

# 10<sup>e</sup> baromètre RH des collectivités locales.



les RH,  
vecteurs d'innovation  
territoriale.

 randstad

en partenariat avec



Cette 10<sup>e</sup> édition tourne la page de quatre ans de réformes... et de navigation à vue.

D'évidence, la maîtrise des effectifs et de la masse salariale restera durablement au premier rang des objectifs assignés aux directions des ressources humaines. Mais un marché du travail plus concurrentiel, le besoin croissant d'expertise et les nouvelles compétences des collectivités renforcent l'intérêt des responsables territoriaux pour les RH.

Les regains d'attention portés à la qualité de vie au travail, à l'attractivité de l'organisation ou à la gestion prévisionnelle des emplois en attestent. Ils participent aussi à apaiser le climat social.

Les RH sortent enfin d'une période où on comptait davantage sur leur technicité, pour retrouver une dimension prospective et stratégique. Des éléments de souplesse, inscrits dans le texte de transformation de la fonction publique, peuvent les y aider.

C'est une excellente nouvelle, pour les élus, les agents et les territoires.



Aline Crépin  
directrice pôle public et insertion  
randstad france

## transformation de la fonction publique : réserves sur le cœur du statut.

Adopté fin juillet, le texte vise à moderniser le statut et les conditions de travail des fonctionnaires. L'ambition affichée par le Gouvernement est de « bâtir la fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle : plus agile, ouverte et attractive ».

L'idée de mieux prendre en compte l'engagement professionnel et le mérite dans les accessoires de la rémunération est plébiscitée (78%). De fait, cette proposition répond aux attendus du nouveau régime indemnitaire (rifseep).

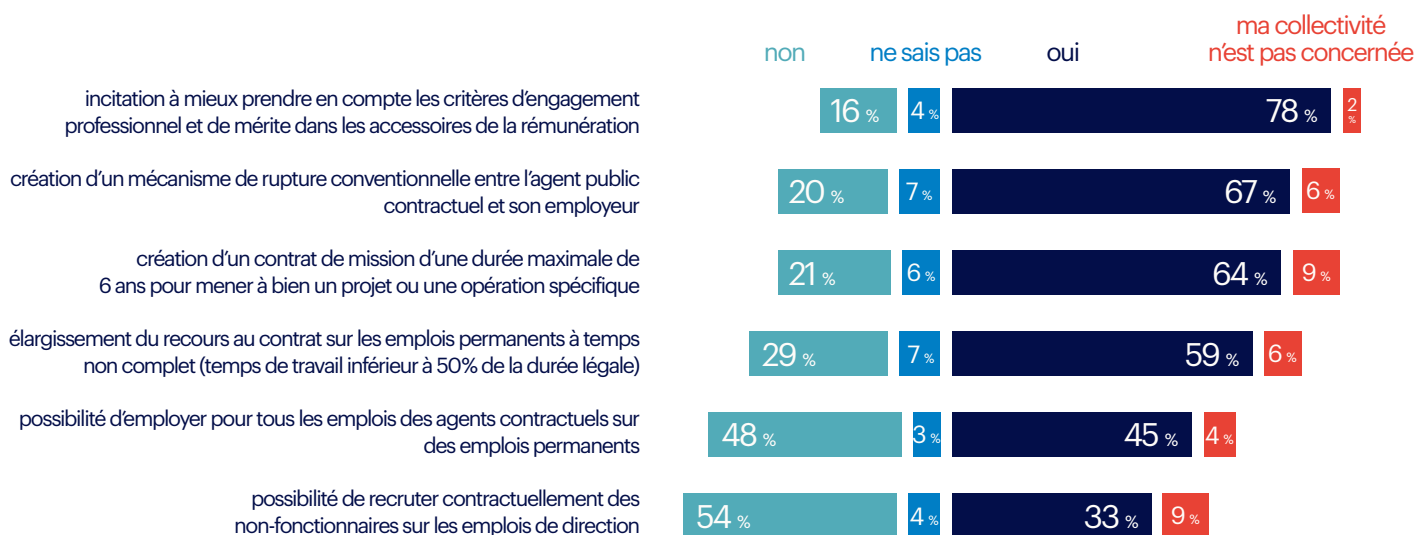
Les perspectives d'assouplissement du recours à l'emploi contractuel classique sont aussi bien accueillies :

- 67% approuvent la création d'un mécanisme de rupture conventionnelle,
- 64% se prononcent en faveur d'un nouveau contrat de mission.

