

ÉTUDE EMPLOIS

SYNTHÈSE | MAI 2019

# ÉTUDE SUR LES EMPLOIS DE DIRECTION SYNTHÈSE

PRÈS DE 8 500 EMPLOIS DE  
DIRECTION DANS LES GRANDES  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
AU 31 DÉCEMBRE 2017

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# Préambule

Cette étude a été réalisée à la demande de l'INET (Institut national des études territoriales) et du CNFPT. L'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la Fonction publique territoriale a conçu le dispositif et rédigé le cahier des charges sous la direction de Mohamed Amine et le pilotage d'Aurélie Soulier. L'Institut BVA a été retenu pour réaliser cette enquête.

L'étude permettra de **décrire les caractéristiques statutaires, socio-professionnelles et démographiques** des emplois de direction dans les grandes collectivités territoriales.

Qui dirige les grandes collectivités et établissements publics territoriaux ?

- Combien sont-ils ?
- Qui sont-ils ?
- Que font-ils ?
- Comment ont-ils évolué depuis l'enquête de 2014 ?

## Les quatre grands objectifs de l'étude

- Mieux calibrer, en regard des perspectives de renouvellement des cadres d'emplois A+ et emplois fonctionnels, le volume des promotions à venir.
- Adapter l'offre de formation ou services de l'INET, pour un meilleur accompagnement des évolutions des métiers et des fonctions de direction.
- Établir un « deuxième état des lieux » des grandes collectivités territoriales au 31 décembre 2017, afin de mesurer régulièrement les évolutions, notamment par rapport à la dernière édition portant sur les emplois de direction au 31 décembre 2014.
- Se doter d'un outil permettant de mieux saisir les logiques de parcours professionnels des cadres de direction.

## Emplois de direction : de qui parle-t-on ?

Le recueil concerne les cadres territoriaux en poste dans la collectivité au 31 décembre 2017 occupant :

1. un emploi fonctionnel : DG/DGS, DGA/DGAS/SG, DGST et les autres fonctions directement rattachées au DG ;
2. Les agents ayant un statut d'administrateur ou administratrice, d'ingénieur ou ingénieure en chef, de conservateur ou conservatrice du patrimoine, de conservateur ou conservatrice des bibliothèques ou équivalent et n'étant pas positionnés sur un emploi fonctionnel (directeurs, encadrement intermédiaire, experts, etc.).

Plus globalement, **le champ de l'enquête a été déterminé par 5 grands critères :**

**1) Institutionnel : 809 grandes collectivités, soit 50 % des effectifs territoriaux.**

Les grandes collectivités interrogées sont (hors ville et département de Paris) :

- les régions, les départements et les collectivités territoriales uniques ;
- les communes de plus de 40 000 habitants ;
- les communautés urbaines et les métropoles (dont les EPT du Grand Paris - hors Paris) ;
- les communautés d'agglomération ;
- les communautés de communes de plus de 40 000 habitants ;
- certains syndicats ;
- les CCAS/CIAS de plus de 500 agents ;
- le CNFPT et les centres de gestion.

*Ont également été enquêtées 156 communes de moins de 40 000 habitants surclassées,<sup>1</sup> dont les réponses ont été retirées de l'échantillon pour le redressement.*

**2) Statutaire :** fonctionnaires (dont ceux détachés d'un autre versant de la fonction publique) et contractuels.

**3) Fonctionnel :** sont recensés à la fois tous les emplois fonctionnels et tous les emplois relevant de la catégorie A+ n'exerçant pas un emploi fonctionnel.

**4) Géographique :** tous les territoires et régions ont été interrogés (hors ville et département de Paris).

**5) Temporel :** l'enquête recense les emplois de direction au 31/12/2017. Une comparaison est effectuée avec les chiffres au 31/12/2014, issus de la précédente enquête.

**Le taux de réponse obtenu est de 58 %.** La représentativité de l'échantillon a été assurée *via* la méthode des quotas sur la variable type de collectivité et fonction. Un coefficient de pondération (prenant en compte pour certaines catégories le poids des populations) a été calculé pour chaque type de collectivité et affecté aux données afin de redresser les résultats et ainsi d'estimer l'effectif total des emplois de direction.

