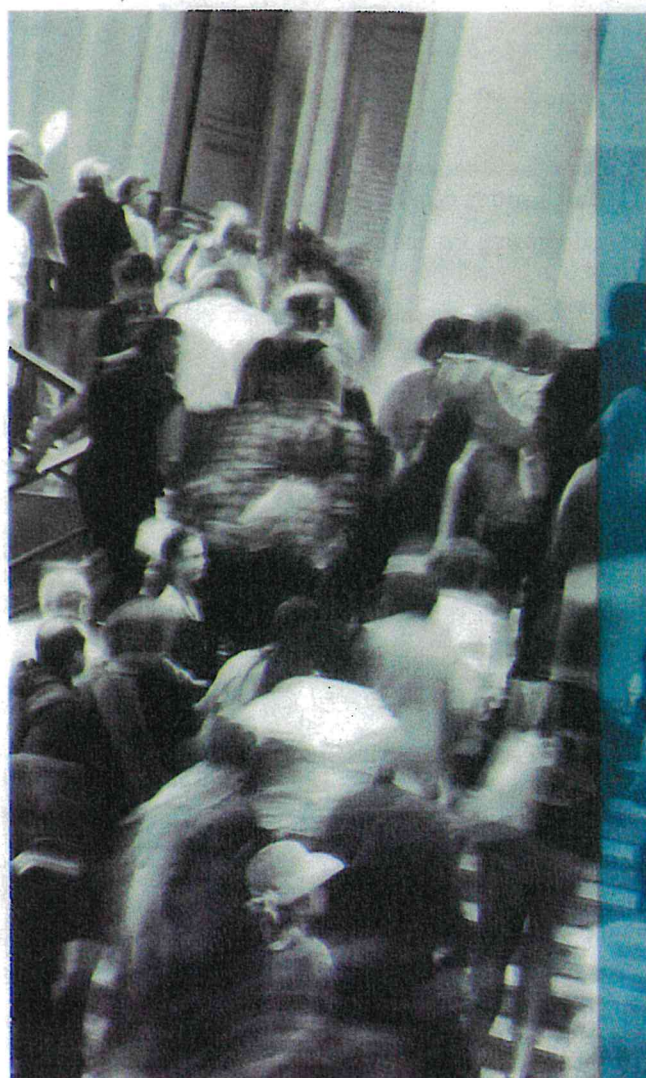


LES LEVIERS MOBILISÉS PAR LES COLLECTIVITÉS EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ

6



ÉTUDE RESSOURCES HUMAINES

**LES MÉTIERS
TERRITORIAUX
EN TENSION:**

**ATTRACTIVITÉ
ET DIFFICULTÉS DE
RECRUTEMENT DES
COLLECTIVITÉS
LOCALES**

VARIABLE 6

Les pratiques en faveur de l'attractivité des collectivités territoriales: une convergence des problématiques d'attractivité et de fidélisation des agents.