À l'inverse, dès que le cœur du statut est en jeu, la réponse est plus nuancée ou négative :

- 48% s'opposent au recrutement de contractuels sur les emplois permanents à temps plein (45% l'approuvent),
- 54% sont hostiles à ce type de recrutement sur les postes de direction.

## parmi les mesures initialement annoncées pour la transformation de la fonction publique, lesquelles jugeriez-vous utiles à la gestion RH de votre collectivité ?



Des disparités importantes, selon les répondants ou la strate de collectivités :

→ les DRH, comme les responsables de communautés et de conseils départementaux et régionaux, portent un intérêt supérieur au contrat de mission (73%),

→ les élus et représentants des conseils départementaux et régionaux adhèrent majoritairement à la possibilité de recruter des non-fonctionnaires sur les emplois de direction (53% et 58%).

## la formation de l'encadrement : un enjeu majeur.

Le statut de la fonction publique n'est pas un frein en soi. Ses effets dépendent cependant étroitement de la manière dont les managers s'en emparent. La loi de « transformation de la fonction publique » vise notamment à enrichir les outils dont ils disposent.

L'évaluation professionnelle généralisée et la prise en compte de l'engagement professionnel et des résultats collectifs du service dans le calcul des primes étaient des revendications portées par le SNDGCT.

Le baromètre montre d'ailleurs que ce sont des orientations plébiscitées. Pour le favoriser, chaque collaborateur arrivant en situation d'encadrement devra bénéficier d'une formation au management.

Dans le même temps, la loi souhaite lutter contre la précarité en donnant des perspectives aux agents à moins de 50%. C'est une bonne chose.

Emmanuel Gros  
directeur général des services  
de la ville de Saint-Nazaire (44)  
vice-président national du SNDGCT



témoignage.

# focus d'actualité les 1 607 heures.

## harmonisation du temps de travail, état des lieux.

Depuis 2014, la Cour des comptes et ses chambres régionales sémeuvent des dérogations au seuil légal du temps de travail annuel qu'elles relèvent dans les collectivités et leurs établissements publics. La persistance de régimes spécifiques, reposant ou non sur une base juridique, représenterait ainsi un surplus de quelque 35 000 agents au sein de la Territoriale.

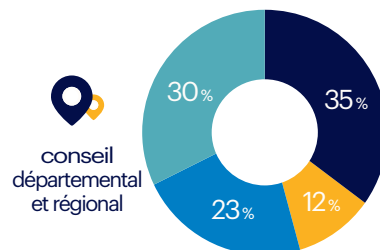
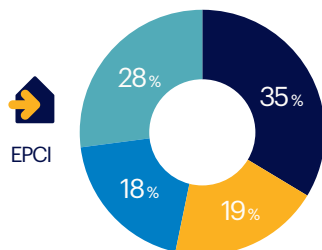
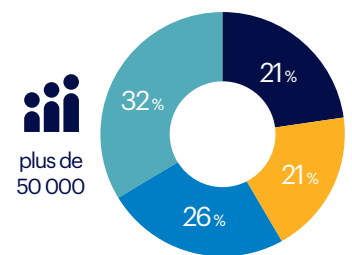
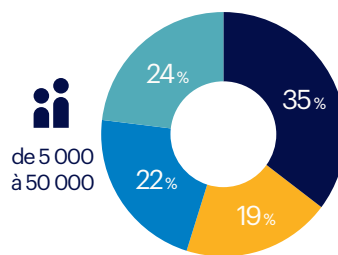
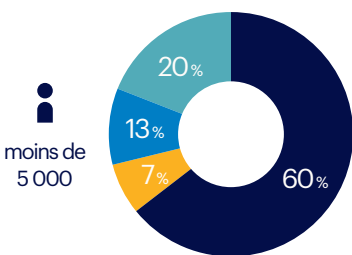
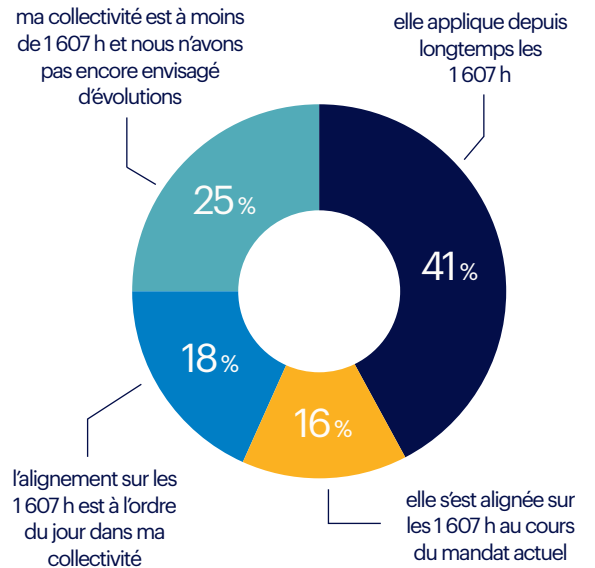
Alors que la loi s'apprête à y mettre un terme en 2021, notre baromètre 2019 relève qu'en moyenne, 57% des collectivités appliquent le régime légal des 1 607 heures, dont un tiers se sont alignées sur ce seuil au cours du mandat actuel. Ce chiffre atteint 67% pour les moins de 5 000 habitants.

