants (86 %), et ce, quel que soit le type de collectivité. Viennent ensuite les injonctions contradictoires (57 %) et, à égalité, la **pression du temps** et le **poids de la réglementation** (53 %).

sur les derniers mois, diriez-vous que la charge mentale des équipes de votre structure est...



chacun dans son rôle !

37 % des répondants citent « la relation avec l'élu » comme un facteur ayant un impact sur la charge mentale. Le chiffre monte à 47 % pour les petites communes. Ce résultat fait écho à une autre question de l'étude, posée pour la première fois cette année : « Quelles sont vos attentes à l'égard des élus sur vos sujets ressources humaines ? »

Le **respect des rôles élu/administration** ressort clairement en 1^{re} position, avec 73 % de répondants toutes collectivités confondues (79 % dans les EPCI et 84 % dans les grandes communes). Près d'un répondant sur deux (48 %) aimerait aussi que les élus suivent une **formation RH** en début de mandat.



témoignage.

Colin Degoutte,

directeur des ressources humaines,
Communauté d'Agglomération Lisieux Normandie

pour une vigilance collective.

La charge mentale est inhérente à tout poste à responsabilité, quel que soit le type d'organisation. Pour avoir exercé longtemps dans le secteur privé, j'en perçois la différence de nature au sein des collectivités. Elle tient beaucoup au caractère bicéphale de la fonction publique territoriale : d'un côté, les élus, qui donnent les grandes orientations de l'exécutif et attendent de la réactivité des cadres dirigeants ; de l'autre, l'administration, avec sa hiérarchie et ses contraintes réglementaires.

Les besoins et les temporalités ne sont pas les mêmes, ce qui ne facilite pas l'alignement opérationnel et nécessite une agilité et des interactions qui peuvent participer à la charge mentale. Cette double relation est d'autant plus présente dans une collectivité à taille humaine, comme la nôtre (450 agents). D'où l'importance, avant tout, d'un comité de direction soudé et solidaire !

Mais faire baisser la charge mentale sur tous les agents est aussi une question de vigilance collective. C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder la question de la charge mentale notamment sous l'angle de la marque employeur, avec, par exemple, des engagements forts sur le droit à la déconnexion, l'équilibre vie pro / vie perso ou encore le développement de la pratique sportive sur la pause méridienne.



témoignage.

Florence Baco-Ambrass,

vice-présidente du SNDGCT, directrice générale adjointe
du Centre Interdépartemental de Gestion (CIG) Grande Couronne

un dirigeant doit veiller à sa santé mentale.

Avant de donner un concert, un virtuose cesse de répéter pour se concentrer. C'est dans cet état d'esprit qu'un dirigeant devrait concevoir son rôle. En virtuose de la gouvernance, il a besoin de lucidité pour prendre les bonnes décisions. La « charge » a souvent une connotation négative mais elle est pourtant recherchée par nombre de managers qui aiment la stimulation permanente de leur métier. Le vrai problème est la surcharge. L'enjeu est d'éviter de passer de « beaucoup » à « trop » : les goulets d'étranglement à répétition menacent alors l'équilibre mental.

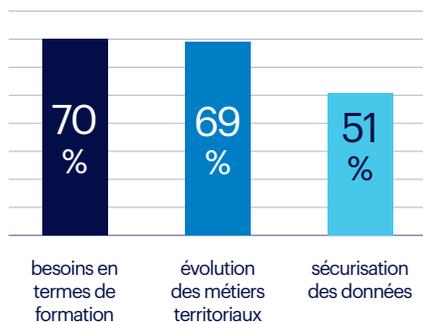
Prendre conscience du problème est déjà commencer à se protéger. Un manager qui ne prend pas soin de lui ne prendra pas soin de ses équipes. Il y a là une forme d'écologie mentale à cultiver, qui a des répercussions sur les modes managériaux et la culture de la collectivité. Se préserver tout en étant exigeant envers soi. Peut-être même mieux : se préserver pour conserver cette exigence.

face à deux des grands défis du moment, les collectivités anticipent un besoin de formation.

intelligence artificielle générative : un impact sur les compétences et les métiers.

Les collectivités locales n'échappent pas à la révolution de l'IA. Elles s'attendent avant tout à une transformation des **besoins de formation** (70 %) et à une **évolution des métiers** (69 %). Si la prise de conscience est bien là, **reste à passer à l'action**. Seuls 13 % des répondants ont lancé ou lancent cette année une réflexion sur l'IA, avec de grandes différences selon les collectivités : 38 % des départements/régions, 28,5 % des communes de plus de 50 000 habitants et 1,8 % des communes de moins de 5000 habitants. Faute de moyens, sans doute, plus de 80 % de ces dernières n'envisagent même pas de réflexion sur le sujet.

IA générative : les 3 principaux impacts sur les collectivités



témoignage.

Jean-François Wollbrett,
directeur général adjoint, pôle ressources,
Mulhouse Alsace Agglomération (m2A),
membre du Bureau de l'ANDRHDT

la révolution de l'IA est devant nous !

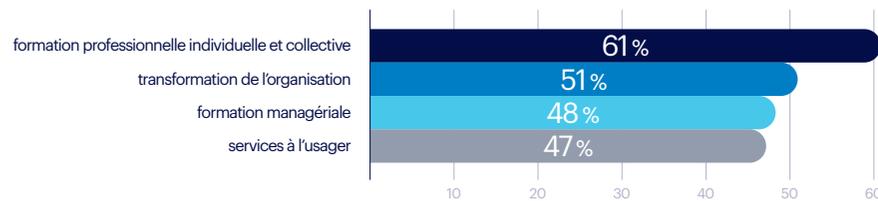
Tôt ou tard, toutes les collectivités y viendront. La révolution de l'IA est comparable à celle de la micro-informatique dans les années 80 : balbutiante au début, elle s'est généralisée et a entraîné une mutation de tous les métiers. Une mission importante des ressources humaines sera donc de se préparer à cette transformation dans les prochaines années. Car l'IA transformera toutes les tâches, pas seulement celles à faible valeur ajoutée. C'est un enjeu majeur qui demande aux DRH un réel effort d'imagination et de prospective ! Ce thème sera d'ailleurs au cœur du colloque de l'ANDRHDT accueilli par m2A en septembre 2024.

