

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 de X
Le 10 septembre 2024

Note à l'attention de Madame la Directrice générale des services

Objet : Crise de l'attractivité de l'emploi public, état des lieux et propositions pour y répondre

L'année 2024 fut marquée par les multiples concertations et ateliers de travail organisés à l'initiative du ministre de la Transformation et de la Fonction publique Stanislas Guérini en vue de proposer une réforme de celle-ci. Y ont été présentées plusieurs propositions dont la plus débattue fut sans nul doute la rémunération au mérite, critiquée par les représentants syndicaux notamment, et présentée comme une manière de répondre à la crise d'attractivité que connaît l'emploi public.

Vacances de postes, absentéisme, difficultés de recrutement, la crise est bien là.

Dans ce contexte, il est crucial pour notre communauté d'agglomération (CA) d'intégrer cette situation et de se préparer à y répondre avec les outils à sa disposition.

Cette note a pour objectif de mettre en évidence le caractère plurifactoriel de la crise actuelle de l'emploi public et les outils limités, à la disposition de l'intercommunalité (I). Elle formule un ensemble de propositions autour d'une politique d'attractivité volontariste s'articulant autour du déploiement d'une démarche « employeur public moderne » transversale et de coopérations locales (II).

- I. La crise de l'attractivité de l'emploi public est plurifactorielle et appelle une réponse à plusieurs échelles

A – Une crise d'attractivité s'opérant sur plusieurs facteurs

Si l'on s'en réfère aux éléments-clés qui caractérisent l'attractivité d'un employeur – valeur d'intérêt, valeur sociale, valeur économique, valeur de développement, valeur d'application – on constate que la fonction publique territoriale pâtit d'un déficit chronique sur plusieurs de ces champs.

Nombre de cadres d'emplois, n'intéressent plus (valeur d'intérêt), c'est le cas en particulier dans les filières médico-sociale, technique ou administrative. Les candidatures sont rares (premier frein identifié dans les opérations de recrutement selon une enquête de 2022) et les profils proposés souvent peu adaptés, conduisant à un échec de recrutement.

La fonction publique territoriale pêche également par un manque de notoriété auprès du public et d'à priori négatifs sur son organisation – encadrement, rythme de travail (valeur sociale) détournant nombre de candidats de ses métiers et écartant beaucoup de jeunes de carrières publiques. La modalité d'accès au statut uniquement par concours apparaît également comme un élément de manque de visibilité, tout comme les perspectives d'évolution au sein du cadre d'emplois et les opportunités de mobilités (valeur de développement).

Le principal frein à l'attractivité des emplois publics territoriaux reste néanmoins la rémunération (valeur économique). Sur ce plan, deux mécanismes s'opèrent : le creusement des écarts avec le secteur privé, en particulier sur des métiers en tension (numérique, ingénierie) mais aussi la compétition entre employeurs publics qui favorise certaines collectivités au détriment d'autres, souvent les plus fragiles.

Il est enfin à préciser que cette crise présente des spécificités géographiques marquées avec une difficulté accrue pour les collectivités de faible taille, souvent rurales ou montagnardes, du fait de leur isolement et à contrario, pour les communes importantes où le coût de la vie est cher et souvent inadéquat au regard des rémunérations offertes, notamment pour les agents de catégorie C.

B – Des outils à disposition des collectivités et leurs groupements insuffisants et la nécessité d'une réponse nationale

Les collectivités et leurs groupements ne sont pas démunis face à ce constat et peuvent tenter de répondre à cette crise de plusieurs manières.

Sur le plan de la rémunération, les collectivités ont à disposition le traitement indemnitaire (RIFSEEP) en complément du traitement indiciaire. A celui-ci peuvent s'ajouter différentes primes et indemnités (NBI, résidence). Toutefois, et dans une logique de gestion de la masse salariale, celles-ci sont bien souvent limitées dans leurs marges de manœuvre et doivent se conformer à des grilles de rémunération, y compris dans le cadre d'un recrutement d'un contractuel. Seule une hausse du point d'indice, décidée au niveau national, est susceptible de résorber l'écart entre public et privé. Ce point milite pour une participation renforcée des élus et exécutifs locaux dans les négociations avec le gouvernement. Cette voix peut être portée dans le cadre des ateliers de travail organisés au sein du programme Fonction Publique + piloté par le ministère.