18% n'atteignent pas ce seuil mais ont engagé un processus de mise en conformité avec le seuil légal.

25% pratiquent un régime inférieur aux 1 607 heures annuelles et n'ont pas envisagé d'évolution. Leur situation résulte très majoritairement de la sédimentation progressive de dispositifs discretionnaires ou exceptionnels (44%) puis du maintien d'un accord antérieur à la loi relative aux 35 heures (31%).

En général, plus les collectivités sont grandes, plus on relève de régimes dérogatoires.

les différents types de collectivités et la problématique des 1 607 heures.



base : ensemble (623)

## passage aux 1 607 heures : deux méthodes, des priorités différentes.

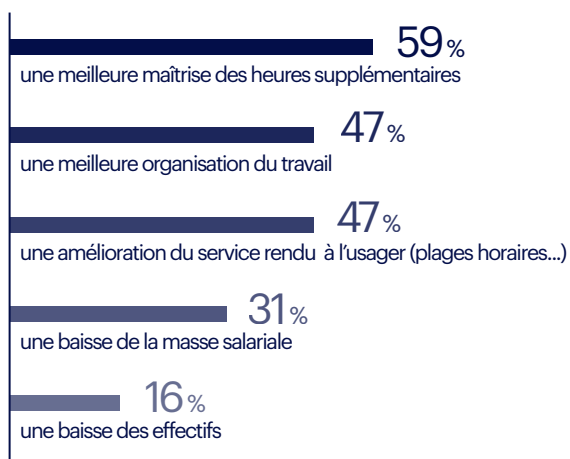
16% des collectivités de notre échantillon ont procédé à un allongement du temps de travail au cours du mandat. Parmi celles-ci :

- 54% ont négocié un accord avec les organisations syndicales,
- 32% ont procédé par délibération sur décision du politique.

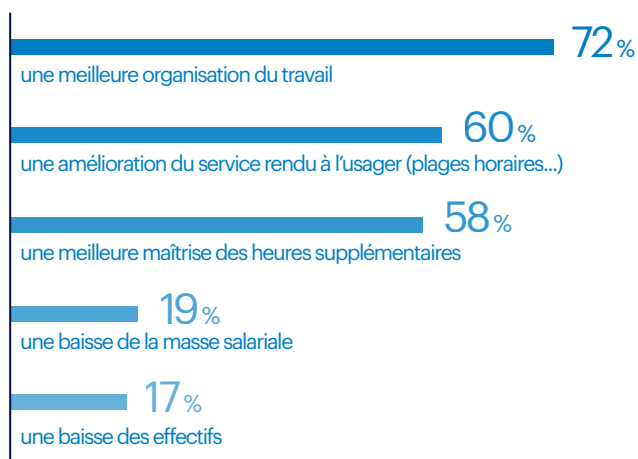
Le choix du mode opératoire révèle la poursuite d'objectifs sensiblement différents. Les tenants de la négociation attendent d'abord de la mesure une meilleure organisation interne (72%) puis une amélioration du service rendu à l'utilisateur (60%). Les collectivités qui l'ont imposé ont une approche plus financière : leur priorité porte sur la maîtrise des heures supplémentaires (59%). Elles sont aussi plus nombreuses que leurs homologues à cibler une baisse de la masse salariale (31%).

### quels résultats attendez-vous de l'augmentation du temps de travail ?

augmentation par décisions et délibérations de l'exécutif



augmentation par négociation d'un accord



### temps de travail : une question de rigueur et de dialogue social.

L'alignement du temps de travail des agents de la fonction publique locale sur les 1 607 heures est un chantier que les villes de taille intermédiaire ont entamé au moins depuis 2014, en particulier en raison de l'attrition de leurs ressources (réduction de la DGF de près de 11 milliards d'euros entre 2014 et 2017). En moyenne, plus rigoureuses que l'ensemble des communes sur la maîtrise de leur masse salariale, ce retour aux 1 607 heures dans nos villes implique

une réorganisation en profondeur des services, une amélioration des conditions de travail des agents (prévention des risques, offre d'une mutuelle complémentaire par exemple), et un dialogue social constant.