À plus court terme, les collectivités cherchent à saisir les potentialités de l'IA, notamment dans les services à l'usager, avec un préalable indispensable : une politique solide de protection des données. Au sein de notre agglomération, la réflexion a commencé par une formation de la direction générale et l'identification des besoins et domaines dans lesquels l'IA peut apporter une réponse. Une expérimentation sera lancée au 2^e semestre 2024 dans certains services ainsi identifiés.

transition écologique : comprendre pour agir.

À une nette majorité (61 %), les collectivités estiment que la transition écologique a un impact sur la **formation individuelle et collective** (compréhension des enjeux, sensibilisation, socle commun). La demande de **formation managériale** est forte : 48 % toutes collectivités confondues, 59 % dans les grandes communes et 64,5 % dans les départements/régions.

quels sont les impacts majeurs de la transition écologique ?



témoignage.

Élodie Portelli,

directrice générale des services, Ville de Mérignac (Gironde)

d'avantage de transversalité.

Formation et transformation de l'organisation : les deux premiers impacts qui ressortent de l'étude sont bien ceux que je vis à Mérignac. La transition écologique nécessite en effet des volets spécifiques dans notre plan de formation. Il faut intégrer une forme de technicité dans tous les métiers, dès la formation initiale. Avec le « O phyto », par exemple, les compétences d'un agent de cimetière se rapprochent de celles d'un jardinier !

Intégrer pleinement les enjeux écologiques dans toutes les pratiques exige par ailleurs de travailler en grande transversalité. C'est pourquoi notre collectivité, très mobilisée sur le sujet, a créé une Direction de projets transition écologique, qui m'est directement rattachée et est représentée au Codir : cette équipe d'une dizaine de personnes travaille avec toutes les autres directions, gère ses propres projets et va à la rencontre des citoyens pour les accompagner dans l'appropriation des écogestes.

La transition écologique a aussi un impact budgétaire, bien sûr. Et nous avons parfois du mal à recruter des profils très pointus, comme un économiste de flux. Pour aller plus loin, il faudrait un partenariat technique et financier plus approfondi avec l'État.



témoignage.

Michel Breuilh,

président de Tulle Agglo,

membre des instances nationales d'Intercommunalités de France

des impacts très concrets au quotidien.

D'ici 2100, la région Nouvelle Aquitaine prévoit une hausse de température de 4°C, avec 31 nuits tropicales contre 4 aujourd'hui, des pluies 12 % plus importantes en hiver, 29 % moins importantes en été, avec des épisodes plus intenses entrecoupés de périodes sèches plus longues. Cela ne sera pas sans conséquence sur le quotidien !

Face à cela, les collectivités doivent s'organiser. Nous avons monté une cellule Climat Air Energie avec trois chargés de mission à temps plein, qui s'intègrent dans une approche transversale : deux vice-présidents de l'agglo animent une gouvernance resserrée sur tous les aspects de la transition écologique.

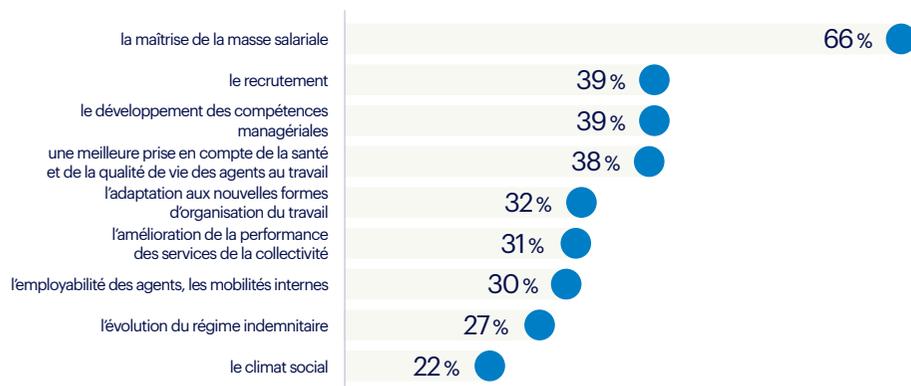
Un exemple : pour pouvoir mener des actions ciblées sur les énergies renouvelables, nous avons pris cette compétence qui relève a priori des communes, dans l'objectif de gérer les projets de réseaux de chaleur au-delà de 600 MWh/an. Associés à cinq communautés de communes de Corrèze, nous avons d'ailleurs signé un contrat avec l'Ademe : Tulle Agglo est ainsi la structure porteuse qui va gérer les aides du Fonds Chaleur attribuées par l'Ademe (3 millions d'euros) pour accompagner les projets des communes et EPCI.

la maîtrise de la masse salariale reste en tête des enjeux RH.

Sans surprise, la maîtrise de la masse salariale se classe cette année encore au premier rang des enjeux RH des collectivités d'ici la fin du mandat (66 %), loin devant les autres items. À 39 %, le **recrutement** confirme sa place dans le top 3, à égalité avec le **développement des compétences managériales**, qui gagne 3 pts.

La 2^e priorité varie toutefois selon la taille de la collectivité : l'employabilité des agents et les mobilités internes (58 %) pour les **départements/régions**, le développement des compétences managériales (56 %) pour les **villes de plus de 50 000 habitants**, et une meilleure prise en compte de la santé et de la QVT (40 %) pour les **petites communes**.

quels sont les enjeux stratégiques RH pour votre collectivité d'ici à l'achèvement du mandat ?

