

Les pratiques et difficultés de recrutement en petite couronne

Enquête 2022





SOMMAIRE

Résumép 4

Organisation du recrutement et politique RH ...p 6

- 2.1. Un volume de recrutement en reprise 6
- 2.2. Une activité recrutement en forte évolution 6
- 2.3. Des initiatives de développement de la mobilité interne..... 7
- 2.4. Des projets en lien avec le SIRH..... 7

Les étapes du recrutementp 9

- 3.1. L'identification du besoin : une tendance à la structuration des démarches..... 9
- 3.2. Une diversification dans les modalités de recherche de profils 10
- 3.3. La gestion des candidatures : vers une automatisation des tâches? 13
- 3.4. La sélection des candidats..... 14

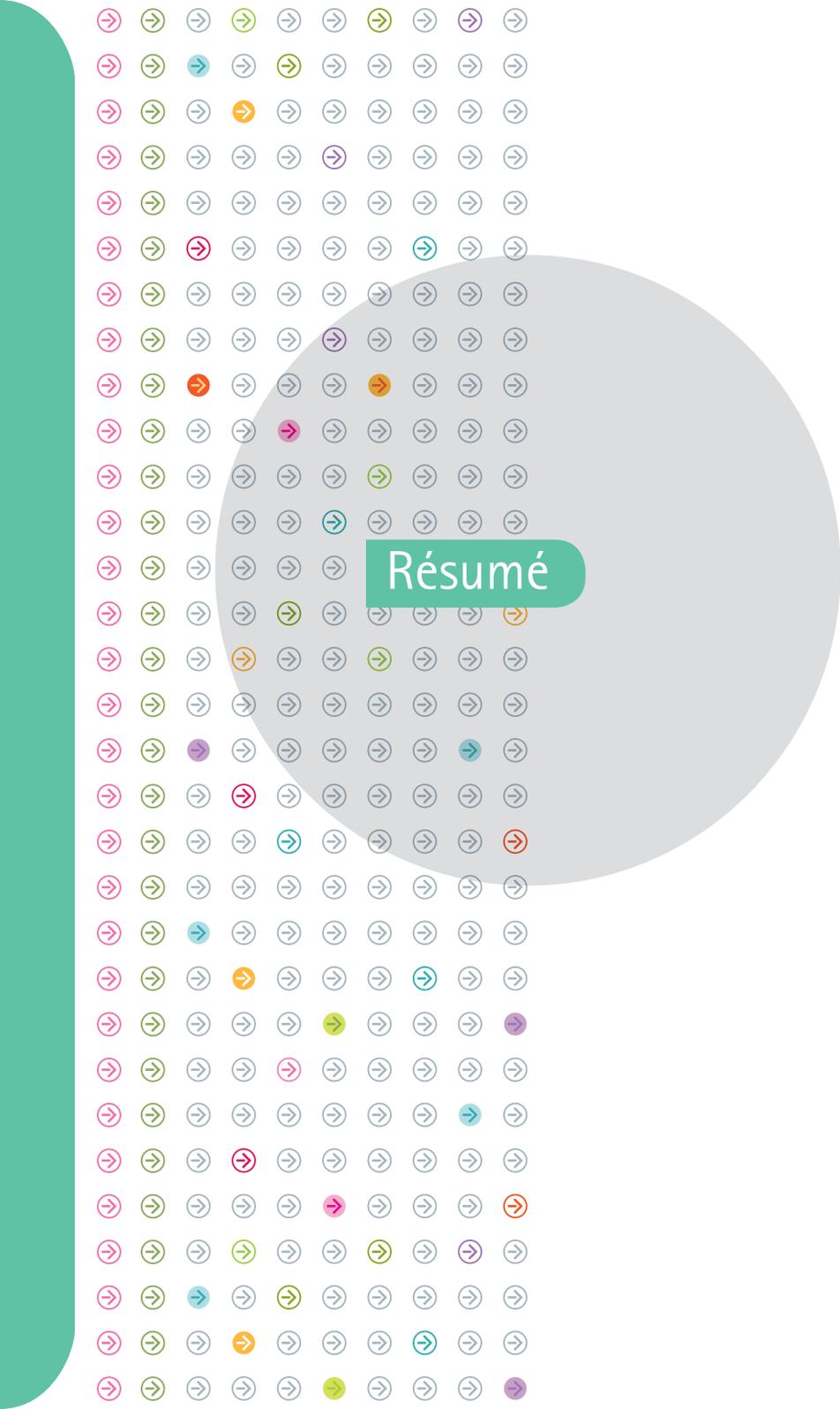
Les difficultés de recrutementp 15

- 4.1. Un marché de l'emploi en restructuration 15
- 4.2. L'attractivité..... 16
- 4.3. Les difficultés par domaine 17
- 4.4. Top 9 des métiers en tension..... 17
 - Auxiliaire de puériculture 19
 - animateur enfance-jeunesse..... 20
 - Policier municipal..... 21
 - Assistant de gestion en ressources humaines..... 22
 - Médecin..... 23
 - Charge de support et services des systèmes d'information..... 23
 - Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable 24
 - Jardinier..... 24
 - Assistant social 25

Méthodologie.....p 26

Remerciements.....p 28

Les ressources du CIG.....p 29



Résumé

Afin de saisir l'évolution des pratiques et des difficultés de recrutement sur son territoire, le CIG petite couronne a mené **une enquête en deux volets** durant l'été 2022.

Le premier a consisté en un questionnaire auquel 59 collectivités ont répondu, représentant près de 40 % des effectifs de petite couronne. Le second a permis de rencontrer un échantillon de 15 collectivités, de toute taille et type, et d'aborder, dans le cadre d'un entretien avec le DRH ou le responsable recrutement, l'organisation de l'activité recrutement, les process et outils utilisés, et enfin les difficultés de recrutement par champs ou métiers. Une enquête identique menée en 2019 permet d'évaluer les évolutions sur la période.

Au vu des réponses collectées, il apparaît que **le volume de recrutement a connu une forte augmentation** entre 2020 et 2021, dépassant le niveau précédant la crise sanitaire. Cette évolution impacte l'activité même de recrutement, en lien avec une hausse des difficultés de recrutement qui allonge les délais de pourvoi des postes et amène à changer les pratiques. Si la mobilité interne reste un levier difficile à mobiliser, beaucoup travaillent à la formalisation de leur procédure et à la dématérialisation des circuits de recrutement.