Caroline Cayeux  
maire de Beauvais  
présidente de la CA du Beauvaisis,  
présidente de Villes de France.

# quel retour d'expérience ?

## plus de communication que d'accompagnement.

La plupart des collectivités accompagnent la démarche de révision du temps de travail par des opérations de sensibilisation et de communication interne (70%).

S'agissant souvent d'organisations bien structurées, la mise en oeuvre opérationnelle n'entraîne qu'un renforcement modéré des outils RH. Ces déploiements complémentaires portent alors sur le recensement rigoureux des jours de congés et le suivi de l'absentéisme. Les taux de recours à l'un et l'autre

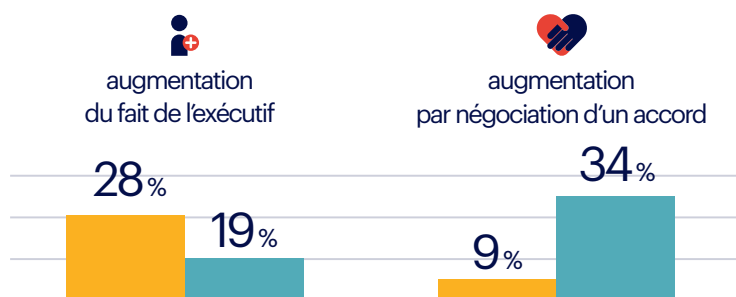
de ces deux indicateurs diffèrent à nouveau fortement en fonction de la méthode utilisée et des bénéfices attendus de la mise en place de la mesure.

23% des collectivités qui ont modifié la durée du temps de travail se sont dotées d'une charte des temps.

L'encadrement n'est que peu impliqué dans ces démarches. Seuls 12% des répondants évoquent une formation de l'encadrement intermédiaire.

### mise en place des deux principaux indicateurs de suivi RH.

■ outil de suivi de l'absentéisme
 ■ outil de recensement des jours de congés



## des difficultés corrélées à la méthode.

Le partage d'expérience des responsables territoriaux qui ont récemment procédé à une révision de la durée du temps de travail permet de bien prendre la mesure des différences d'impact de la prise de décision sur les réactions des agents, selon qu'elle aura été unilatérale ou qu'elle résulte d'un accord négocié.

La voie de la concertation paraît contribuer significativement à la préservation du climat social et au maintien de la motivation des personnels. Elle n'exclut toutefois pas tout risque de mouvement social ou d'augmentation de l'absentéisme, même s'ils sont réduits.

### difficultés rencontrées en fonction du processus décisionnel.



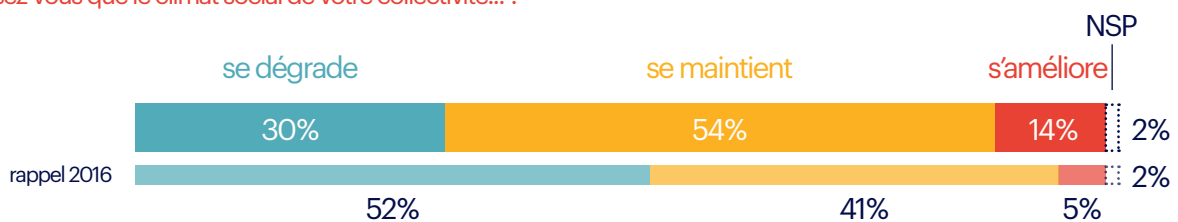
# climat social, effectifs, recrutement... la situation de fin de mandat.

## le climat social s'apaise.

En 2016 la dégradation du moral des agents enregistrait un taux historique (52%), en hausse de 24 points par rapport à 2014 : un stress lié aux conséquences des réformes territoriales. Ce pic d'inquiétudes atteignait 54% au sein des communautés et 62% dans les grandes villes !

La mesure de l'évolution récente du climat social, proche de celle du début de mandat, se révèle donc plutôt rassurante. Une certaine vigilance reste néanmoins d'actualité au sein des grandes villes et des conseils départementaux et régionaux (« dégradation » : 43% et 42%).

pensez-vous que le climat social de votre collectivité... ?

