

Épreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local

SUJET : Présentation aux élus d'une stratégie globale de recrutement dans les champs technique, social, médico-social et petite enfance.

Communauté d'agglomération XX et ville XX
Directeur général des services

Le 26 juin 2024

NOTE
à l'attention du Président/Maire

Objet : Construire une stratégie RH visant l'attractivité renforcée de la CA XX et de la ville XX.

Alors que 6 collectivités sur 10 déclarent faire face à des difficultés de recrutement, la ville de XX et la Communauté d'agglomération XX (CA XX) ne font pas exception à ce constat.

Cette réalité concerne désormais une diversité de nos métiers (techniques, sociaux et médico-sociaux, secteur de la petite enfance) et le turn-over croissant des cadres A en début de carrière augure d'une généralisation à toutes les catégories d'emplois.

Or, les problèmes de recrutement amènent des tensions dans les services liées à l'augmentation de la charge de travail et nous a déjà conduit à réduire le service à la population.

C'est dans ce contexte que vous avez sollicité une analyse et des propositions en vue de présenter aux élus une stratégie globale RH des deux collectivités.

Cette note s'attachera donc à exposer une analyse de la situation et les leviers à notre disposition pour y remédier (I) pour proposer ensuite la construction d'une stratégie RH visant à renforcer l'attractivité de nos deux collectivités (II).

- I. Mobiliser les leviers dont disposent les deux collectivités pour améliorer notre attractivité.
- A. La garantie de la qualité de service nécessite de résoudre les difficultés de recrutement.

1. Les besoins de recrutement sont en hausse alors que l'attractivité s'affaiblit.

A l'image de l'ensemble de la fonction publique territoriale, le besoin de recrutement est en hausse constante. Cette situation résulte d'une hausse des départs en retraite. Ainsi, en 2022, plus de 59 000 territoriaux ont fait valoir leur droit à la retraite, l'âge moyen de départ se situant désormais à 61,3 ans. Ces départs sont également liés à des situations d'invalidité ou de carrière longue pour des agents de catégorie C principalement (agents techniques, de maîtrise ou adjoints administratifs).

En complément, les employeurs territoriaux se trouvent en concurrence avec le secteur privé pour le recrutement de métiers spécialisés. Ce phénomène s'étend désormais aux postes les moins qualifiés.

Enfin, les jeunes montrent un désintérêt pour la fonction publique. Seul un sur dix déclare un intérêt pour le service public selon un dernier sondage.

2. Les difficultés de recrutement s'étendent à tous les secteurs.

A ce jour, les jurys infructueux sont recensés en priorité sur les métiers suivants : services techniques, fonctions support, enfance, social et médico-social, police municipale.

Ainsi, la plupart des directions des deux collectivités sont impactées. Ce constat est global pour toute la fonction publique territoriale.

3. Les difficultés de recrutement ont un impact sur la qualité de service.

La tension sur le recrutement amène à des vacances de poste qui peuvent être longues dans certains services. Les conséquences en sont une tension chez les agents du fait d'une hausse de la charge de travail, des retards pris dans l'instruction de dossiers ou le développement de projets.

Pour pallier cette situation, des postes en CDD ont pu être proposés mais les recrutements en contrat court souffrent également de tensions.

Enfin, certaines capacités d'accueil ont dû être réduites lorsque les conditions d'ouverture n'étaient plus réunies : conditions de travail, sécurité des enfants accueillis notamment.

Ainsi, l'identification des leviers permettant d'améliorer cette situation semble indispensable. Toutefois, toutes les collectivités étant confrontées aux tensions de recrutement, les solutions structurelles dépassent en partie notre champ de compétence en tant qu'employeur. A ce titre, les chantiers nationaux portés par S. Guérini seront à suivre avec attention.

B. Les deux collectivités disposent de leviers pour atténuer la tension dans les recrutements même si le cadre budgétaire et juridique est contraint.

1. Un budget sous tension, notamment dans la ville centre.

La masse salariale représente une part prépondérante dans le budget de nos collectivités. Chaque mesure visant à améliorer le pouvoir d'achat des agents génère une dépense importante. Ainsi, en 2023, la hausse du point d'indice a généré XXX euros de dépenses supplémentaires, non compensées par l'État.

Or, la ville centre XXX se trouve sous une forte contrainte budgétaire. L'élaboration d'une nouvelle stratégie RH générera des coûts importants, il sera alors nécessaire d'identifier des pistes d'économie en parallèle.

2. Les marges de manœuvre sont encadrées juridiquement.

Certains leviers échappent aux employeurs territoriaux. Le temps de travail doit respecter 1 607 heures sauf situation particulière identifiée. Les règles de rémunération sont fixées nationalement : hausse du point d'indice, grilles des différentes catégories, impossibilité d'instaurer des primes hors RIFSEEP (sauf exceptions pour les primes COVID ou pouvoir d'achat qui ont fait l'objet de mesures particulières et limitées dans le temps).

3. Trois leviers principaux à saisir.

Trois leviers principaux sont identifiés :

- Agir sur la rémunération, à travers le RIFSEEP, les règles d'avancement de grade et de promotion,
- Améliorer les conditions de travail pour limiter le turn-over, l'absentéisme et favoriser l'attractivité,
- Moderniser notre politique de recrutement et accompagner les parcours professionnels pour rendre plus efficace cette politique de recrutement en l'adaptant aux enjeux actuels et pour diminuer le turn-over.