En termes de supports de diffusion, les sites internet des collectivités et le site emploi territorial restent les plateformes les plus utilisées. Néanmoins, on peut observer **une montée en puissance progressive des sites d'emplois généralistes ainsi que des réseaux sociaux**, alors que les sites payants spécialisés connaissent un certain déclin.

Pour obtenir des candidatures, la diffusion des offres d'emploi et les candidatures spontanées restent les principaux canaux. **Les pratiques de sourcing sont encore peu répandues**, mêmes si beaucoup de collectivités souhaiteraient pouvoir avoir les ressources et les compétences pour les développer. Une majorité des collectivités répondantes ont recours aux cabinets de recrutement, et pour un nombre de postes en augmentation. Les propositions de profils transmis sont toutefois souvent jugées peu probantes. Les collectivités font également de plus en plus appel à la mission d'intérim territorial¹ du CIG.

(1) Précédemment nommée Mission remplacement

Les collectivités ont également renforcé leur recours à l'apprentissage, avec plus de 80 % des répondants concernés contre 71 % en 2019. L'apprentissage n'est désormais plus limité aux secteurs classiques (petite enfance, métiers techniques), car les collectivités étendent le dispositif dans d'autres domaines tels que la communication, l'informatique ou les ressources humaines.

Pour répondre aux difficultés de recrutement, **les collectivités sont de plus en plus nombreuses à travailler leur marque employeur** et leurs atouts pour attirer les candidats. Démarche encore souvent tournée vers l'habitant plus que le candidat, les services RH mobilisent toutefois de nombreux outils qui contribuent à promouvoir la collectivité (travail sur les annonces, forums et salons, lien avec les établissements de formation).

Autre évolution notable des pratiques, les réponses attestent **d'une montée en puissance des logiciels de gestion des candidatures**. Les fonctionnalités les plus appréciées sont celles relatives à la multidiffusion des offres et l'automatisation des réponses aux candidats. Les aspects relatifs à l'analyse des candidatures restent néanmoins l'apanage de l'expertise RH.