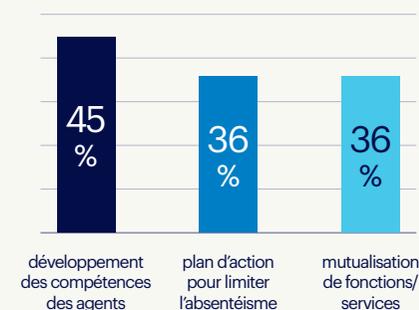


top progression l'employabilité des agents, les mobilités internes +5 pts

priorité à la lutte contre l'absentéisme dans les grandes collectivités.

Le non-remplacement des agents a sans doute atteint ses limites : 3^e levier de maîtrise de la masse salariale l'an dernier, il perd 11 pts (21 %) et sort largement du top 3. En 2024, les collectivités misent sur le **développement des compétences** des agents : 45 % toutes collectivités confondues, 48 % dans les communes moyennes et même 50 % dans les EPCI. La **lutte contre l'absentéisme** reste une priorité (+ 1 pt) et est même plébiscitée par les grandes collectivités : départements/régions (53 %), communes de plus de 50 000 habitants (50 %). La **mutualisation des fonctions/services** regagne 6 des 7 pts perdus l'an passé. La **révision du temps de travail**, quant à elle, perd du crédit aux yeux des répondants (- 3 pts).

maîtrise de la masse salariale : les 3 leviers d'action les plus efficaces à court terme





témoignage.

Isabelle Martin,
directrice générale des services de la communauté de communes du Vexin-Thelle,
vice-présidente de l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF)

mutualiser et fédérer les équipes.

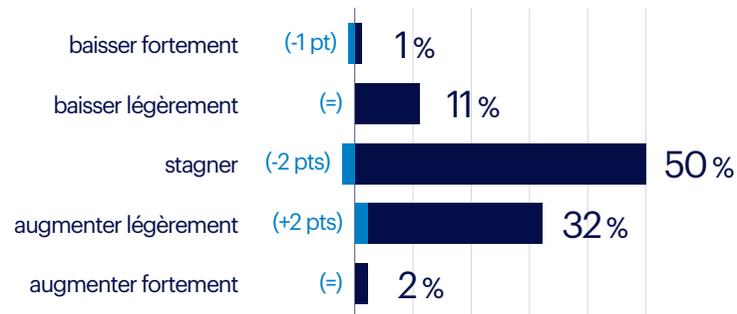
Avec, d'un côté, une baisse de ressources et, de l'autre, une demande croissante de nouveaux services et équipements, la maîtrise de la masse salariale est évidemment une priorité de ma collectivité. Dans une petite structure de milieu rural comme la nôtre, la mutualisation des postes offre une solution adaptée, dès lors que les agents acceptent d'assumer une double compétence. Nous favorisons aussi, autant que possible, le développement des compétences et la promotion interne.

Je tiens par ailleurs à faire le maximum pour fédérer les équipes afin qu'elles travaillent bien ensemble, ce qui est un gage d'efficacité dans le traitement des dossiers. Cela passe par des actions dans le domaine de la qualité de vie au travail : par exemple, sur le temps de travail, du team building, des séances de réflexologie ou des massages... J'ai la chance de travailler avec des élus qui l'acceptent ! De mon point de vue, c'est très important, surtout depuis la Covid, car les comportements et le rapport au travail ont changé. Lors des Universités d'été de l'ADGCF, début juillet, nous avons tous partagé le même constat : pour les jeunes et même les moins jeunes, le travail est devenu un moyen et non une fin en soi.

les EPCI et les grandes villes prévoient une hausse des effectifs.

L'an dernier, les **villes de plus de 50 000 habitants** étaient les seules à anticiper une baisse de leurs effectifs dans les 12 mois : en 2024, elles prévoient une **stagnation** (43 %, +11 pts) ou une **hausse** (45 %, +18 pts) de leurs effectifs. Seuls les **EPCI** les surclassent en termes de prévision d'augmentation (49 %, + 2 pts). À l'inverse, **le retournement est très net dans les départements/régions** (16 % prévoient une augmentation d'effectifs, contre 44 % en 2023).

selon vous, dans les 12 prochains mois, les effectifs (équivalent temps plein) de votre collectivité vont...



Quand les collectivités prévoient de renforcer leurs effectifs, c'est au profit des filières **technique** (73 %) et **administrative** (66 %), comme en 2023. Les besoins forts sur la filière technique s'observent surtout dans les EPCI (81 %) et les communes moyennes et grandes (79 %).

La **police municipale** arrive toujours 3^e, mais citée par seulement 17 % de répondants (- 10 pts), retrouvant son niveau de 2022. Le renforcement de cette filière grimpe tout de même à 37 % dans les petites communes.

Après un recul de 3 pts observé en 2023, la filière **animation** chute brutalement de 12 pts cette année, à 13 %.



difficultés de recrutement : la situation s'améliore.

Après un pic historique en 2023, retour au niveau de 2022 : **58 % des collectivités** déclarent rencontrer « souvent » (45 %, - 1 pt) ou « toujours » (13 %, - 8 pts) des difficultés de recrutement. La situation reste très compliquée pour les **grandes villes** (68 %, comme en 2023) et les **EPCI** (66 %, en net progrès toutefois de - 11 pts), qui manquent de candidatures. C'est dans les **départements et régions** que l'amélioration est la plus notable (49 %, - 17 pts), confirmant la bonne tendance de l'an dernier.