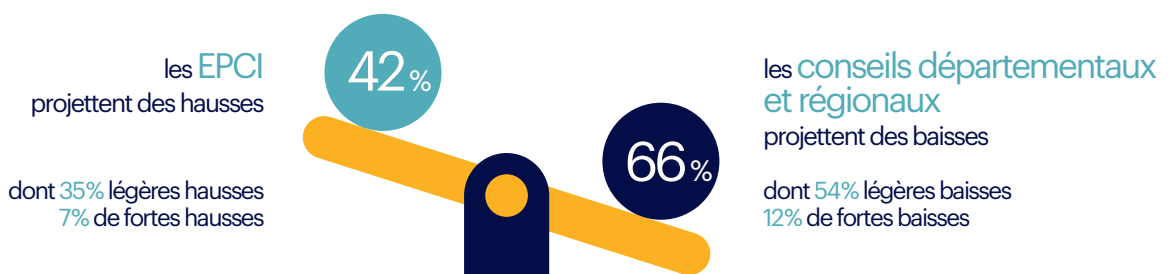
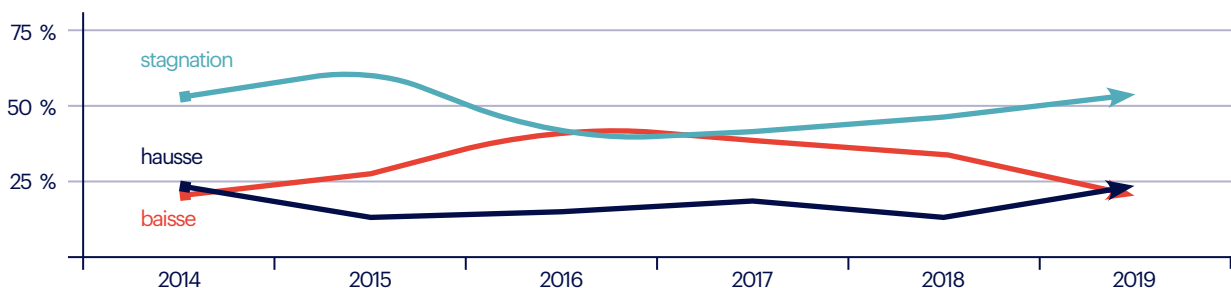


## vers une stabilisation globale des effectifs.

Après trois années d'efforts soutenus de réduction des effectifs (2016 à 2018) et une diminution massive des emplois aidés, l'heure est à la stabilisation. Les intentions de baisse et de hausse s'équilibrent globalement. Seules les grandes collectivités, engagées dans une contractualisation avec l'État, anticipent encore une baisse significative du nombre d'agents.

- 21% des grandes villes estiment que leurs effectifs vont baisser légèrement, 18% fortement,
- Une tendance partagée par les conseils départementaux et régionaux : 54% « légèrement », 12% « fortement ». Le principal levier de baisse des effectifs reste le non remplacement des départs à la retraite (72% + 8 points).

intentions d'évolution des effectifs.



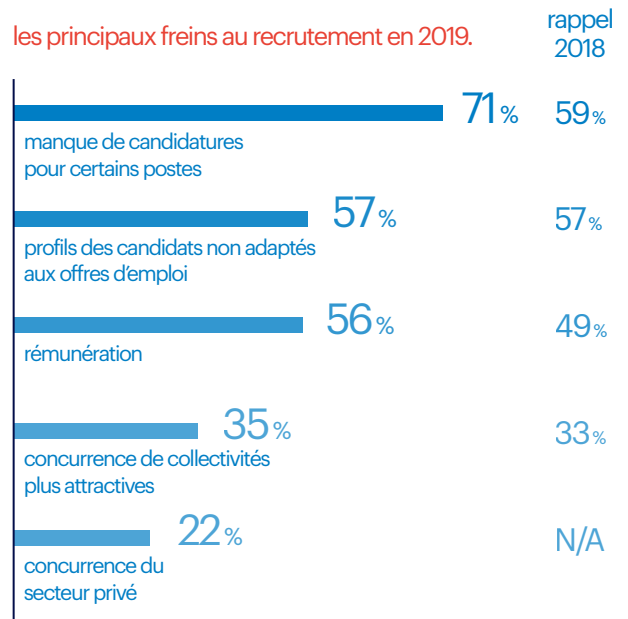
## la problématique du recrutement s'accroît.

Le nombre de collectivités qui rencontrent fréquemment des difficultés de recrutement (39%, + 8 points vs 2018) s'accroît d'année en année. Ce taux n'était que de 16% en 2015.