## **Un contexte de réforme des collectivités territoriales**

Cette enquête s'inscrit dans un contexte de réforme des collectivités territoriales, avec en particulier :

- **la fusion des collectivités territoriales :** <sup>2</sup>
  - de nouveaux périmètres pour les régions (18 régions, contre 26 pour l'enquête 2014) ;
  - le développement des métropoles (18 métropoles) ;
  - l'achèvement de la carte intercommunale (108 communautés de communes de plus de 40 000 habitants, contre 76 pour l'étude 2014).
- **des mutualisations au sein du bloc local.**

---

<sup>1</sup> Communes ayant au moins un agent conservateur ou conservatrice des bibliothèques, conservateur ou conservatrice du patrimoine, administrateur ou administratrice, ou ingénieur ou ingénieure en chef.

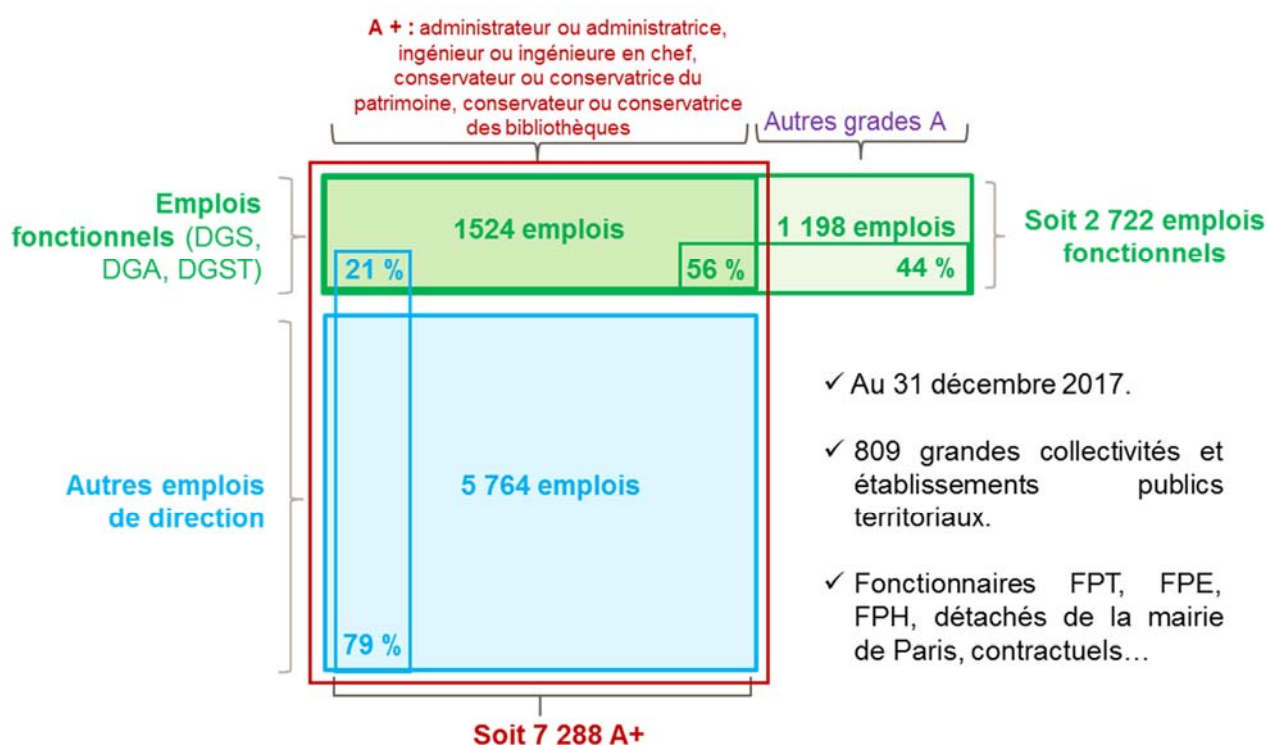
<sup>2</sup> La lecture des résultats et des comparaisons avec l'étude de 2014 doivent tenir compte de ces transformations.

# Combien sont-ils ?

## 7 % de la catégorie A des grandes collectivités

Au 31 décembre 2017, l'estimation du nombre d'emplois de direction dans les grandes collectivités territoriales s'établit à 8 486 agents. Ils représentent 7 % des emplois de catégorie A des grandes collectivités et 5 % des emplois de catégorie A toutes collectivités confondues. On estime en effet les effectifs de la catégorie A à 174 000 emplois (toutes collectivités confondues), dont 67 % relèvent des grandes collectivités (117 000).