CONTEXTE

DES DÉMARCHES EN COURS DE STRUCTURATION

- Parmi les collectivités rencontrées, toutes ont posé un diagnostic et ont une vision assez claire de ce qui contribue ou non à leur attractivité.
- Sur un plan opérationnel, on constate trois niveaux d'avancement parmi les collectivités:
 - Celles pour qui une prise de conscience sur l'importance de cette dimension progresse – notamment auprès des élus – et marque la 1^{re} étape d'une réflexion en cours sur l'élaboration d'une politique d'attractivité.
 - Celles qui ont mis en œuvre des dispositifs tels que la QVT, le régime indemnitaire, la protection sociale complémentaire, mais qui n'ont encore que partiellement maillé ces mesures avec une politique globale d'attractivité.
 - Et enfin, celles, moins nombreuses, qui ont initié ou engagé un véritable plan d'action global.
- La majorité des stratégies et des pratiques existantes poursuivent deux objectifs orientés vers l'externe et l'interne afin:
 - D'accroître la visibilité de la collectivité et faire valoir des atouts et des valeurs qui vont jouer en faveur d'une différenciation avec les autres collectivités.
 - De créer une identité clairement identifiable à l'externe et porteuse en interne, d'un attachement des agents vis-à-vis de leur collectivité.
- Pour ce qui est de la visibilité externe, les stratégies d'attractivité apparaissent assez générales et peu ciblées pour le moment sur des publics particuliers tels que les métiers en tension.
- Les axes des dispositifs mis en œuvre portent principalement sur:
 - La valorisation/communication de l'image de la collectivité (singularités, atouts, projets et actions, valeurs et engagements) et de son ancrage territorial à l'échelle plus large du bassin de vie, du département ou encore de la région. On parle alors de notoriété ou d'exposition médiatique.
 - La connaissance de la fonction publique territoriale, des métiers territoriaux et des perspectives d'évolution offertes par les collectivités.
 - Le marketing de l'action RH et QVT de la collectivité en faveur:
 - des conditions de rémunération et de régime indemnitaire;
 - des conditions d'avancement de carrière et des perspectives d'évolution professionnelle;
 - de l'accès à la formation;
 - de la mise en place des mesures de protection sociale complémentaire;
 - de l'engagement de la collectivité sur la responsabilité sociétale des organisations;
 - d'une meilleure prise en compte du bien-être au travail et des équilibres entre vie professionnelle et vie privée;
 - des mesures de bien-être au travail: aides aux déplacements alternatifs, aménagement des locaux, espaces de co-working...



TENDANCES LOURDES

- La prise de conscience et les démarches d'attractivité et de fidélisation sont encore récentes dans les collectivités.
- Les collectivités soulignent le paradoxe suivant: alors qu'il s'agit bien de se différencier pour attirer des candidats ou candidates et pour retenir les agents, les réponses à cet enjeu de visibilité et de singularité, et l'impact des actions engagées, ne sont-ils pas battus en brèche et amoindris dès lors que « tout le monde fait plus ou moins la même chose, qu'il s'agisse des pratiques de recrutement, d'attractivité et de fidélisation ».
- Dans un contexte d'inflation et de baisse des taux de chômage, le niveau de rémunération proposé par l'employeur ou employeuse territorial est un facteur déterminant d'attractivité. Il est par ce fait également, un facteur discriminant entre des petites et grandes collectivités qui ne disposent pas des mêmes capacités financières et marges de manœuvre en matière de régime indemnitaire.
- Pour les collectivités, la question des niveaux de rémunération, des conditions de déroulement de carrière et d'avancement de grade, et la méconnaissance des carrières professionnelles dans la fonction publique territoriale, demeurent clairement des freins à l'attractivité.



TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

- L'émergence des réflexions en lien :
 - À la flexibilité des organisations de travail et notamment à la semaine de 4 ou 4,5 jours;
 - Au rôle des encadrants dans la mise en place d'un cadre managérial plus attractif et innovant.
- Une prise de conscience sur le fait qu'il faut prendre « les problématiques de métiers en tensions par les deux bouts: attractivité et fidélisation des agents. La fidélisation des agents se prépare dès leur recrutement avec notamment pour les nouveaux arrivants la mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration, un soutien avec des tutorats et des parrains/marraines, des enquêtes sur le vécu des nouveaux recrutés depuis le traitement de leur candidature jusqu'à la période de prise de poste ».
- Parmi les outils mobilisés par les dispositifs d'attractivité, l'usage des réseaux sociaux nécessiterait de mieux maîtriser les conditions juridiques et éthiques de ce mode de communication.

