

Note de synthèse et de propositions ayant pour objet de vérifier l'aptitude du candidat à l'analyse d'un dossier portant sur une conduite de projet et soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale :

Communauté d'agglomération
Direction générale

10/09/24

Note à l'attention de la
Directrice générale des services

Objet : Note de synthèse et de propositions sur l'attractivité de l'emploi public local

Les collectivités territoriales se heurtent depuis plusieurs années à des difficultés de recrutement. 59 % des collectivités interrogées déclarent en effet éprouver des difficultés dans leur recrutement (baromètre 2022 La Gazette-Randstad).

La communauté d'agglomération appartient à un territoire dynamique sur le plan de l'emploi. Elle a par ailleurs engagé depuis plusieurs années une politique de modernisation de la gestion de ses ressources humaines afin d'améliorer son attractivité.

L'intercommunalité souhaite aller plus loin, et agir avec ses partenaires privés et publics pour maintenir l'attractivité de l'emploi public sur son territoire.

Comment la communauté d'agglomération peut-elle améliorer son action au bénéfice de l'emploi public du territoire ?

La présente note, préparée en vue de la conférence des maires, rappellera dans une première partie les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les collectivités et les actions engagées pour améliorer leur attractivité (I) avant de proposer dans une deuxième partie des actions à engager en faveur de l'emploi public local (II).

I) Les collectivités territoriales sont confrontées à des difficultés de recrutement croissantes auxquelles elles apportent des réponses multiples

A) Des difficultés de recrutement croissantes

1) La baisse d'attractivité des collectivités

Les difficultés de recrutement des collectivités ont progressé de 20 points en un an et les intercommunalités sont tout particulièrement concernées (baromètre 2022 La Gazette-Randstad).

Cette baisse de l'attractivité des collectivités intervient dans un contexte global de tensions sur le marché du travail qui affecte les autres versants de la fonction publique et plus globalement l'emploi privé. Toutefois, il existe des difficultés propres à la fonction publique territoriale, qui concernent certains métiers, certaines compétences et certains territoires.

Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) identifie trois champs professionnels en tension : le champ des services techniques (41 %), le champ de la citoyenneté, de l'éducation et du sport (36 %), et le champ de l'organisation et la gestion des ressources (15 %).

Les collectivités sont également confrontées à des difficultés de recrutement pour des compétences émergentes, notamment en matière de gestion informatique.

Enfin, certains territoires sont moins attractifs que d'autres : les petites communes en raison du risque d'isolement, les grandes agglomérations où le coût de la vie est trop élevé.

2) Les causes de la baisse d'attractivité des collectivités

La baisse d'attractivité de la fonction publique est liée à la très grande méconnaissance de la diversité des métiers et des évolutions de carrière qu'elle propose.

Les conditions de rémunération ont faiblement évolué ces dernières années et sont peu attractives.

Les conditions de recrutement par voie de concours sont complexes et pas toujours adaptées aux besoins des collectivités et aux profils des candidats.

Enfin, le management des collectivités est perçu comme vieillot, dans un contexte où de nombreux métiers sont exposés à la fatigue physique et nerveuse.

B) Les actions pour améliorer l'attractivité des collectivités

1) Un cadre de réflexion globale

Anicet Le Pors, ancien ministre de la fonction publique, et fondateur du statut des fonctions publiques en 1983, rappelle à l'occasion d'un entretien accordé en 2023, que « les services publics dont la fonction publique regroupe les quatre cinquièmes des effectifs, sont un enjeu de société car leur finalité étant l'intérêt général [...] »

C'est dans le service public que se trouvent les tâches les plus nobles, le plus complexes et par-là les plus susceptibles d'entraîner des vocations parmi les jeunes. Mais encore faut-il que ces activités bénéficient de la considération qu'elles méritent, et soient dotées des moyens nécessaires à leur accomplissement ».

Il s'agit pour les collectivités de mettre en avant la reconnaissance du capital humain comme une source essentielle d'avantage concurrentiel.

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a ainsi développé un cadre de réflexion globale sur l'attractivité qui s'applique à la fonction publique.

Elle identifie comme moteur de l'attractivité : la nature de l'emploi, la carrière et la qualité de vie offerte.

2) Des actions concrètes

La mission pour l'attractivité de la fonction publique formule 27 propositions articulées autour de trois axes principaux : le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux, le développement de la coopération et des initiatives y compris interfonctions publiques en faveur de l'attractivité à l'échelon local, et des mesures variées visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale.