Dans l'analyse de leurs difficultés de recrutement, les collectivités évoquent un ensemble de facteurs contextuels, tels que le dynamisme du marché du travail qui exacerbe la concurrence entre employeurs, un nombre de départs en retraite en lien avec une moyenne d'âge élevée des agents, une culture de la mobilité en développement, ou encore une baisse de l'attractivité de la région parisienne. En outre, le désintérêt pour le statut de fonctionnaire, ajouté à des formations initiales non adaptées aux spécificités publiques, alourdissent encore les difficultés de recrutement.

Pour y faire face, les réponses évoquent d'abord **l'importance de la rémunération et du cadre statutaire** proposé sur l'attractivité de la collectivité. Les recruteurs mettent ensuite en avant les aspects relatifs à **l'aménagement horaire, le télétravail, la formation, la qualité du management** ou encore la convivialité. Des facteurs liés à l'image du territoire et aux projets d'envergure interviennent également dans les critères pour attirer des candidats.

Ces difficultés sont particulièrement marquées dans les domaines de la **petite enfance, des ressources humaines, du secteur technique et numérique-système d'information**. **9 métiers ont été identifiés par les collectivités** répondantes, pour lesquels une analyse spécifique est déclinée, basée sur les freins et leviers de recrutement : auxiliaire de puériculture, animateur enfance-jeunesse, policier municipal, assistant de gestion des ressources humaines, médecin, chargé de support et services des systèmes d'information, assistant de gestion financière, budgétaire et comptable, jardinier et assistant social.

Pour répondre aux difficultés de recrutement, les collectivités sont de plus en plus nombreuses à travailler leur marque employeur et leurs atouts pour attirer les candidats.



Organisation du recrutement et politique RH

L'enquête du CIG de la petite couronne menée durant l'été 2022 a pour objet de recueillir des informations sur les pratiques et les difficultés de recrutement des collectivités de la petite couronne. À cet effet, 2 volets ont été déployés en parallèle : un volet quantitatif, à travers un questionnaire et un volet qualitatif sur la base d'entretiens. La présente analyse restitue au fil des thématiques abordées ces résultats de façon imbriquée. Le détail de la méthodologie est restituée en fin de rapport.

→ Un volume de recrutement en reprise

Après une baisse des recrutements en lien avec la crise sanitaire, l'activité de recrutement connaît une hausse significative. Les collectivités ont procédé en moyenne à 92 recrutements en 2020, contre 110 en 2021. Les résultats du questionnaire font également apparaître un volume moyen de recrutement supérieur en 2021 à celui de 2019 (97,9). Ce constat est néanmoins à nuancer en raison des profils des répondants qui ne sont pas les mêmes pour les 2 enquêtes.

Parmi les collectivités rencontrées, certaines font effectivement état d'une forte augmentation du volume de recrutement, en lien avec les départs en retraite et la volatilité des agents. Il est également nécessaire de prendre en compte le fait que les volumes de recrutement ne reflètent pas le temps passé par recrutement, qui a tendance à augmenter.

Dans le cadre des échanges avec les collectivités, on constate que les volumes de recrutement évoqués peuvent être difficiles à comparer d'une collectivité à l'autre. En effet, même pour une taille de collectivité identique, le nombre de recrutement peut varier du simple au double. On peut faire l'hypothèse que cette variation est liée notamment au niveau de turn-over, à la politique de remplacement, mais aussi aux types de services en régie proposés par la collectivité.

→ Une activité recrutement en forte évolution

Les équipes dédiées à l'activité de recrutement au sein de la direction des ressources humaines varient fortement en fonction de la taille des collectivités, de près de 7,5 ETP dans les départements et 2,7 ETP dans les communes et 2,8 ETP dans les établissements publics territoriaux, à moins de 1 ETP dans les CCAS.

L'activité de recrutement est impactée elle-même par le nombre de postes de chargés de recrutement non pourvus. Les DRH et responsables recrutement attestent de la difficulté à trouver des profils sur ces postes, qui font partie désormais des métiers en tension. La question du calibrage des postes se pose, et certaines collectivités ont opté pour une requalification en catégorie A, notamment pour accroître leur attractivité.

Un autre aspect évoqué lors des entretiens est la durée du recrutement, en lien avec le déficit d'attractivité des postes, et de la fonction publique territoriale en général. La pénurie de profils entraîne un allongement des temps de recrutement, impactant ainsi fortement l'activité des services.