- Parallèlement aux dispositifs mis en œuvre par les collectivités en faveur de l'attractivité, les acteurs considèrent comme un enjeu principal le fait « d'allumer des contre-feux » et de communiquer au plus haut niveau sur la Fonction publique territoriale afin :
 - De lutter contre les représentations négatives qui circulent (immobilisme professionnel, inertie managériale, pénurie de moyens...);
 - De promouvoir l'engagement des collectivités et de leurs agents en faveur du service public local et de l'intérêt collectif.
- Un enjeu majeur apparaît dans le fait d'évoluer vers des stratégies d'attractivité et de marque employeur plus contextualisées et différenciées notamment en termes de publics cibles.
- « Attractivité et marque employeur ne sont pas qu'une affaire de communication ». La communication doit pouvoir être un vecteur des dispositifs au service d'une véritable stratégie marketing de la collectivité tant sur le versant externe de ses projets et de sa notoriété que sur le versant interne, de sa politique et de ses actions en matière d'évolution professionnelle, de management, de RH, de QVT...
- Alors que la rémunération est un facteur d'attractivité principal dans un contexte concurrentiel très vif entre elles, les collectivités font observer qu'elles n'ont pas la maîtrise des conditions de salaires et qu'elles ne peuvent agir que sur une modulation de leur régime indemnitaire. Quoi qu'il en soit, cette modulation reste limitée par la contrainte financière qui pèse sur les dépenses de personnel et par l'impossibilité de revoir en permanence leur régime indemnitaire et ses critères d'attribution. « On ne va pas pouvoir détricoter et aménager en permanence notre régime indemnitaire pour attirer des candidats ou candidates ».

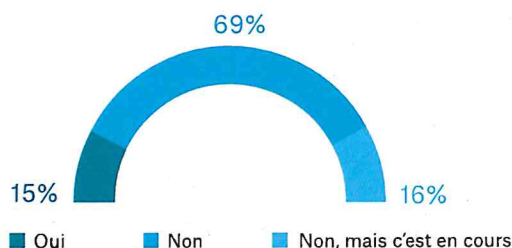
LES STRATÉGIES ET LES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ

15%

des collectivités
interrogées ont mis en
œuvre une stratégie
de développement
de l'attractivité

Cette stratégie est en cours
pour 16% d'entre elles.

Avez-vous mis en place une stratégie
de développement de l'attractivité
au sein de votre collectivité?



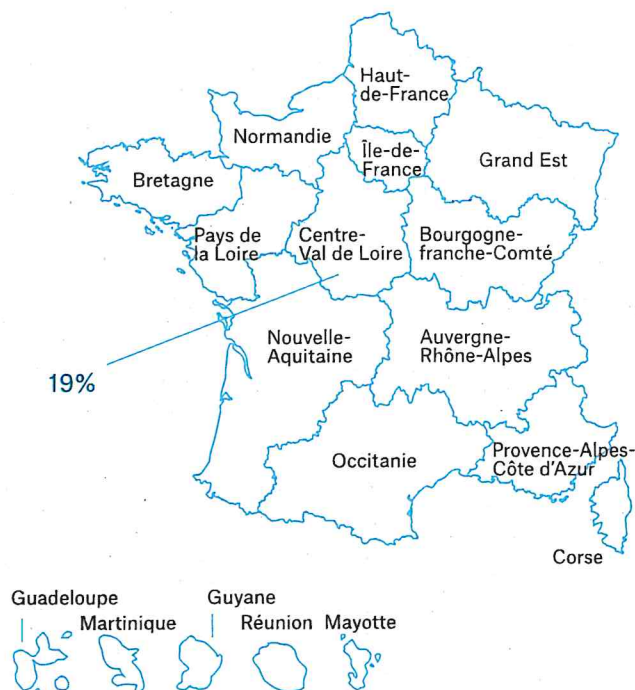
Collectivités sur-représentées

(% de réponse oui)

Régions et départements	37%
Communautés de communes	22%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants	28%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants	24%

Base ensemble:
3993 répondants
Taux de réponse: 99%

Régions sur-représentées



Dans des proportions presque identiques, cinq principaux leviers sont
activés par les collectivités pour accroître leur attractivité:

- l'attractivité de la rémunération: **52%**;
- les conditions et l'organisation de travail: **51%**;
- la politique de formation et d'accompagnement à la professionnalisation: **48%**;
- les actions en faveur de la qualité de vie au travail: **45%**;
- l'accompagnement de l'agent dans sa carrière professionnelle: **45%**.

Quels sont les leviers activés afin de développer l'attractivité de votre collectivité?