Les principales propositions portent sur la responsabilisation des exécutifs, la mise en place d'une politique de rémunération plus attractive, la communication sur une marque « service public », la promotion de l'emploi de secrétaire de mairie, l'évolution de certains concours, l'élargissement des recrutements, la prise en compte des personnes en situation de handicap, et l'amélioration des conditions de travail des agents territoriaux.

Ces propositions doivent être portées politiquement pour mettre fin au « fonctionnaire bashing ».

Pour faire face à cette situation de perte d'attractivité des collectivités territoriales, la communauté d'agglomération s'est engagée depuis plusieurs années dans une politique de modernisation de la gestion de ses ressources humaines.

L'évaluation de cette politique publique permettra d'améliorer les actions engagées et d'initier de nouvelles actions afin d'améliorer l'attractivité de l'emploi public à l'échelle du territoire.

II) La communauté d'agglomération peut agir en faveur de l'attractivité de l'emploi public local

A) Une nouvelle gouvernance

1) Une gouvernance élargie en externe

Il est proposé de coordonner les employeurs publics du territoire afin de développer de la coopération et des initiatives en faveur de l'attractivité du territoire.

La démarche permettrait de faire connaître les actions engagées par la communauté d'agglomération, de proposer de mutualiser certaines actions, mais aussi de faire émerger de nouvelles actions.

2) Une gouvernance renforcée en interne

A partir de la comitologie mise en place au moment de la politique de modernisation de la gestion des ressources humaines de l'intercommunalité, il conviendra de réinterroger la place des élus, des organisations syndicales, des services, des agents dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évolution de cette politique, et faire évoluer le cas échéant cette organisation.

Les acteurs impliqués dans le projet pourront dès lors participer aux actions d'animation, de formation ou d'expérimentation engagées au titre de la nouvelle stratégie en faveur de l'attractivité de l'emploi public local.

B) Une nouvelle stratégie

1) Améliorer les actions engagées

La communauté d'agglomération a expérimenté une série d'actions en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), de développement de l'alternance et de l'apprentissage et de démarche de qualité de vie au travail (QVT) notamment en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes.

Il est proposé de réaliser une évaluation de ces actions dans le cadre d'une démarche globale de QVT qui permet de concilier amélioration des conditions de travail et qualité de service rendu aux usagers.

Cette évaluation pourra être confiée à un cabinet de conseil afin de pouvoir bénéficier d'un regard extérieur, neutre et objectif, et bénéficier d'une expertise permettant de comparer l'action de la communauté d'agglomération avec celle d'autres intercommunalités, et de faire émerger de nouvelles propositions.

Si le recours à un cabinet de conseil devait poser un problème de calendrier ou du budget, l'évaluation pourrait être réalisée par la direction des ressources humaines.

2) Initier de nouvelles actions

En matière de recrutement, la communauté d'agglomération pourrait proposer aux employeurs publics du territoire de créer une marque employeur. La démarche consisterait à mettre en valeur le territoire et ses atouts, mais aussi les métiers et les agents, au niveau des réseaux sociaux et des autres professionnels.

La communauté d'agglomération pourrait également proposer de mettre en place un dispositif de mentorat pour les nouveaux arrivants. Le mentorat offre aux nouveaux arrivants un accompagnement par un agent plus expérimenté. Il permet d'encourager, d'organiser et de structurer la cohésion et la transmission.

La communauté d'agglomération pourrait également initier une démarche de revalorisation et d'harmonisation des rémunérations à l'échelle de l'ensemble des employeurs publics du territoire.

Enfin, elle pourrait initier une action en faveur du logement des agents de la fonction publique sur son territoire.

En matière d'évolution de carrières, la communauté d'agglomération pourrait proposer d'initier des actions communes de formation mais aussi des actions pour favoriser les mutations internes et externes à l'échelle des employeurs publics du territoire.

En matière de qualité de vie au travail, la communauté d'agglomération pourrait proposer des initiatives en faveur du télétravail, de la semaine de quatre jours ou de l'absence mensuelle pour douleurs menstruelles...

Ces nouvelles actions pourraient être expérimentées avant d'être généralisées.

Pour conclure, on soulignera le volontarisme de la communauté d'agglomération en faveur de son attractivité.

L'attractivité de l'ensemble des employeurs publics du territoire est un enjeu majeur pour la qualité du service public rendu, le développement local et la cohésion sociale.

Une action plus large de l'intercommunalité en faveur de l'attractivité de l'emploi public local est donc utile et nécessaire.

Le succès de la démarche dépendra de la mobilisation des acteurs et de la capacité à innover.