En outre, le périmètre d'activité des services recrutement peut varier d'une collectivité à l'autre ; ainsi, ils peuvent englober le renouvellement des contrats, la constitution des dossiers administratifs, et parfois même jusqu'à la paie. La délimitation des missions est aussi liée à la stratégie de partage de la fonction RH, avec pour les collectivités de grande taille, la possibilité de déconcentrer certaines tâches auprès de services opérationnels.

De façon générale, les équipes de recrutement expriment une préférence pour la centralisation de cette fonction, afin de garantir l'équité de traitement et le respect de la réglementation. Néanmoins, lorsqu'une délégation est organisée, elle peut se faire selon plusieurs critères :

- **Le type d'emploi** : les recrutements d'emplois saisonniers, remplaçants ou vacataires sont réalisés en direct par les opérationnels
- **Le domaine d'activité** : les volumes de recrutement dans la petite enfance, l'animation ou l'entretien des locaux peuvent favoriser la délégation par exemple
- **La catégorie des postes** : il arrive que les services recrutement prennent en charge les recrutements des postes de catégorie A et B en priorité, et laissent aux directions opérationnelles la gestion des catégories C.

Les lignes de partage de la fonction recrutement ont également été bousculées par l'arrivée des logiciels de gestion. Comme nous l'aborderons ultérieurement, l'introduction de ces nouveaux outils a pu venir questionner les pratiques existantes en matière de répartition des rôles entre RH et opérationnel.

Enfin, certains interlocuteurs rencontrés ont fait part de l'impact du changement d'équipe municipale ou de direction générale sur la politique de recrutement, qui peut amener à une redéfinition des orientations et des process, passant notamment par des phases d'audit.

→ Des initiatives de développement de la mobilité interne

Dans la continuité des constats réalisés en 2019, les interlocuteurs rencontrés font état du faible développement de la mobilité interne au sein de leur collectivité. A part dans de rares cas où l'exécutif en fait un axe fort de la politique RH, il paraît difficile de dédier le temps nécessaire à la diffusion de cette culture parmi les agents. Pour beaucoup d'entre eux, la mobilité interne fonctionne principalement sur des postes de catégorie C, et la priorité est faite au maintien dans l'emploi d'agents en attente de reclassement.

Afin de dynamiser la politique de mobilité, plusieurs initiatives menées dans les collectivités rencontrées peuvent être soulignées :

- « *On valorise les parcours de mobilité grâce au magazine interne de communication, créé il y a un an. Cela a permis de mettre en lumière l'évolution d'une animatrice sur des fonctions administratives.* »
- « *On a mis en place une mission d'accompagnement des cadres pour les agents de catégorie A sans encadrement dans leur parcours professionnel. Cela cible les agents qui ont 3 à 5 ans d'ancienneté sur leur poste. L'objectif est de les aider à évoluer sur des postes d'encadrants. Le service travaille avec un coach.* »
- « *Le nouvel intranet propose des formulaires dématérialisés qui permettent aux agents d'engager une démarche de mobilité. C'est un outil très récent, mais les agents s'en sont déjà emparés. Nous allons développer des actions en interne de sensibilisation.* »

→ Des projets en lien avec le SIRH

Parmi les projets RH liés au recrutement, beaucoup d'interlocuteurs ont cité ceux ayant trait au développement du SIRH. Dans certains cas, il peut s'agir de travailler à une interface entre les outils de traitement des candidatures et les modules SIRH de gestion de carrière pour rationaliser la saisie. Pour d'autres, il peut s'agir de réaliser une cartographie des postes en lien avec le RIFSEEP. A plus long terme, certains expriment le souhait de pouvoir travailler sur l'intégration au SIRH d'une cartographie des compétences des agents, afin de travailler la politique de mobilité, favoriser la détection de potentiels et développer une démarche de GPEEC.

Certaines collectivités travaillent également sur des projets d'école de formation en interne. Ces démarches sont à la fois une réponse à des besoins spécifiques sur des métiers difficiles à recruter, mais peuvent également participer d'une politique visant à favoriser l'accès à la formation.

De façon générale, beaucoup de collectivités évoquent le souhait de pouvoir mettre en place des démarches de GPEEC, mais peu sont encore réellement initiées.