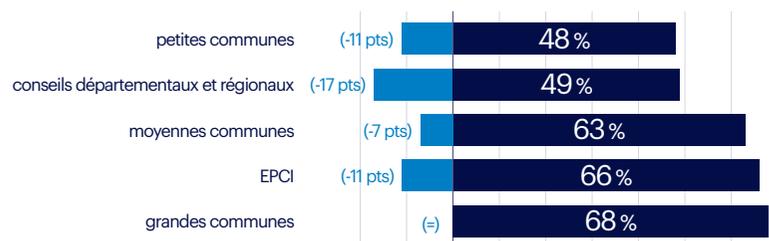
Cette éclaircie ne doit cependant pas faire perdre de vue l'aggravation de la problématique sur le temps long : en 2015, seules 16 % des collectivités avaient du mal à recruter et en 2021, 39 %...

Sur un marché de l'emploi toujours tendu, les trois principaux freins dans les opérations de recrutement sont les mêmes qu'en 2023 : le **manque de candidatures** (78 %), la **rémunération** (70 %) et des **profils de candidats non adaptés** (60 %). Les deux premiers, toutefois, sont beaucoup moins cités (respectivement - 6 pts et - 11 pts).

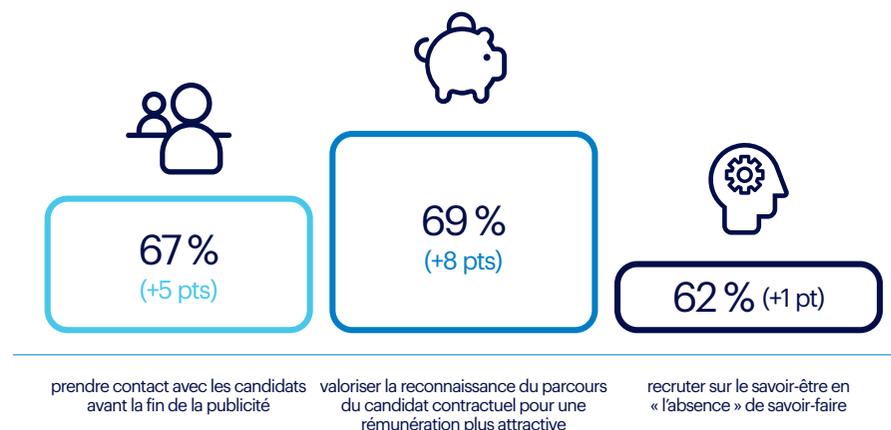
Bonne nouvelle : le frein d'une **mauvaise image** de la fonction publique territoriale **recule de 13 pts** (23 %) et celui du **statut**, de **12 pts** (17 %). La **concurrence du secteur privé** s'observe surtout dans les grandes collectivités : départements/régions (57 %) et grandes villes (56 %), contre seulement 24 % dans les petites communes.

Pour multiplier leurs chances de capter des candidats, les collectivités cherchent à **gagner du temps** : elles sont de plus en plus nombreuses à **réduire leur process interne de recrutement** (60 %, + 11 pts) et à **n'associer les élus que sur le recrutement de cadres** (48 %, + 10 pts).

collectivités rencontrant « souvent » ou « toujours » des difficultés pour recruter



le top 3 des actions mises en place



témoignage.

Jannick Nicole & Maxime Vilsalmon,

présidente & trésorier de l'Association des Secrétaires Généraux de Mairie d'Ille-et-Vilaine (SGM 35)

mieux communiquer sur la richesse du métier.

Dans les petites communes, le secrétaire général de mairie est bien souvent le seul agent territorial. Partout dans les territoires, à l'image de notre association en Ille-et-Vilaine, des réseaux s'organisent pour rompre l'isolement, échanger entre pairs et favoriser l'entraide. La loi du 30 décembre 2023, qui a revalorisé le métier, vise à le rendre plus attractif. Il est important désormais, afin de susciter des vocations, de mieux communiquer sur la richesse de ce métier de proximité, très polyvalent, et qui demande de plus en plus de compétences.

Pour faire face aux difficultés de recrutement ou à l'absence temporaire de personnel, certains Centres de Gestion départementaux, comme le CDG 35, mettent à la disposition des petites communes un service de secrétariat général de mairie itinérant. Des professionnels expérimentés assurent alors des missions de quelques jours à plusieurs mois. Cette manière d'exercer le métier demande une bonne capacité d'adaptation car chaque commune a ses particularités, son histoire. Là encore, le réseau aide énormément !



témoignage.

Martine Poirot,

directrice générale des Services de la Communauté de communes du Bassin de Pompey (Meurthe-et-Moselle), vice-présidente de l'ADGCF

concurrence et turnover.

Nos difficultés de recrutement concernent d'une part les filières en tension au niveau national, comme la Petite Enfance ou la Restauration, d'autre part les compétences techniques que nous avons récupérées assez récemment, comme l'eau et l'assainissement, où les profils sont rares dans le public. Les concours n'étant plus la voie royale, nous sommes davantage exposés à la concurrence dans nos recherches de contractuels. Le Bassin de Pompey est proche de grandes villes comme Nancy qui aspirent les candidats.

Autre élément : l'importance du turnover, qui augmente la fréquence des besoins de recrutements. Aujourd'hui, rares sont les personnes qui souhaitent exercer le même métier toute leur vie. Nous réduirions le turnover si nous avions la capacité financière d'accompagner la réorientation professionnelle des agents.

La réponse à ces difficultés passe par une professionnalisation de notre service RH. Nous avons recruté un responsable du recrutement à plein temps et optimisé nos procédures. Avec un mot d'ordre : proactivité !



depuis plus de 50 ans

à vos côtés pour
recruter vos talents.

Parce que l'humain est au cœur de nos préoccupations. Parce que la compétence est vitale. Chez Appel Médical, nous nous engageons depuis plus de 50 ans auprès des acteurs de la santé et de la solidarité dans le recrutement de leur personnel.