En matière de notoriété, et de visibilité, la communication autour d'une marque employeur et des actions entreprises en matière de qualité de vie au travail (QVT) est à privilégier au sein des collectivités et leurs groupements pour les rapprocher des pratiques du secteur privé, souvent regroupées sous le sigle RSE (Responsabilité sociale et environnementale), et qui contribuent à l'attractivité de celui-ci, notamment chez les jeunes. Ce volet pourrait néanmoins bénéficier d'un pilotage national, dans le cadre d'une politique volontariste de promotion de l'emploi public, en particulier au travers de législations favorables à l'inclusion des personnes handicapées (PH) à l'égalité hommes-femmes, vecteurs d'attractivité pour le secteur public.

Enfin, il est à noter que les différences statutaires qui régissent aujourd'hui les trois versants de la fonction publique ne facilitent pas les perspectives de mobilité pour les agents territoriaux. Un alignement de ces statuts, prérogative nationale, pourrait également bénéficier à l'emploi territorial.

Ces éléments illustrent que, bien que les collectivités et leurs groupements, malgré le principe de libre administration n'ont pas totale latitude pour organiser le maintien de l'attractivité de l'emploi public local, ils possèdent de larges marges de manœuvre permettant de définir pour notre intercommunalité une politique ambitieuse.

II. Une politique d'attractivité volontariste s'articulant autour du développement d'une démarche « employeur public moderne » transversale et de coopérations locales

A – Une démarche pour attirer et fidéliser

A1. Valoriser notre démarche QVT et l'approfondir

Les nombreuses actions déjà entreprises doivent, en premier lieu, faire l'objet d'un bilan pour évaluer la progression réelle ou non de l'attractivité de la communauté d'agglomération. En l'absence de service dédié à ce bilan, la DRH pourra produire quelques indicateurs et leurs évolutions depuis la mise en œuvre de nos premières actions (taux de vacances de postes, respect de l'obligation employeurs pour les P.H, nombre de candidatures reçues). Ce premier bilan peut être réalisé sous trois mois. Il fera alors l'objet d'une communication large sur nos réseaux sociaux.

Au regard des attentes des candidats, en particulier les plus jeunes, il est proposé d'approfondir cette démarche en mettant en place plusieurs mesures.

- Déploiement de mentorat pour chaque nouvel arrivant afin de lui offrir immédiatement un cadre de travail sécurisant à court terme.
- A moyen terme, expérimenter la semaine des 4 jours pour nos services selon des modalités à largement partager en amont, notamment avec les instances syndicales. Cette mesure pourrait notamment contribuer à niveler l'inégalité de traitement constaté suite au déploiement du télétravail, impossible pour certains de nos agents techniques, qui pourraient en revanche bénéficier de cette semaine de 4 jours.
- A plus long terme, en matière d'égalité hommes-femmes, envisager la mise en place de congés menstruels, à hauteur de deux par mois, sous forme d'ASA et sur avis du médecin de prévention.

Cette démarche QVT sera pilotée par le VP ressources dans le cadre d'un COPIL réunissant les élus intéressés au dossier. Un COTECH réunissant la direction ressources, et le chargé de mission inclusion et les représentants syndicaux complètera le dispositif.

A2. Développer notre marque employeur

Ce concept de marque employeur doit permettre de résorber le déficit de notoriété qui est le nôtre. Il pourra s'articuler autour d'actions internes à l'administration en vue de fidéliser les agents, et d'actions externes vers les publics que nous souhaitons attirer.

Sur le volet interne, il pourra être proposé aux chefs de service d'organiser des demi-journées de cohésion en vue de développer l'esprit d'équipe, au sein des services. Ces rencontres pourront se faire dans le cadre de la découverte d'autres services de la communauté et de leurs métiers, permettant le dialogue et l'émergence éventuelle de futures mobilités internes.