Une des collectivités s'est inscrite dans une démarche qualité globale depuis quelques années, comprenant un volet portant sur la procédure de recrutement : « Cette démarche a mené à réviser les profils et fiches de poste avant la demande de remplacement, la création de documents communs et partagés pour les fonctions RH (demande d'ouverture au recrutement, dossier de recrutement certifié). » Parmi les avantages, la collectivité identifie « l'harmonisation des pratiques, des modèles de document uniques et communs, la simplification de la gestion, le suivi statistique de bout en bout du processus recrutement, le partage du sens et des fondamentaux qui conviennent à tous, un socle commun ». Pour les inconvénients, la démarche apparaît contraignante « sur les échéances et le reporting ».



Les étapes du recrutement

→ L'identification du besoin : une tendance à la structuration des démarches

Le contenu et le process sont plus ou moins formalisés selon les collectivités, même si l'on constate une tendance à la structuration de la procédure de demande de recrutement. Le plus fréquemment, la validation du besoin se fait via un formulaire, qui sert à recueillir les différents niveaux de validation. Certaines collectivités commencent à dématérialiser la démarche, mais l'initiative reste encore marginale. Pour les métiers en tension, cette étape peut faire l'objet de procédures accélérées.

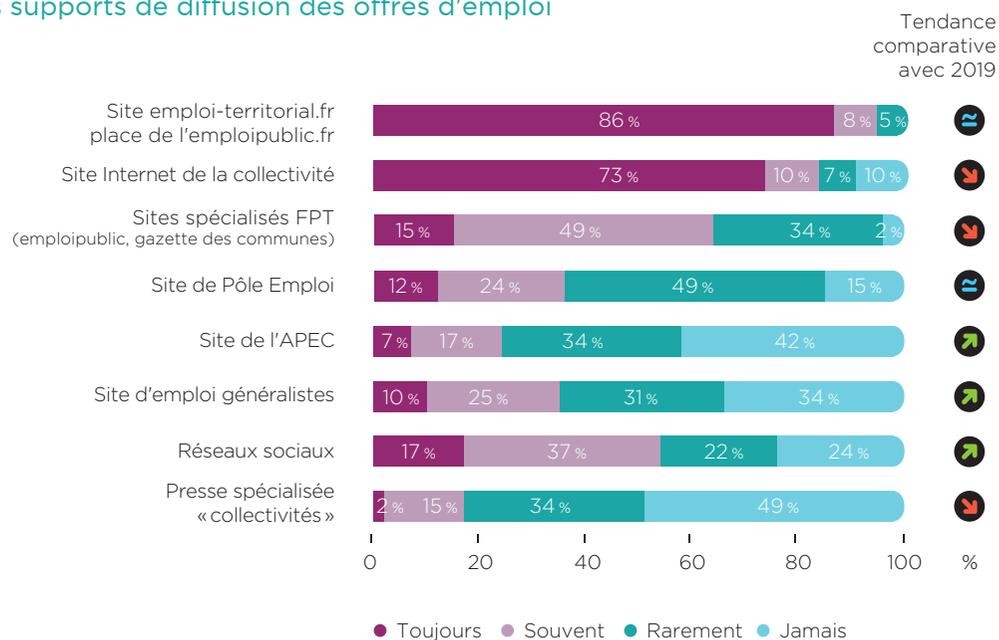
La demande peut faire l'objet d'un examen du besoin dans le cadre d'instances récurrentes. Les intitulés varient (commissions, comité, conférences emploi), tout comme la fréquence (hebdomadaire, mensuel) et la composition (élus, DG, DRH). Pour certains, la présence des élus au sein de ces instances est révélatrice de leur implication dans le process de recrutement ; pour d'autres, leur absence reflète la confiance attribuée à l'expertise des agents des RH.

Dans certains cas, la demande de remplacement est soumise à un examen d'opportunité approfondi par les services RH. Une collectivité propose notamment une étude GPEEC en cas de changement de catégorie ou d'ouverture de poste.