- des équipes à votre écoute en local
- des outils numériques pour faciliter la gestion de vos recrutements au quotidien
- 11 000 établissements nous font déjà confiance

 appelmedical.com

 | **appel medical**
par randstad.

quand la compétence est vitale.

les emplois non titulaires restent un levier important du recrutement.



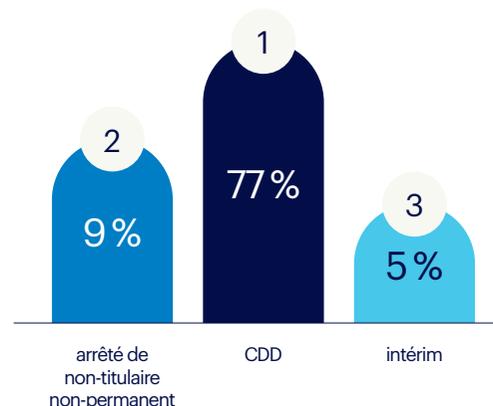
Audrey Grygielski,
consultante senior Randstad Search,
Montpellier

témoignage.

Dans les 12 prochains mois, **62 %** des collectivités pensent avoir recours de façon plus importante à des emplois non titulaires. C'est moins qu'en 2023 (70 %), mais cela confirme l'importance et la récurrence de ce levier pour les recrutements.

Parmi les différents types de contrats possibles, le **CDD** et l'**arrêté de non-titulaire non-permanent** sont les deux solutions le plus souvent utilisées. Sur les 24 derniers mois, **99 %** des collectivités ont en effet eu recours à un CDD. Il est même classé **1^{er}** par **77 %** des répondants. Des résultats comparables à l'an dernier, qui réaffirment le statut de « super star » du CDD.

le top 3 des types de contrats classés premiers sur 2 ans



capter les bons profils.

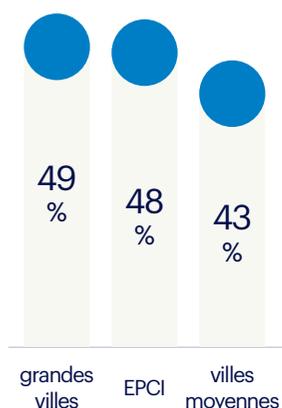
Je le constate dans mon activité de recrutement : la passerelle entre le privé et le public est en train de se banaliser, et c'est heureux ! Beaucoup de candidats envisagent aujourd'hui spontanément de travailler dans la fonction publique territoriale. Les collectivités ont fait des efforts sur la partie financière et le RIFSEEP* permet des compléments de salaire qui rendent les postes attractifs. Par ailleurs, des profils techniques qui ont parfois l'habitude de prester pour des collectivités comprennent bien l'intérêt des projets, dans le domaine de l'eau, des déchets, des bâtiments ou de la voirie, par exemple. En rejoignant une collectivité territoriale, ils échappent à une pression pour toujours plus de rentabilité dans le privé, qui leur pèse.

Pour une collectivité, l'intérêt de faire appel à Randstad Search est notre capacité à capter les bons profils, aussi bien pour des postes de contractuels que de titulaires. Nous travaillons à la fois sur des fonctions supports et techniques, pour des postes aussi variés que chargé de projet renouvellement urbain, responsable enfance jeunesse, ingénieur photovoltaïque ou directeur adjoint politique alimentaire, pour ne citer que quelques références récentes en Languedoc-Roussillon. Derrière ces recrutements réussis, c'est toute une équipe nationale dédiée au secteur public qui s'appuie sur la force du maillage du réseau Randstad, au cœur des bassins d'emploi.

*Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

moins d'une collectivité sur deux fait appel à un professionnel du recrutement.

qui a le plus recours à l'intérim ?



Pour les remplacements, l'**intérim** progresse de 5 pts (39 %), mais une majorité de collectivités (56 %) n'y ont encore jamais recours. La raison ? Un **coût** jugé trop élevé (même si cet argument perd 10 pts par rapport à l'an dernier), le fait de recevoir suffisamment de **candidatures spontanées** (+ 9 pts), et la **spécificité des profils** recherchés, non proposés par les entreprises de travail temporaire. La méconnaissance du cadre d'utilisation de l'intérim n'est plus citée que par 16 % des collectivités (- 13 pts).

Pour les recrutements, faire appel à un **cabinet spécialisé** n'est pas non plus une pratique répandue parmi les collectivités : 58 % d'entre elles n'ont jamais activé cette solution et seules **8 %** l'utilisent fréquemment.

des solutions RH au service de la performance publique.



partner for talent*
*partenaire des talents

Le pôle public du groupe randstad France vous accompagne pour tous vos besoins RH (cadre A+, A, B, C), en vous offrant des solutions complètes et personnalisées.

nos services.



Trouvez les talents qu'il vous faut grâce à notre expertise et notre réseau de candidats qualifiés.



Analysez et développez les compétences de vos collaborateurs pour renforcer leur efficacité et leur engagement.



Facilitez l'accueil et l'adaptation de vos nouveaux collaborateurs pour une prise de poste rapide et réussie.



Améliorez la compétence de vos équipes grâce à des programmes de formations adaptés à vos besoins.



Créez un environnement de travail attractif pour améliorer la satisfaction, la prévention et la productivité.



Accompagnez la mobilité interne et externe de vos collaborateurs pour dynamiser leur parcours professionnel.



Bénéficiez de nos expertises pour faire évoluer efficacement vos organisations RH.

le pôle public du groupe randstad France.

Notre organisation dédiée à la fonction publique territoriale, nous permet de bien comprendre vos particularités et vos défis. Ainsi, nous vous proposons des solutions sur mesure pour accompagner vos projets RH à chaque étape.