Les emplois fonctionnels représentent, quant à eux, environ 7 500 emplois (toutes collectivités confondues), dont 36 % sont dans les grandes collectivités (2 720). Et la catégorie A+ représente près de 7 300 emplois.



## La part des emplois fonctionnels progresse par rapport à 2014

L'emploi progresse par rapport à 2014 de 2,7 %. Cette hausse touche principalement les emplois fonctionnels (+ 3,5 points), avec plus particulièrement une progression des DGA/DGAS/SG au sein des régions ainsi que des CDG. On observe également une hausse des emplois de directeurs et directrices parmi les autres emplois de direction (de 33,5 % des emplois en 2014 à 37 % en 2017), notamment au sein des régions, communautés d'agglomération, grandes communes et communautés urbaines et métropoles.

	Effectif en 2017	% par type en 2017	% par rapport au total en 2017	% par rapport au total en 2014
<b>Emplois fonctionnels</b>	<b>2 722</b>	<b>100 %</b>	<b>34 %</b>	<b>30,5 %</b>
DG/DGS	763	28 %	9 %	7,9 %
DGA/DGAS/SG	1 832	67 %	23 %	20,5 %
DGST	127	5 %	2 %	2 %
<b>Autres emplois de direction</b>	<b>5 764</b>	<b>100 %</b>	<b>66 %</b>	<b>69,5 %</b>
Directeurs ou directrices	2 973	55 %	37 %	33,5 %
Encadrement intermédiaire	1 524	28 %	19 %	23 %
Experts ou expertes	831	16 %	10 %	10,6 %
Autres	37	1 %	>1 %	2,5 %
Non précisé	399	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8 486*</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\*Total hors communes de moins de 40 000 habitants surclassées (479 agents recensés sans redressement)

## Plus de 38 % des emplois de direction relèvent des établissements publics locaux

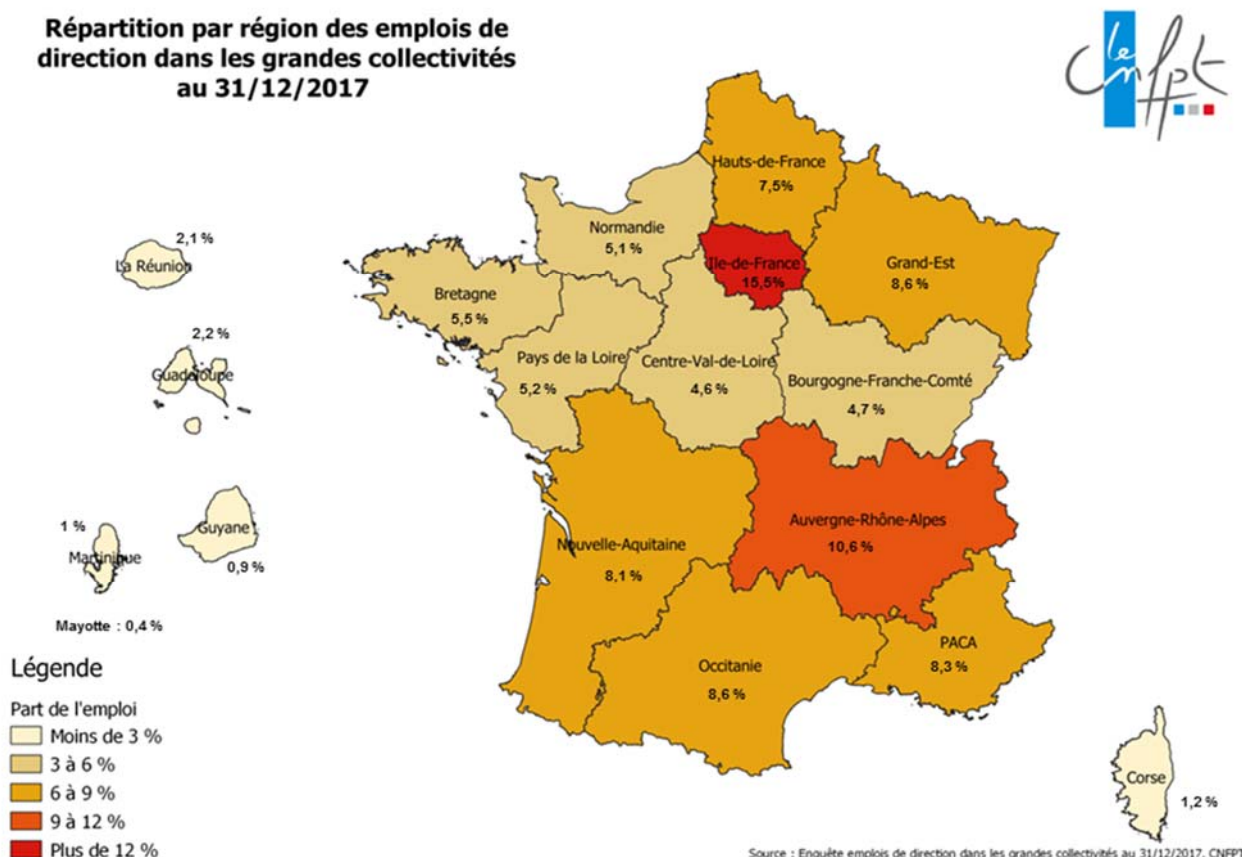
26 % des emplois de direction sont au sein des communes de plus de 40 000 habitants et 25 % dans les départements. On observe une progression des emplois de direction principalement due au développement de l'intercommunalité, notamment dans les communautés urbaines et métropoles et les communautés de communes de plus de 40 000 habitants.