→ Une diversification dans les modalités de recherche de profils

Une diffusion généralisée sur les sites emplois et une montée en puissance progressive des réseaux sociaux

Les supports de diffusion des offres d'emploi



Depuis 2019, les pratiques de diffusion des collectivités ont évolué. Si le panel des outils de diffusion reste inchangé, leur fréquence d'utilisation varie, au profit d'une montée en puissance des réseaux sociaux (+12%), des sites emploi généralistes (+7%) et de l'APEC (+7%).

1 La diffusion sur les outils internes

Pour la plupart des collectivités, la 1^{re} étape de diffusion reste d'abord la diffusion interne et celle sur le site de la collectivité (« toujours » pour 73%). Elles peuvent se faire de façon successive ou concomitante, selon le poste. Certaines collectivités s'interrogent aussi sur l'image que renvoie le nombre de postes vacants sur le site de la ville lorsqu'il est très élevé.

2 La diffusion sur les sites emplois

De la même façon, la diffusion sur le site emploi territorial est quasiment systématique (« toujours » pour 86%). Quelques collectivités travaillent avec Pôle emploi (« toujours » pour 12%) mais très peu avec l'APEC (« toujours » pour 7%).

Lors des entretiens, les interlocuteurs font également part du déclin global des supports payants classiques (Gazette, emploi collectivité) dont l'usage n'est plus systématique mais reste cependant des supports pour les collectivités de grande taille.

Les sites généralistes entrent de plus en plus dans les pratiques, de manière systématique pour 10% des collectivités répondantes (contre seulement 3,6% en 2019), et souvent pour 25% d'entre elles.

Il ressort en effet de nos échanges une montée en puissance du recours au site Indeed. Selon les collectivités rencontrées, le volume de candidatures y paraît important, même si celles-ci ne sont pas toujours en adéquation avec les profils recherchés. Ce support est utilisé pour les domaines de la petite enfance, infirmier, animateurs, technicien support en informatique.

Certaines collectivités développent une attention à la rédaction des annonces, particulièrement pour les métiers en tension, afin d'accroître l'attractivité des postes.

(2) Précédemment nommée Mission remplacement

③ La diffusion sur les réseaux sociaux

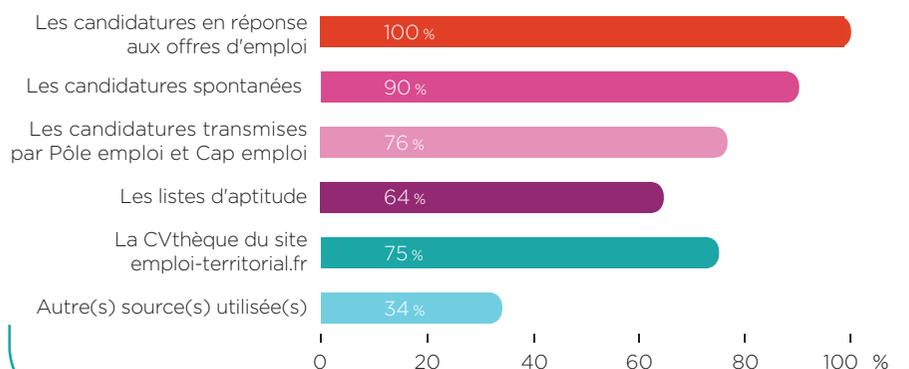
Le recours aux réseaux sociaux est désormais intégré aux pratiques de recrutement des collectivités, de manière systématique pour 17 % d'entre elles et souvent pour 37 %.

D'après nos interlocuteurs, LinkedIn est le principal réseau mentionné. Certains paient des emplacements pour des annonces, d'autres privilégient une diffusion gratuite via leur compte personnel. Certains membres de la collectivité, parfois des DGS, DGA ou directeurs, sont très actifs et relaient les offres. De plus en plus de collectivités ont créé leur page, même sans annonce, permettant de publier au nom de la collectivité.

En lien avec les services de communication externe, les pages collectivités sur LinkedIn sont également créées sur Twitter ou Facebook. Selon une des collectivités rencontrées, la publication sur le site « le bon coin » est même efficace pour les postes à faible qualification.

Une obtention encore classique des candidatures et des pratiques de sourcing encore peu répandue

Les types de sources utilisées pour obtenir des profils de candidats



Pour obtenir des profils de candidats, la quasi-totalité des répondants cite les candidatures aux offres de poste comme première source et les candidatures spontanées comme deuxième ou troisième source.