Faites comme les 1200 collectivités locales qui nous font confiance et contactez-nous pour découvrir nos services.

Pour plus d'informations : polepublic@randstad.fr



témoignage.

Jérôme Lenoir,

directeur général des services,
Ville de Sète / Sète Agglopol
Méditerranée, vice-président de
l'Association des Administrateurs
Territoriaux de France (AATF)

partageons le sens.

Nous apportons un soin particulier aux libellés des avis de postes vacants : simplifiés, ils mettent en avant les avantages. Parmi eux, l'octroi d'un 2^e jour de télétravail quand les conditions sont réunies, une concession que j'ai jugée nécessaire pour ne pas être en décalage avec les grandes collectivités. Car nous sommes en concurrence non seulement avec le secteur privé, mais aussi avec d'autres employeurs publics. Les candidats, qu'ils soient contractuels ou titulaires, n'hésitent plus à négocier des rémunérations compétitives vis-à-vis du monde de l'entreprise.

Pour attirer de nouveaux collaborateurs et fidéliser ceux déjà recrutés, nous avons choisi d'investir dans un service de communication interne qui développe la marque employeur et partage le sens de l'action publique territoriale. Aujourd'hui, par exemple, nous communiquons davantage sur nos métiers et nos réalisations, notamment sur LinkedIn, et publions des vidéos valorisant nos agents. Ces derniers reçoivent chaque mois, avec leur bulletin de salaire, une lettre d'information qui fait le point sur les avancées des projets. Un magazine interne trimestriel, créé cette année, approfondit le partage de sens et tisse des liens entre les collaborateurs. La qualité de la relation humaine est essentielle !

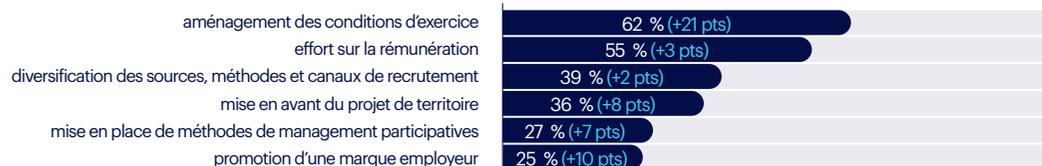
soigner son attractivité n'est plus une option !

Comme n'importe quelle organisation publique ou privée, les collectivités doivent se rendre attractives, si elles veulent assurer le renforcement de leurs compétences. Depuis un an, elles ont très nettement porté leurs efforts (+ 21 pts) sur l'aménagement des conditions d'exercice (télétravail, semaine de 4 jours, ergonomie des postes...), devenue l'action n°1 pour attirer les candidats, en particulier dans les EPCI et les grandes villes. Les deux autres plus fortes progressions concernent la promotion de la marque employeur (+ 10 pts) et la mise en avant du projet de territoire (+ 8 pts).

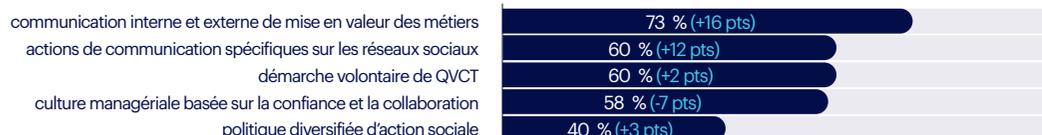
Car la prise de conscience est bien là : proposer des postes attractifs, c'est bien, mais le faire savoir, c'est mieux ! Le 1^{er} élément de la marque employeur des collectivités est aujourd'hui la communication interne et externe de mise en valeur des métiers (+ 16 pts), suivi par les actions de communication spécifiques sur les réseaux sociaux (+ 12 pts).

Est-ce une conséquence de ces efforts de visibilité ? Parmi les motivations des candidats à postuler, le fait de servir l'intérêt général progresse de 8 pts.

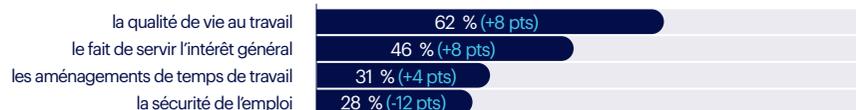
comment rendez-vous votre collectivité attractive ?



les éléments de la marque employeur



les principales motivations des candidats à postuler, d'après les collectivités





Frédéric Brocard,
directeur général des services,
Dardilly (Rhône)

une obligation d'agilité.

Aujourd'hui, les candidats nous choisissent autant que nous les choisissons ! Nous avons donc l'obligation d'améliorer notre attractivité et d'être agiles dans le processus de recrutement. Pour le sourcing, nous utilisons beaucoup le réseau des agents de la collectivité : le bouche-à-oreille fonctionne bien. Pour maintenir l'intérêt des candidats, nous les contactons rapidement par téléphone. En entretien, le cas échéant, nous associons systématiquement la personne qui s'en va : elle est la mieux placée pour parler du poste et jauger le candidat. En complément, nous réalisons aussi des mises en situation professionnelles, comme le ferait un cabinet de recrutement.

Nous recevons trois fois moins de CV qu'auparavant en réponse à nos annonces, mais la qualité des profils est meilleure. Je le constate, parmi les candidats venant du privé, beaucoup sont à un stade de leur vie professionnelle où ils recherchent du sens : la perspective de travailler au sein d'une collectivité, pour le bien commun, leur offre un regain de motivation. À nous de savoir capitaliser sur cet intérêt !

témoignage.

la semaine en 4 jours : dans l'air du temps ?