Type de collectivités	Enquête 2017				Enquête 2014			
	Nombre de collectivités	Effectif	Part	Effectif moyen	Nombre de collectivités	Effectif	Part	Effectif moyen
Régions	14	720	8,5%	51,4	26	970	11,7%	37,3
Départements	98	2 118	25,0%	21,6	100	1 849	22,4%	18,5
Collectivités territoriales uniques	4	178	2,1%	44,5	/	/	/	/
Communes de plus de 40 000 habitants	182	2 202	25,9%	12,1	180	2 460	29,8%	13,6
CCAS/CIAS de plus de 500 agents	36	43	0,5%	1,2	17	13	0,2%	0,8
Communautés urbaines/ EPT / métropoles	42	1 413	16,7%	40,4	21	1 032	12,5%	49,1
Communautés d'agglomération	222	1 234	14,5%	5,6	225	1 408	17,0%	6,3
Communautés de communes de plus de 40 000 habitants	108	199	2,3%	1,8	76	144	1,7%	1,9
Syndicats	6	122	1,4%	7,3	3	31	0,4%	10,3
CNFPT + CDG	97	257	3,0%	2,6	95	355	4,3%	3,7
<b>Total</b>	<b>809</b>	<b>8 486</b>	<b>100,0%</b>	<b>10,5</b>	<b>743</b>	<b>8 262</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,1</b>

## L'Île-de-France et Aura comme premiers employeurs

L'Île-de-France concentre à elle seule 15,5 % des emplois de direction. On retrouve ensuite l'Auvergne-Rhône-Alpes avec 10,6 %. Les Hauts-de-France, la Nouvelle Aquitaine, PACA, Grand Est et l'Occitanie obtiennent des taux proches de 8 %, tandis que les régions Centre-Val de Loire, Bourgogne-Franche-Comté, Normandie, Pays de la Loire et Bretagne sont plutôt autour de 5 %. Les territoires d'outre-mer et la Corse se distinguent par des taux plus bas.<sup>3</sup>

Répartition par région des emplois de direction dans les grandes collectivités au 31/12/2017