Les communes de moins de 50 000 habitants et les communautés sont restées relativement épargnées par ce phénomène jusqu'en 2017. Désormais cette problématique concerne l'ensemble des employeurs publics locaux ; les conseils départementaux et régionaux (54%) et les communautés (45%) étant les plus fortement impactés.

Une situation qui rend compte de la technicité croissante des besoins territoriaux, avec de nouveaux métiers (profils de candidats inadaptés 57%) et une concurrence accrue sur le marché du travail (interne 35%, avec le secteur privé 22%).

### les principaux freins au recrutement en 2019.



## progression du recours au travail temporaire.

Dans ce contexte, le recours à une entreprise de travail temporaire progresse avec régularité (31%). Tout particulièrement au sein des communes de moins de 50 000 habitants et des intercommunalités. Elles sont respectivement 30% et 34% à avoir utilisé cette solution dans les vingt-quatre derniers mois.

31%

C'est le taux de collectivités qui font appel aux services d'une entreprise de travail temporaire.



## nouvelles compétences et nouveaux métiers soulignent l'enjeu du recrutement dans les intercommunalités

Les récents transferts de compétences aux intercommunalités, comme la gestion du cycle de l'eau, ont contribué à faire du recrutement une de leurs préoccupations premières.

Ce constat s'est affirmé au fur et à mesure qu'elles ont développé leurs services et déployé de nouveaux équipements pour répondre aux demandes des habitants et des acteurs locaux, ou pour venir en appui de leurs communes membres.

Dans le même temps, l'action publique locale s'est caractérisée par une diversification et une montée

en compétences qui ont amené de nouveaux métiers, comme en matière de développement économique, d'aménagement ou d'informatique.

Le recrutement dans les intercommunalités fait par ailleurs face à un enjeu d'attractivité au sein d'un bassin d'emploi donné, aussi bien en ville qu'à la campagne. Attirer et garder les profils recherchés et s'assurer de leurs qualifications sont autant de priorités qui doivent placer les élus dans leur rôle d'employeurs locaux.



Christian Gros  
maire de Monteux (Vaucluse)  
président de la communauté de communes des Sorgues du Comtat  
administrateur de l'AdCF, intercommunalités de France



## le pouvoir de la marque employeur.

Communiquer sur les valeurs de la collectivité, sur ses engagements, son désir du jeu collectif avec toutes et tous dans la diversité est obligé. Il faut expliquer nos spécificités, donner envie de venir chez nous dans une période où les salariés ont, et auront encore plus le choix entre privé-public, entre fonctions publiques.

Depuis 5 ans, 33% des travailleurs ayant changé de métiers avaient moins de 30 ans. Les mobilités s'accroissent. On rêve encore moins de rester dans

la même structure toute une vie professionnelle. Il faut l'accepter et valoriser nos actions en montrant notre meilleur visage. La FPT n'a à rougir ni de ses innovations sur les RPS, ni de sa politique sociale, ni de son accompagnement tout au long de la carrière, ni de ses parcours internes. Il faut le revendiquer, le montrer pour être attractif.



Patrick Coroyer  
 directeur des ressources humaines de la ville de Nantes  
 président de l'association nationale des DRH des territoires,  
 et de Nantes métropole

# recrutement et attractivité.

## attractivité, les employeurs territoriaux réagissent.

Longtemps convoitées comme employeurs stables de proximité, nombre de collectivités se retrouvent confrontées à une perte d'attractivité inédite sur le marché de l'emploi. Elles prennent désormais conscience de la nécessité de faire

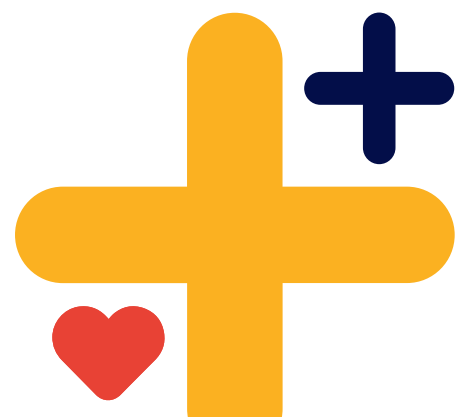
face à cette nouvelle donne concurrentielle et aux évolutions du rapport aux types d'organisation. Chacun commence à œuvrer en fonction de son contexte et de ses besoins.