Petit à petit, l'idée fait son chemin. Peut-être poussée par les annonces du Premier ministre au début de l'année puis la note de la DGAFP⁴, en mars, lançant l'expérimentation dans les ministères. Quoi qu'il en soit, si la semaine en 4 jours est expérimentée ou envisagée dans les collectivités, c'est avant tout dans le but de **favoriser leur attractivité (76 %)**, loin devant la fidélisation des agents (54 %) ou pour proposer une alternative aux emplois non télétravaillables (50 %).

les collectivités locales et la semaine en 4 jours



Marie-Claude Sivagnanam,

directrice générale des services de la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise,
vice-présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT)

faisons preuve de pragmatisme !

Si l'intérêt pour la semaine en 4 jours progresse, c'est qu'elle constitue une réponse à la demande de flexibilité. Mais elle est moins aisée à mettre en œuvre dans nos collectivités que dans le secteur privé. Nous devons en effet assurer la continuité du service public et 1607 heures de travail annuelles : impossible donc de réduire le temps de travail, comme c'est souvent le cas dans le privé. Par ailleurs, travailler sur 4 jours est plus adapté à une organisation individuelle : or les agents de catégorie C, les plus nombreux, travaillent surtout en équipe, avec des besoins de flexibilité différents.

Pour avancer sur le sujet, il faut donc faire preuve de pragmatisme. Notre collectivité a inscrit dans son pacte social l'expérimentation de la semaine en 4 jours pour les emplois non télétravaillables. Prochaine étape : identifier les équipes, sur la base du volontariat, et définir des modalités précises de mise en œuvre. Chaque expérimentation nourrit les bonnes pratiques à venir. Les 3 et 4 octobre prochains, lors des Assises Territoriales, le SNDGCT partagera les résultats d'une enquête réalisée auprès des collectivités sur la semaine en 4 jours : une matière à réflexion pour les dirigeants territoriaux !

témoignage.

fidélisation des agents : la formation devant la rémunération !



Emmanuel Gros,
directeur général des services,
Ville de Vannes (Morbihan)

témoignage.

poursuivons les efforts !

Depuis la crise sanitaire, nous avons su innover de manière considérable, que ce soit dans l'organisation du travail, le management ou la mise en valeur de l'action publique. Mais cela ne suffit pas : nous avons encore affaire à une vision dégradée des emplois publics. Les collectivités ont du mal à s'aligner en termes de rémunération et les difficultés à se loger n'incitent pas les candidats potentiels à sortir de leur bassin d'emploi. D'où l'importance de mesures d'attractivité et de fidélisation.

La Ville de Vannes fait de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle une priorité, et met en œuvre tout ce qui peut réduire la rigidité des conditions d'exercice de l'emploi au quotidien. Les attentes des candidats concernent aussi le cadre de vie : le territoire doit être en mesure de répondre aux aspirations de toute la famille. Enfin, beaucoup d'agents attendent un management différent, moins vertical, ce qui nécessite une formation en continu des managers.

Mais surtout, il faut continuer à donner du sens. Travailler pour les collectivités, c'est œuvrer au bénéfice de toutes les grandes transitions de la société – écologique, démographique, numérique, territoriale... Les élus, par leur projet politique et la vision qu'ils portent, ont l'ardente obligation de mettre cela en perspective !

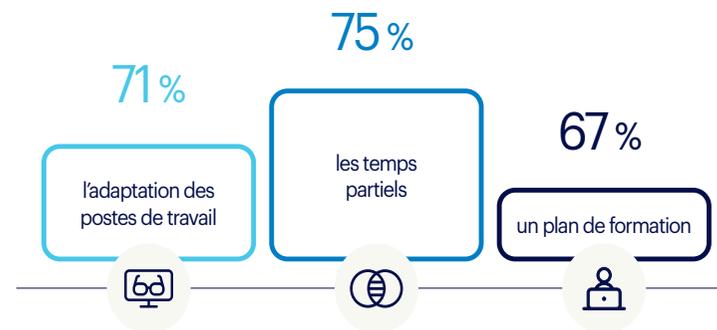
Signe que les marges de manœuvre des collectivités se réduisent – ou que les motivations des candidats et recrues sont moins terre à terre –, l'effort de rémunération n'est plus la 1^{re} action mise en place pour attirer ni pour fidéliser les nouveaux agents.

Cette année, fidélisation rime d'abord avec formation. Celle-ci est d'ailleurs beaucoup plus mise en avant par les **petites communes** (46 %) que par les grandes villes (29 %) et les départements/régions (29 %).

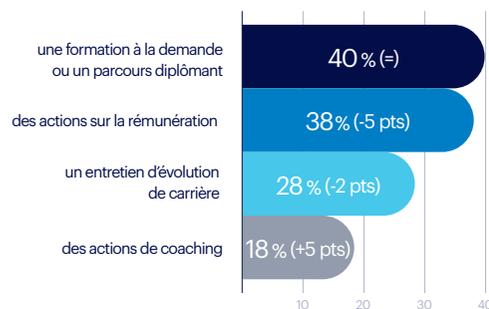
Quand les actions portent sur la rémunération, l'**IFSE**⁵ est de loin la mesure la plus utilisée (92 %), devant les **avantages sociaux** (tickets-restaurants, mutuelle, chèques cadeaux...), qui progressent de 11 pts à 80 %. Le **CIA**⁶ arrive en 3^e position, à 76 %, loin devant les mesures de **requalification de poste** (35 %), qui progressent toutefois de 10 pts et atteignent 60 % dans les grandes villes.

En termes d'**employabilité durable**, toutes les actions mises en place **progressent fortement** : temps partiels (+ 29 pts), cycle de travail adapté (+ 20 pts), adaptation des postes de travail (+ 21 pts), plan de formation (+ 17 pts), prévention des risques (+ 9 pts)... Fait intéressant, ces efforts se retrouvent dans **toutes les catégories** de collectivités.

employabilité durable : le top 3 des actions mises en place



quelles actions pour fidéliser vos nouveaux agents ?