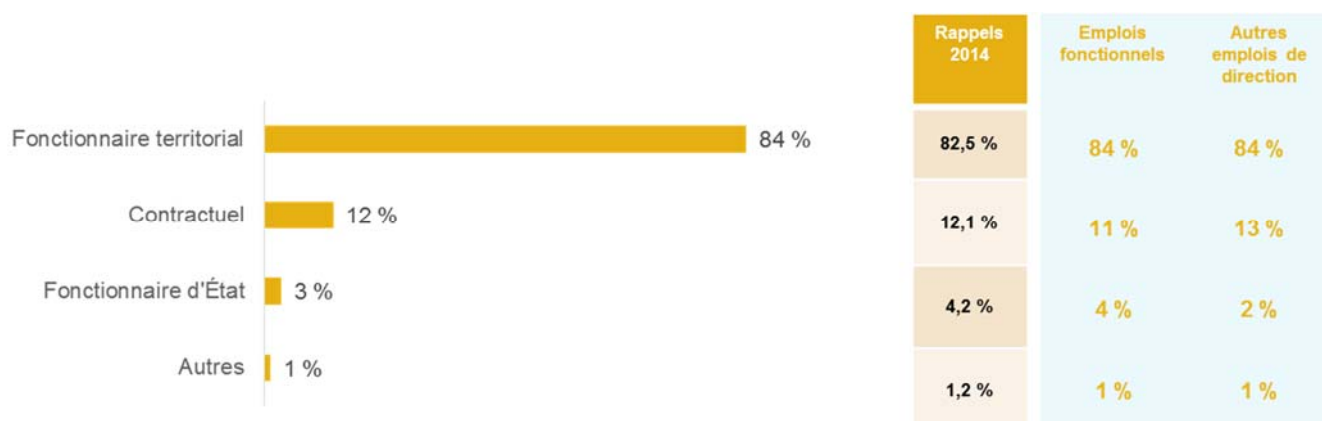


<sup>3</sup> À noter : la méthode de répartition régionale des emplois ayant évolué entre l'enquête 2014 et 2017, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison.

# Qui sont-ils ?

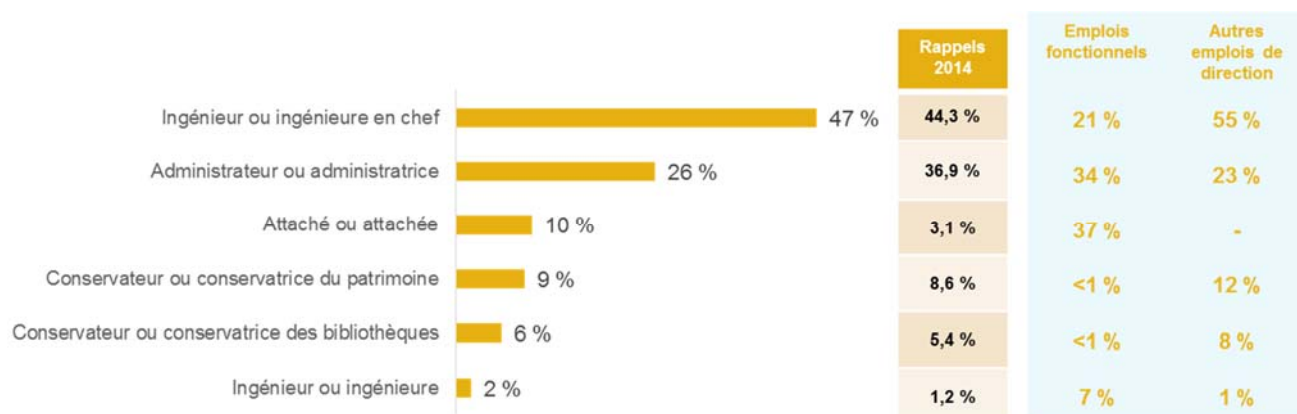
## La part des fonctionnaires territoriaux se renforce

La part des fonctionnaires territoriaux dans les emplois de direction tend à se renforcer (84 % en 2017, contre 82,5 % en 2014). Cette proportion est la même qu'il s'agisse d'emplois fonctionnels ou des autres emplois de direction.



## Plus de 3 emplois sur 4 ont un grade d'ingénieur ou ingénieure en chef, ou d'administrateur ou administratrice

Près d'un emploi de direction sur deux concerne des ingénieurs et ingénieures en chef en 2017 (47 %), contre 44,3 % en 2014.<sup>4</sup> Ils sont 55 % parmi les autres emplois de direction. On retrouve ensuite les administrateurs et administratrices (26 %), avec une baisse sensible par rapport à 2014 (36,9 % des emplois). 34 % occupent un emploi fonctionnel. Les attachés et attachées ont vu leur part tripler, en lien avec l'achèvement de la carte intercommunale.



<sup>4</sup> Cette hausse peut être liée au décret de 2016 donnant la possibilité aux collectivités de promouvoir les « ingénieurs et ingénieures » en « ingénieurs et ingénieures en chef » jusque fin 2026 sur proposition de la collectivité (si agent sur tableau d'avancement).