ATTRACTIVITÉ DE LA RÉMUN

RÈGLES DE DÉROULE

ÉVOLUTION DES MODALITÉ:
DES PROCESSUS

ACTIONS DE COMMUNICAT

15%

Base ensemble:
4026 répondants
Taux de réponse: 100%

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Politique managériale

Communautés de communes
47%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
51%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
39%

Évolution des modalités de recrutements

Régions et départements
72%
Métropoles, Communautés urbaines,
Communautés d'agglomération
68%
Communautés de communes
40%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
42%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
34%

Actions de communication

Régions et départements
69%
Métropoles, Communautés urbaines,
Communautés d'agglomération
52%
Communes de 50 000 habitants et plus
58%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
40%

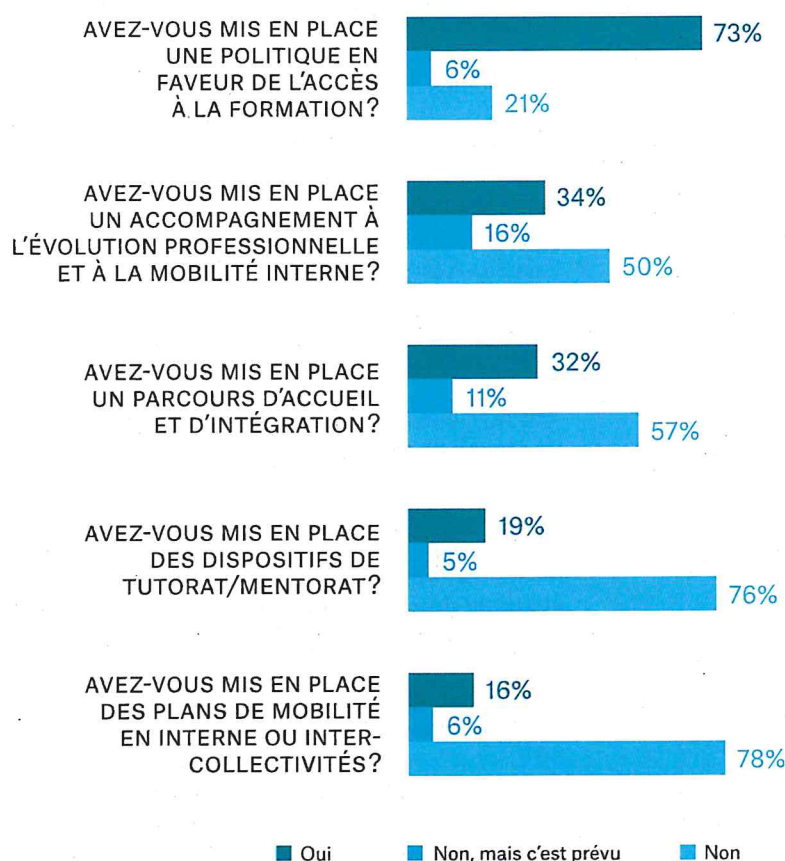


FOCALE SUR LES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS DANS LEUR CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Parmi les collectivités déclarant avoir mis en place un accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle, **73%** déclarent avoir mis en place une politique en faveur de l'accès à la formation. **34%** d'entre elles indiquent avoir mis en place un accompagnement à l'évolution professionnelle et à la mobilité interne.

Par ailleurs, **32%** des collectivités ont mis en place un parcours d'accueil et d'intégration. Seuls **19%** des collectivités ont mis en place des dispositifs de tutorat/mentorat. En outre seuls **16%** des collectivités indiquent avoir mis en place des plans de mobilité interne ou intercollectivités.