Ces trois leviers sont proposés car ils répondent aux attentes des candidats que sont le niveau de rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et les conditions de travail. Ils peuvent constituer le socle d'une stratégie RH à proposer aux élus.

II. La construction d'une stratégie RH visant une attractivité renforcée suppose de définir des priorités et d'adapter une méthode associant notamment syndicats et services.

A. Une stratégie RH pluriannuelle à construire.

1. Un diagnostic RH approfondi.

Afin de construire notre politique RH d'attractivité, un diagnostic fin est indispensable. Il pourra s'appuyer sur le bilan social effectué chaque année, sur le tableau de bord mis en place et sur la gestion pluriannuelle des emplois et des compétences. Le diagnostic sera enrichi par une analyse de nos besoins futurs (croisement avec le projet de mandat notamment). Il visera à identifier nos forces et faiblesses et les marges existantes. La DRH pilotera ce travail.

2. Sur la base de ce diagnostic, un cadrage politique et financier sera proposé à l'arbitrage des élus.

En effet, les trois leviers identifiés devront être validés politiquement et le niveau d'association des élus, s'il devait être élargi au-delà du vice-président en charge des RH et du Maire/Président, défini.

Le cadrage devra aborder le périmètre financier envisageable ; un travail conjoint entre la DRH et la direction des finances alimentera cet aspect. Ce travail indiquera des ordres de grandeur sur les différents types de mesures générant des dépenses supplémentaires sans omettre les pistes potentielles d'économie. A ce titre, la situation financière de la ville centre fera l'objet d'un point d'attention particulier. Les calendriers de présentation de ce dossier en Bureau et en Municipalité devront être articulés.

3. La traduction des trois orientations en un plan d'actions.

Pour décliner les trois orientations, les actions à mener peuvent être nombreuses. Il sera alors nécessaire d'en sélectionner et de les prioriser. Par ailleurs, leurs portées peuvent différer en termes de charge de travail, de sensibilité. Ainsi, une refonte du RIFSEEP ou du règlement du temps de travail sont particulièrement chronophages et sensibles tandis que le déploiement d'une campagne de communication sera plus rapidement opérationnel.

Pour illustrer le type d'action à proposer, vous trouverez ci-dessous des exemples.

- Améliorer la politique de rémunération :
 - Refondre le RIFSEEP en priorisant les bas salaires et les métiers sous tension.
 - Redéfinir les critères d'avancement de grade et de promotion pour accélérer le déroulement de carrière, valoriser la formation...
 - Définir une politique de rémunération des agents en CDD, notamment pour les postes en tension.

- Améliorer la politique de rémunération :
 - Actualiser le règlement du télétravail pour l'assouplir.
 - Réinterroger le règlement du temps de travail pour offrir davantage de possibilités aux agents, semaine de 4,5 jours par exemple.
 - Déployer un programme de formation dépassant la formation obligatoire.
 - Déployer une politique de qualité de vie au travail traitant les questions de santé et de sécurité au travail.

- Moderniser notre politique de recrutement et accompagner les parcours professionnels :
 - Diversifier nos modalités de recrutement : communication des offres sur les réseaux, tests collectifs...
 - Développer une marque employeur.
 - Spécialiser un agent de la DRH à l'accompagnement des parcours professionnels.

La DRH pourra fournir différentes pistes selon les orientations avec un chiffrage et des conditions de mise en œuvre. Une réflexion pluriannuelle permettra de lisser les dépenses. Ce plan d'action devra retenir des éléments forts pour permettre à la collectivité de se démarquer et de s'ancrer dans l'actualité (garde alternée par exemple).

- L'identification de pistes d'économie pour financer les mesures nouvelles.

La lutte contre l'absentéisme, une réflexion sur une réduction de postes ou encore un investissement dans des applications métiers facteurs de gain de temps peuvent être envisagés.

- Phasage, bilan et évaluation seront nécessaires.

Le phasage des « chantiers » les plus importants est primordial. Il est proposé d'aborder la refonte du RIFSEEP en priorité au vu du critère de niveau de rémunération des candidats. En parallèle, la modernisation de la politique de recrutement pourra être lancée.

Des ajustements seront prévus après chaque phase de bilan et d'évaluation.

B. La nécessaire association des agents et des syndicats.

1. Mobiliser les cadres : lors du séminaire des cadres par exemple, leur implication est indispensable car ils sont porteurs d'idées et porteurs de l'image de la collectivité notamment lors des recrutements.
2. Consulter les agents pour identifier leurs besoins notamment sur les conditions de travail. Des questionnaires pourront être élaborés.
3. Une attention particulière au dialogue social.
La stratégie RH devra être élaborée en associant les syndicats tout au long du travail afin de s'assurer d'un passage en CDI préparé au mieux. Ils pourront nous faire retour de demandes et difficultés des agents. Une partie de leurs demandes sera à intégrer dans notre stratégie pour s'assurer des votes des documents supports : lignes directrices de gestion, règlement télétravail et formation...dans les instances paritaires.
4. Les élus au vu de la dimension stratégique du dossier et pour sensibiliser à la nécessité de dégager un budget pour la politique RH sous peine de ralentir les projets faute de personnel suffisant et qualifié pour les mener. Par ailleurs, leur association permettra de préparer les votes en Conseils communautaire et municipal.
5. Enfin, il peut être envisagé de construire une stratégie avec les autres collectivités du territoire afin d'éviter les effets de concurrence.