## Le taux de féminisation progresse de 3 points en 3 ans

Le taux de féminisation des emplois de direction progresse de 3 points par rapport à 2014, pour atteindre 38 % en 2017. La plus forte progression concerne les communautés de communes de plus de 40 000 habitants. Seules les régions connaissent un recul (- 3 points).

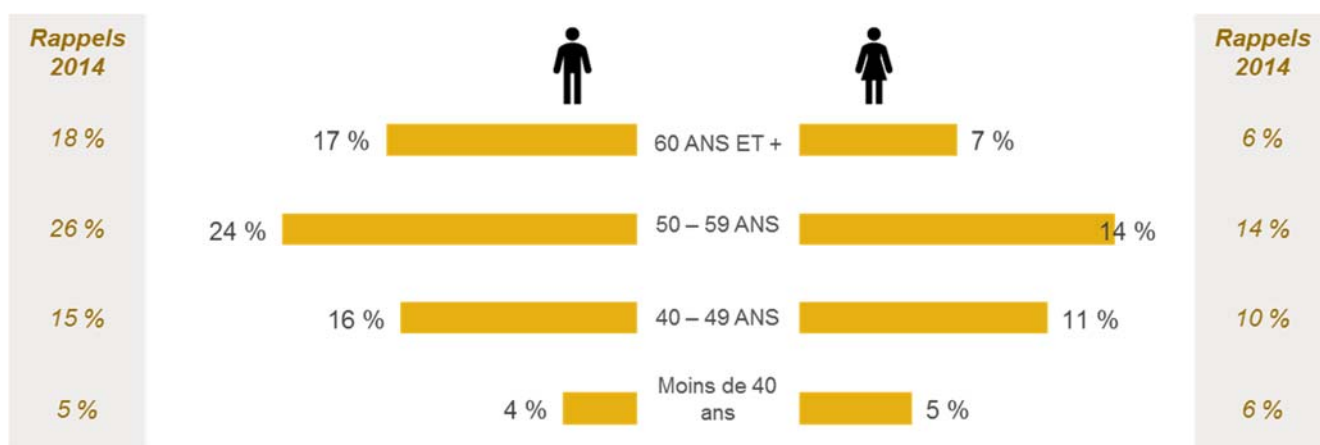
La part des directrices progresse fortement (+ 5,6 points). Seul cas dont l'évolution est négative, les contractuels (- 0,3 point), avec le taux de féminisation le plus faible (28,3 %).

	Taux de féminisation 2017 (%)	Taux de féminisation 2014 (%)	Variation 2014-2017 (en points)
<b>Type d'emploi</b>			
Emplois fonctionnels	34,4	29,1	+ 5,3
Directrices	39,4	33,8	+5,6
Encadrement intermédiaire	41,6	40,7	+0,9
Expertes	41,1	39,6	+1,5
<b>Statut</b>			
Fonctionnaires territoriaux	39,5	36,1	+3,4
Contractuelles	28,3	28,6	-0,3
Fonctionnaires d'État	33,8	31,1	+0,7
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>+3</b>

## L'âge moyen se stabilise à 52 ans

Les personnes occupant un emploi de direction ont en moyenne 52 ans, comme en 2014. La part des plus de 60 ans est stable (24 %), tandis que celle des 50-59 ans baisse de 2 points.

Parmi les emplois fonctionnels, la part des plus de 50 ans (59 %) a nettement baissé par rapport à 2014 (63,3 %), tandis qu'elle progresse d'un point pour les autres emplois de direction (65 % contre 64 % en 2014).