Plus précisément, concernant l'accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle:



Base collectivités ayant indiqué « l'accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle » en tant que levier d'attractivité: 1805 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Politique en faveur de l'accès à la formation

Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 91%
Communautés de communes 80%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 91%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 80%

Accompagnement à l'évolution professionnelle et à la mobilité interne

Régions et départements 80%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 61%
Communautés de communes 49%
Communes de 50 000 habitants et plus 81%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 65%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 43%

Parcours d'accueil et d'intégration

Régions et départements 70%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 52%
Communautés de communes 43%
Communes de 50 000 habitants et plus 69%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 40%

Mise en place des dispositifs de tutorat/mentorat

Régions et départements 37%
Communes de 50 000 habitants et plus 43%

Mise en place des plans de mobilité en interne ou inter-collectivité

Régions et départements 40%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 30%
Communautés de communes 26%
Communes de 50 000 habitants et plus 57%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 43%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 23%

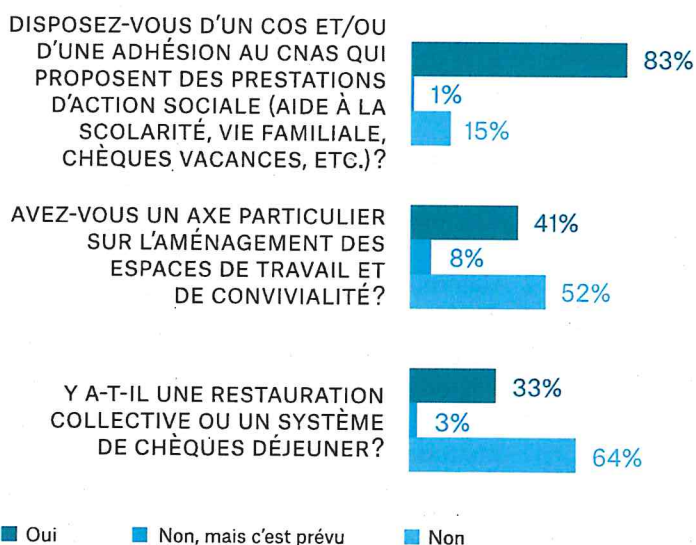


FOCALE SUR LES ACTIONS EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parmi les collectivités ayant indiqué avoir mis en œuvre des actions en faveur de la qualité de vie au travail, 8 collectivités sur 10 disposent d'un COS et/ou d'une adhésion au CNAS. En outre, **41%** ont travaillé l'aménagement des espaces de travail et de convivialité. **33%** des collectivités ont un espace de restauration collective ou un système de chèques déjeuner.

La mise en place d'un système de garde d'enfants ou de soutien financier pour la garde (**11%**), l'engagement dans une démarche RSO (**7%**) et la mise en place d'une politique de logement pour les agents (**6%**) apparaissent encore faiblement développés par les collectivités.

Plus précisément, concernant les actions en faveur de la qualité de vie au travail:



Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

COS et/ou adhésion au CNAS

Communautés de communes 94%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 92%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 91%
Bretagne 95%
Centre - Val-de-Loire 93%
Pays de la Loire 97%

Aménagement des espaces de travail et de convivialité

Communautés de communes 51%

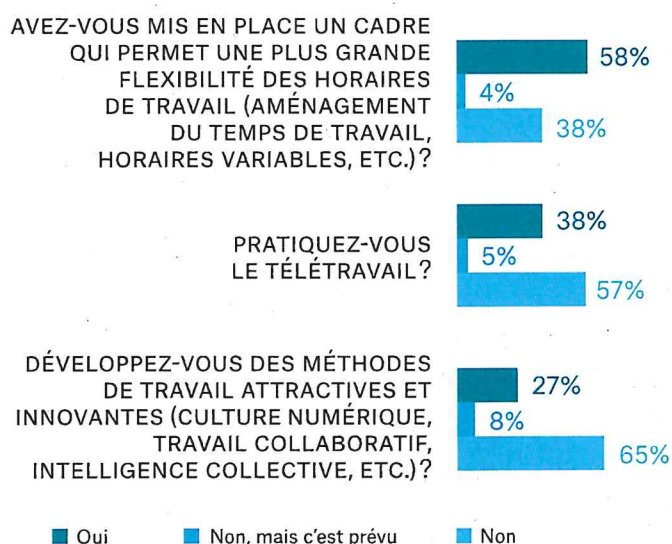
Restauration collective ou système de chèques déjeuner

Régions et départements 100%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 80%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 67%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 45%
PACA 49%

Base collectivités ayant indiqué « les actions en faveur de la qualité de vie au travail » en tant que levier d'attractivité : 1828 répondants

Parmi les collectivités ayant indiqué que les conditions et l'organisation du travail constituent un levier d'attractivité, **58%** ont mis en place un cadre permettant une plus grande flexibilité des horaires de travail. **38%** des collectivités pratiquent le télétravail. Enfin, seuls **27%** des collectivités déclarent avoir développé des méthodes de travail attractives et innovantes.