### comment rendez-vous votre collectivité attractive pour les candidats ?

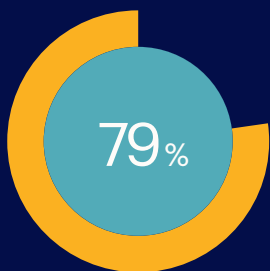


Malgré la contrainte financière, 48% des répondants se déclarent prêts à consentir des efforts sur la rémunération (53% dans les petites communes). Le dynamisme de la collectivité participant de son attractivité, ils sont 32% à promouvoir le supplément d'âme qu'apporte au poste un projet de territoire. Sont ensuite mises en avant les initiatives relatives à la qualité de vie au travail : méthodes de management participatives et mesures d'équilibre entre temps de vie professionnelle et personnelle (29%).

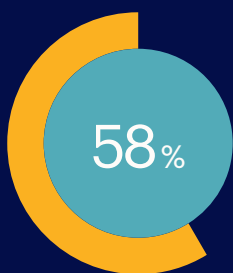
Jouant de leurs spécificités, les conseils départementaux et régionaux explorent plus avant les voies des nouveaux modes de travail. À la mise en place du télétravail (50%), s'ajoutent des possibilités de nomadisme en tiers-lieux (23%).



## les priorités RH des conseils départementaux et régionaux.



maîtrise de la masse salariale



l'employabilité des agents /  
les mobilités internes

Affirmant les intentions de baisse d'effectifs les plus significatives, les responsables des conseils départementaux et régionaux sont plus nombreux que la moyenne à vouloir maîtriser leur masse salariale. Ils accordent donc plus d'importance au développement de l'employabilité des agents et aux mobilités internes, comme leurs homologues des grandes villes (64%).

# 2020-2026 : une nouvelle hiérarchie des priorités RH.

En 2019, la hiérarchie des priorités en matière de ressources humaines est modifiée. Extrêmement marquées par des objectifs de productivité et de rigueur budgétaire ces dernières années, les politiques RH tendent à repositionner les enjeux d'accompagnement des agents et de qualité de vie au travail à leur juste place.

Contrainte intangible, la maîtrise de la masse salariale se classe toujours en tête (74%). Mais, signe des temps, cet item enregistre un recul de 10 points sur un an et de 20 points par rapport à 2015.

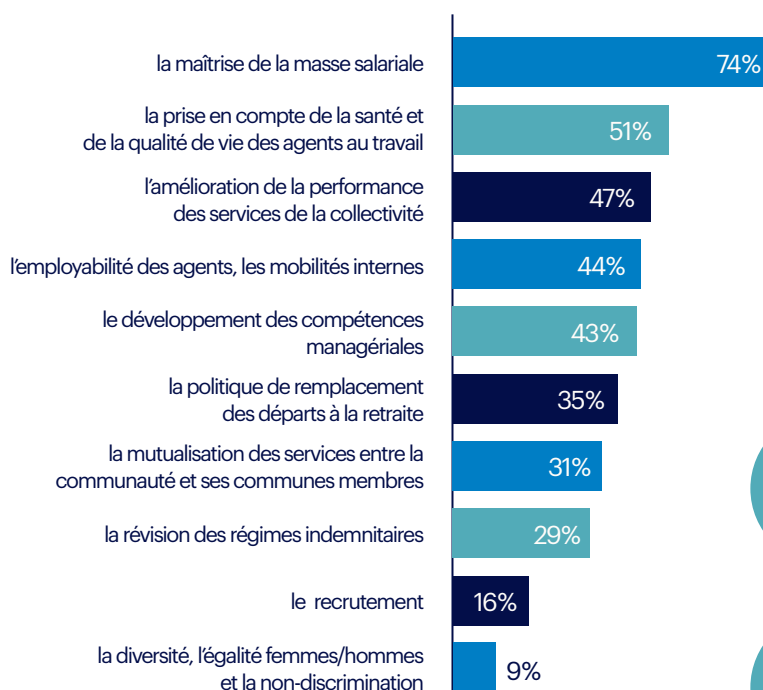
La prise en compte de la santé et de la qualité de vie au travail était alors classée en 6<sup>e</sup> position (34%). Elle occupe aujourd'hui le 2<sup>e</sup> rang (51%, + 13 points par rapport à 2018).

L'objectif de développement des compétences managériales suit une trajectoire similaire (43%, + 15 points).

Quant aux actions en faveur de la diversité, de l'égalité femmes/hommes et de la non-discrimination, elles flirtent pour la première fois avec les 10%.

## les priorités RH des collectivités pour les prochaines années.

quelles vont être les priorités en termes de gestion des ressources humaines de votre collectivité dans les prochaines années ?