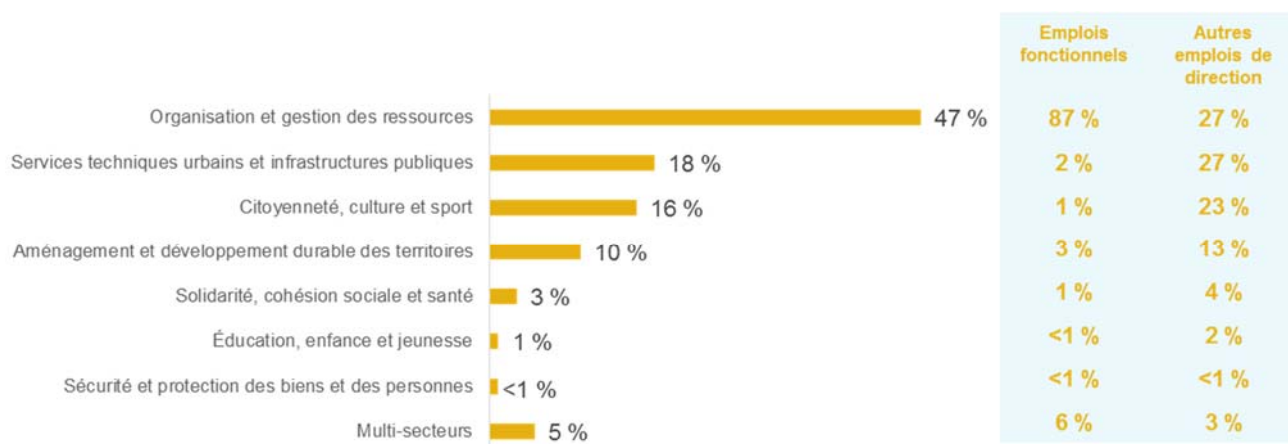




# Que font-ils ?

## Près de la moitié des emplois de direction se concentre dans le domaine de l'organisation et de la gestion des ressources

Les emplois de direction, et plus encore les emplois fonctionnels, se concentrent plus particulièrement dans l' « organisation et la gestion des ressources ». Avec 47 % des emplois, c'est de très loin le principal domaine d'activité. Il représente même pour les emplois fonctionnels 87 % des domaines couverts. Les autres domaines d'activités sont eux plus souvent occupés par d'autres emplois de direction, c'est notamment le cas des « services techniques urbains et infrastructures publiques » (18 % des emplois de direction avec 2 % en emploi fonctionnel et 27 % sur les autres emplois de direction), ou encore du domaine « citoyenneté, culture et sport » (16 % des domaines couverts avec 23 % dans les autres emplois de direction et 1 % en emploi fonctionnel).



## Deux tiers des emplois sont au sein de services spécialisés

32,9 % des emplois de direction sont au sein du service « équipes de direction », sous l'influence principalement des emplois fonctionnels. Ainsi les deux tiers des emplois relèvent de services spécialisés, avec notamment les établissements patrimoniaux (7,3 %), la voirie, infrastructures et réseaux divers (6,3 %), les bibliothèques et centres documentaires (5,4 %), le bâtiment et patrimoine bâti (5,3 %), l'urbanisme et aménagement (4,6 %), ou encore le service système d'information et informatique (4,5 %).

Ces principaux services se sont renforcés par rapport à l'enquête de 2014, à l'exception de l'urbanisme et aménagement (- 2 points). Les autres services cités ont connu une progression : + 2 points pour le service des équipes de direction, des bibliothèques et centres documentaires, + 3 points pour les établissements patrimoniaux et la voirie, infrastructures et réseaux divers, + 1 point pour le bâtiment et patrimoine bâti et le service système d'information et informatique.

## Quelles perspectives ?

L'analyse des nominations en 2017 attesterait d'un retour à des profils d'emplois de direction tels que nous l'avons observé avant 2014. La période transitoire 2014-2017, particulièrement marquée par le développement de l'intercommunalité, a en effet fortement impacté la structure des emplois de direction.

Ainsi, on dénombre 568 nominations en 2017 (contre 876 nominations en 2014), dont près de 6 nominations sur 10 concernent un emploi fonctionnel. Ils sont dans 69 % des cas DGA, DGAS ou secrétaire général.

Par ailleurs, 27,4 % des emplois de direction sont au sein de communautés d'agglomération, 26,5 % dans des communes de plus de 40 000 habitants, 15,4 % dans les départements ou encore 14,7 % dans les communautés urbaines et métropoles.

75 % sont fonctionnaires territoriaux. Les nominations concernent à 38 % des administrateurs et administratrices, 22 % sont des attachés et attachées territoriaux et 21 % sont ingénieurs et ingénieures en chef.

Et enfin, la part des femmes atteint 42 %, contre 32 % en 2014.

Publication réalisée et diffusée par l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale. Mai 2019

Directeur de la publication : François DELUGA / Co directeur de la publication : Laurent TRIJOULET

Rédacteur en chef : Mohamed AMINE

Rédactrice : Aurélie SOULIER

---

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES 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](http://WWW.CNFPT.FR)

---