Plus précisément, concernant les conditions et organisation de travail:



Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Flexibilité des horaires de travail

Régions et départements
83%
Métropoles, Communautés urbaines,
Communautés d'agglomération
77%
Communautés de communes
78%

Télétravail

Régions et départements
94%
Métropoles, Communautés urbaines,
Communautés d'agglomération
91%
Communautés de communes
86%
Communes de 50 000 habitants et plus
77%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants
72%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
54%
Île-de-France
53%
Pays de la Loire
47%

Méthodes de travail attractives et innovantes

Régions et départements
72%
Métropoles, Communautés urbaines,
Communautés d'agglomération
45%
Communautés de communes
45%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants
32%

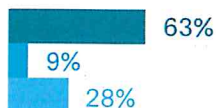
Base collectivités ayant
indiqué «les actions en
faveur de la qualité de
vie au travail» en tant
que levier d'attractivité:
1828 répondants

FOCALE SUR LES ACTIONS RELATIVES À LA POLITIQUE MANAGÉRIALE

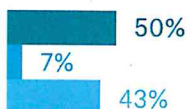
63% des collectivités sont engagées dans un processus de management favorisant la motivation et **50%** dans un travail d'optimisation des circuits décisionnels et informationnels.

Plus précisément, concernant la politique managériale:

VOTRE COLLECTIVITÉ EST-ELLE ENGAGÉE DANS UN PROCESSUS DE MANAGEMENT QUI FAVORISE LA MOTIVATION, LA RESPONSABILITÉ, L'INITIATIVE?



EFFECTUEZ-VOUS UN TRAVAIL D'OPTIMISATION DES CIRCUITS DÉCISIONNELS ET INFORMATIONNELS?



■ Oui ■ Non, mais c'est prévu ■ Non
Base collectivités ayant indiqué «la politique managériale» en tant que levier d'attractivité: 1096 répondants

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Processus de management favorisant la motivation, la responsabilité

Communautés de communes 73%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 74%

FOCALE SUR LES ACTIONS DE COMMUNICATION

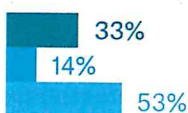
Les actions de communication sont relayées par deux principaux canaux:

- des campagnes de communication sur les carrières professionnelles offertes par la collectivité (**33%**);
- des partenariats avec les écoles et universités (**28%**).

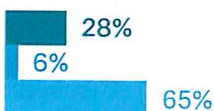
La mise en place de dispositifs du type ambassadeurs n'est citée que par seulement **5%** des collectivités ayant déclaré utiliser les actions de communication en tant que levier d'attractivité.

De quelles façons ces actions de communication sont-elles relayées?

PAR DES CAMPAGNE(S) DE COMMUNICATION SUR LES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES OFFERTES PAR LA COLLECTIVITÉ



VIA DES LIENS ET PARTENARIATS AVEC LES ÉCOLES, UNIVERSITÉS, CFA, ETC.



PAR LA MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS «AMBASSADEURS»



Base collectivités ayant indiqué «les actions de communication» en tant que levier d'attractivité: 591 répondants
■ Oui ■ Non, mais c'est prévu ■ Non

Collectivités et régions sur-représentées

(% de réponse oui)

Campagnes de communication sur les carrières professionnelles

Communes de 10 000 à 49 999 habitants 45%
Communes de 3 500 à 9 999 habitants 47%

Liens et partenariats avec les écoles et universités

Régions et départements 59%
Métropoles, Communautés urbaines, Communautés d'agglomération 50%
Communes de 50 000 habitants et plus 59%
Communes de 10 000 à 49 999 habitants 43%

Mise en place de dispositifs ambassadeurs

Communautés de communes 13%