Sur le volet externe, il s'agira d'une part de refondre la charte graphique de la communauté et de la moderniser, l'appui d'un AMO pourra être recherché sur ce point. D'autre part, la direction de la communication sera sollicitée pour organiser des rencontres auprès des établissements scolaires afin de présenter les métiers de l'emploi public local par le biais d'agents volontaires.

La participation systématique aux salons étudiants sera également recherchée afin d'informer ceux-ci sur les voies d'accès à nos métiers et susciter, peut-être, des vocations.

Cette démarche de marque employeur s'accompagne du toilettage de notre site internet (ressources internes via la DSI) et un renforcement de notre présence sur les réseaux sociaux (équipe communication à renforcer avec alternant ou apprenti).

A3. Revoir notre politique de rémunération

Partie la plus ambitieuse du plan d'actions proposé, elle a le potentiel d'être aussi la plus porteuse.

Il est primordial en premier lieu de connaître finement l'état du marché par cadre d'emplois afin de positionner notre communauté et ses membres.

Les directions ressources des communes seront sollicitées pour communiquer les pratiques salariales en cours et identifier les écarts les plus marqués auxquels il faudrait remédier pour assurer la continuité du service sur le territoire.

En parallèle, le conseil de développement pourra être mandaté pour mener une étude sur les pratiques salariales dans le privé et quantifier les écarts avec ceux proposés dans le public.

L'objectif sera alors de définir une grille indemnitaire unifiée et adaptée au sein de l'intercommunalité, soumise à délibération, pour aider les communes en difficultés. Le financement de cette mesure reste à étudier mais pourra être structuré autour d'un fonds de péréquation local alimenté grâce aux économies réalisées notamment sur la gestion patrimoniale et les économies d'énergies (PCAET).

Des primes supplémentaires pourraient être proposées notamment fondées sur la stabilité dans l'emploi pour limiter le turn-over et fidéliser les agents.

B – Des coopérations locales à développer

Sur le volet du logement, poste de dépenses très important, en plus d'une analyse patrimoniale en interne pour identifier des gisements disponibles, un comité spécifique avec les OPH de la communauté pourra être créé afin de proposer des logements fléchés vers les agents prioritaires si possible. A défaut, des solutions sous forme de conventions seront à aller chercher du côté des bailleurs intermédiaires.

Un dialogue pourra être également initié avec les représentants locaux des fonctions publiques d'Etat et hospitalières pour identifier d'éventuels logements ou bâtiments vacants pouvant faire office de logements d'urgence et, à terme, après travaux, de logements pérennes, dans une logique de gestion patrimoniale publique unifiée. Une lettre pourra être adressée à la préfecture en ce sens.

Il s'agit bien de mettre en place une participation employeur aux efforts de logement au sein du territoire.

En lien avec l'action de la conférence régionale de l'emploi, il est proposé de demander auprès du centre de gestion et du CNFPT la création d'un observatoire régional de l'emploi public pour cartographier à une plus large échelle les carences ou au contraire la demande pour certains cadres d'emplois, et proposer des solutions adaptées. Cet observatoire intègrerait les collectivités volontaires et les autres versants de la fonction publique pour un maillage le plus précis possible.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre du SRDEII piloté par la région et afin de mieux connaître le secteur privé, ses tendances, ses évolutions, en vue de proposer des offres publiques compétitives, un comité réunissant un représentant de la région en charge du SRDEII, une diversité d'acteurs économiques privés de la région, un membre élu des communautés d'agglomération et un membre élu des communes est proposé. Les acteurs privés ont intérêt à ce type de démarche car dépendent en partie des services publics fonctionnels. Après consultation des autres CA du territoire, une lettre co-signée par celles-ci sera adressée au président de région.

La présente note a présenté les difficultés manifestes auxquelles les employeurs publics territoriaux font face en matière d'attractivité. Les outils à leur disposition sont néanmoins nombreux et autorisent une démarche volontariste de la part de notre CA. Cette démarche de modernisation de notre identité employeur et de logique partenariale peut contrer cette crise d'attractivité et insuffler un nouvel élan pour l'ensemble de l'emploi public local.