⁵Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise - ⁶Complément Indemnitare Annuel





Joris Benelle,

directeur général des services de la communauté de communes
Le Grésivaudan (Isère), vice-président de l'association des directeurs généraux de communautés de France (ADGCF)

et si la fonction publique faisait sa mue ?

En 20 ans, le nombre de candidats aux concours des trois fonctions publiques a été divisé par trois. Le chiffre interpelle ! Il traduit à la fois une image dégradée des conditions de travail et une inadaptation du mode de recrutement. Les concours actuels sont à la fois trop académiques – ils prennent trop peu en compte les « soft skills », pourtant si prisées de nos jours – et trop uniformes : ils privent nos collectivités de profils plus diversifiés, dont l'expérience pourrait être valorisée et mise à profit. Par ailleurs, l'accès conditionne trop la suite de la carrière : c'est le grade qui fait la fonction, et non l'inverse. On ne voit quasiment jamais un agent de catégorie C évoluer vers un poste de Directeur Général des Services. Ce type de parcours est pourtant commun dans le privé !

Lever un certain nombre de barrières permettrait d'améliorer l'attractivité de la fonction publique, en la faisant résonner avec le monde actuel. Depuis deux décennies, les réformes de la fonction publique se sont multipliées, toujours parcellaires. À quand une réforme globale, portant sur l'accès, les parcours et la rémunération ?

Philippe Laurent,

maire de Sceaux (Hauts-de-Seine), vice-président de l'association des maires de France,
président du conseil supérieur de la fonction publique territoriale

à la croisée des chemins.

Le mouvement de décentralisation qui engendra, il y a quarante ans, la fonction publique territoriale, lui a donné la possibilité de s'adapter à l'échelle la plus juste de la démocratie. Le maillage territorial, constitué des collectivités locales et des établissements publics territoriaux, a permis à près de 2 millions d'agents de se former, d'évoluer, de mener des carrières par l'obtention de nouvelles responsabilités et l'accès à des promotions, tout en préservant l'autonomie de gestion des employeurs, dont la diversité a été propice à l'innovation et a permis de produire, à l'échelle la plus juste, des services répondant aux attentes des usagers.

Et pourtant, aujourd'hui, nous nous heurtons à un problème d'attractivité. Nos métiers et perspectives sont globalement méconnus et le resteront, si nous, employeurs territoriaux, ne nous fédérons pas pour mieux les promouvoir. Puisque les qualifications nécessaires pour exercer nos métiers augmentent, améliorons la rémunération, en assouplissant, par exemple, les conditions de promotion.

La rigidité du système de fonctionnement fixé par l'État entrave bien souvent notre souplesse. Avec 25 % de contractuels dans les collectivités, l'avenir de la fonction publique territoriale s'ouvre à une autonomie grandissante, qui se structurera à travers le dialogue entre employeurs et syndicats territoriaux, dans le respect des grands principes de l'État, bien sûr, mais en tenant compte de la spécificité de notre action publique.





Philippe Pottée-Sperry,
directeur des rédactions des éditions WEKA

quels enseignements clés ?

Quels enseignements-clés retenir de cette 15^e édition du baromètre ? Dans un contexte d'attractivité encore compliqué, les politiques RH s'adaptent et deviennent plus performantes. La prise en compte de la santé et de la QVT est devenue structurelle. Sensibles aux nouvelles attentes des candidats, les collectivités, quelle que soit leur taille, s'efforcent d'améliorer les conditions d'exercice du travail. Dans cet effort, les DGS et DGA attendent d'être pleinement soutenus par les élus dans leurs rôle et responsabilités.

Formation à la demande, développement des compétences des managers et des agents, compétences transférables... Que ce soit pour maîtriser la masse salariale – qui reste le 1^{er} enjeu RH –, pour contourner la pénurie de candidats ou pour fidéliser les agents, la notion de compétences ressort dans de nombreux thèmes de l'étude.

Sur les questions d'actualité, enfin, la prise en compte, au niveau stratégique, de l'IA et de la transition écologique est loin d'être anecdotique, même si beaucoup de collectivités peinent encore à les traduire en actions concrètes.

témoignage.

méthodologie.

Questionnaire administré en ligne (CAWI) par WEKA
du 25 avril au 13 juin 2024. 15^e vague.

764 réponses exploitées, dont :

- 163 petites communes (moins de 5 000 habitants)
- 340 communes moyennes (de 5 001 à 50 000 habitants)
- 128 grandes communes (plus de 50 000 habitants)
dont 241 EPCI
- 45 conseils départementaux et régionaux
- 33 centres de gestion de la FPT

Fichier qualifié de responsables de collectivités, dont :

- 3 % d'élus
- 46 % de DGS/DGA
- 34 % de DGA-RH/DRH/DRH adjoints
- 7 % de secrétaires généraux et secrétaires de mairie



nous contacter.

hauts-de-france et
champagne ardennes
christophe nattier
06 73 84 94 73
christophe.nattier@randstad.fr

île-de-france
philippe cortina
06 12 04 61 86
philippe.cortina@randstad.fr

normandie et centre
bénédicte mostermans
06 15 45 52 62
benedicte.mostermans@randstad.fr

ouest
isabelle cossard
06 26 47 13 42
isabelle.cossard@randstad.fr

nouvelle aquitaine,
auvergne et ouest occitanie
claire marlot
06 15 01 44 05
claire.marlot@randstad.fr

grand est
julien fortunat
06 13 18 39 04
julien.fortunat@randstad.fr

rhône alpes
vanessa gousselot
06 07 26 77 45
vanessa.gousselot@randstad.fr

sud et sud-ouest
marie-sophie porchon
06 20 26 33 34
mariesophie.porchon@randstad.fr



partner for talent.*

*partenaire des talents