# santé et qualité de vie au travail : l'enjeu majeur des reclassements.

Du fait de sa structure d'âge et d'emploi (40% de 50 ans et plus, 76% d'agents de catégorie C) la fonction publique territoriale est particulièrement concernée par l'usure professionnelle. Cette problématique s'accroît avec l'allongement de la durée de carrière et la réduction des effectifs. L'exploitation nationale des bilans sociaux 2015 réalisée par la Direction générale des collectivités locales en 2018 en atteste. Elle révèle une hausse de 12% des demandes de reclassement (5 730) sur deux ans et recense 24 120 décisions d'accord d'aménagement du poste de travail ou d'horaires.

Conformément aux textes, les premières pistes à être explorées sont l'aménagement du poste (67%) et l'affectation sur un autre emploi de même grade (48%).

Les dispositifs plus fins, articulant formations et projet de repositionnement (31%) sont rarement à la portée des petites communes (13%). Elles se tournent alors vers leur centre de gestion (39%).

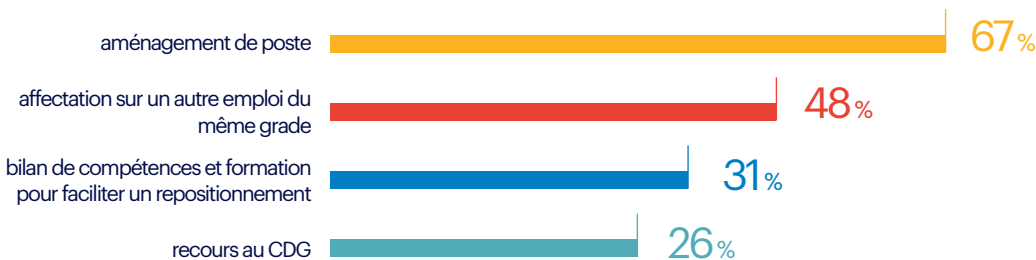
Le décret du 5 mars 2019, qui pose le principe d'une période de préparation au reclassement, devrait permettre une nette amélioration du taux d'accompagnement individuel en sécurisant les agents.

Le principal obstacle à un reclassement interne réside dans l'absence d'emploi disponible du même grade (63%). Une difficulté que rencontrent surtout les villes moyennes (71%) et les plus petites communes (64%). L'impossibilité d'aménager le poste est évoquée par la moitié des répondants. Enfin, au-delà des contraintes techniques, l'agent n'est pas toujours mobile (28%) ni disposé à changer de métier (43%). Un frein prégnant pour les conseils départementaux et régionaux (54% pour chacune de ces deux propositions).

En 2015, faute de solutions, 4 890 agents ont été mis en disponibilité d'office, 3 390 admis à la retraite pour invalidité et 720 licenciés pour inaptitude.

## les reclassements pour inaptitude physique.

### principales réponses apportées



### principales difficultés rencontrées



# méthodologie.

Étude administrée en ligne par la Gazette des communes  
du 30 avril au 3 juin 2019. 10<sup>e</sup> vague.

Fichier qualifié de responsables de collectivités\*

- 623 réponses exploitées
  - 168 petites communes (moins de 5 000 habitants)
  - 242 communes moyennes (de 5 001 à 50 000 habitants)
  - 28 grandes communes (plus de 50 001 habitants)
  - 159 EPCI
  - 26 conseils départementaux et régionaux
- 
- 16% d'élus
  - 54% de DGS/DGA
  - 22% de DGA-RH/DRH et adjoints
  - 8% de secrétaires généraux et secrétaires de mairie

\*Élus, postes de direction générale et d'adjoints, directions des ressources humaines, secrétaires généraux et secrétaires de mairie.



## nous contacter

Ouest et Centre  
Philippe Cortina  
06 12 04 61 86  
philippe.cortina@randstad.fr

Hauts-de-France et  
Ile-de-France  
Christophe Nattier  
06 73 84 94 73  
christophe.nattier@randstad.fr

Est  
François Moreau  
06 10 90 20 40  
francois.moreau@randstad.fr

Sud-Ouest  
Bruno Pondicq  
06 27 68 50 27  
bruno.pondicq@randstad.fr



Sud-Est  
Sophie Guillaumin  
06 15 40 72 69  
sophie.guillaumin@randstad.fr

Sud et Auvergne-Limousin  
Marie-Sophie Porchon  
06 20 26 33 34  
mariesophie.porchon@randstad.fr



 randstad