La CVthèque du site emploi territorial est ensuite plébiscitée pour les trois quarts des répondants en troisième, voire quatrième, source d'obtention de profils.

Dans un ordre de priorité moindre, les candidatures transmises par Pôle Emploi et Cap emploi sont également une source de profils pour 75 % des répondants, viennent ensuite les listes d'aptitude davantage « en dernier recours » pour un tiers des répondants.

Pour rappel, la pratique de sourcing consiste à rechercher et à approcher les profils les plus adaptés aux besoins des recruteurs en vue de déclencher des candidatures pertinentes aux emplois proposés. Tout comme en 2019, cette pratique est encore peu répandue parmi les collectivités, même si elle est considérée comme pertinente.

Le plus souvent, les moyens à y consacrer ne sont pas suffisants ; pour certains, il s'agit également d'un déficit de compétence dans la réalisation de cette tâche (approcher, relancer, discuter, convaincre), pour laquelle les chargés de recrutement ne sont pas formés. Plus rarement, des collectivités évoquent la recherche de profil pour des postes ciblés sur les réseaux sociaux professionnels.

Une évaluation mitigée des prestations des cabinets de recrutement

Le recours aux cabinets de recrutement reste stable et majoritaire, à hauteur de 63 % des collectivités répondantes au questionnaire. Parallèlement, le nombre moyen d'agents recrutés via un cabinet de recrutement augmente. Il est de 2,5 agents en 2021 contre 1,8 en 2018 (sur les 37 collectivités qui ont fait appel à un cabinet, 35 ont recruté 86 agents par ce biais).

En premier lieu, il s'agit de poste de direction dans les secteurs des ressources humaines, des systèmes d'information, de l'urbanisme et de la police municipale. Les postes de direction générale font également l'objet de recrutement par le biais de cabinets, ainsi que certains métiers d'expertise (commande publique, ingénieur...).

Néanmoins, les collectivités font de cette prestation une évaluation globale mitigée. Les services RH rencontrés mentionnent leur faible expertise sur la territoriale, le manque de réseau dans le secteur public, et le coût très élevé des cabinets de recrutement, au regard de propositions jugées peu probantes. Certains cabinets sont conduits à refuser les marchés proposés par les collectivités face à l'absence de profils.

Face à la pénurie, une des collectivités rencontrées fait appel à un cabinet pour réaliser du sourcing sur des profils en informatique.

La mission d'intérim territorial du CIG : une offre en développement

La majorité des collectivités ayant répondu à l'enquête connaît la mission d'intérim territorial² du CIG petite couronne (73 %). Parmi elles, 37 % y ont recours, mais il reste encore 27 % des collectivités répondantes qui n'en ont pas connaissance.

Un recours accru à l'apprentissage

En 2021, plus de 80 % des collectivités répondantes ont eu recours à l'apprentissage, ce qui représente une augmentation de 9 points par rapport à l'enquête de 2019. Ce recours est systématique pour les collectivités de plus de 500 agents.

Les collectivités attestent en effet d'une volonté générale de développer l'ouverture du nombre de postes d'apprentis. Néanmoins, il arrive que par cette voie, tout comme pour le recrutement classique, la totalité des postes ouverts ne soient pas pourvus en raison de la difficulté à trouver des candidats.

Parmi les collectivités répondantes, les apprentis occupent le plus souvent les postes suivants : auxiliaire de puériculture, éducateur de jeunes enfants, chargé de communication, technicien informatique et jardinier.

Du BEP-CAP au master/doctorat, l'ensemble des niveaux d'études sont représentés à proportion égale parmi les apprentis (40%), exceptés pour les niveaux Licence (bac +2/+3) en plus grande proportion (65%), qui peut s'expliquer par une hausse des apprentissages dans les secteurs informatique, communication et ressources humaines.

Ces données confirment que le recours à l'apprentissage est désormais bien répandu dans les secteurs classiques de la petite enfance et des métiers techniques. Mais les services RH rencontrés font part d'une extension à d'autres domaines, tels que la communication, l'informatique, la comptabilité et les finances, le social, ou l'urbanisme.

Parmi les points de vigilance évoqués, tout comme en 2019, la disponibilité pour l'accompagnement en interne et le respect des conditions de diplôme du maître d'apprentissage peuvent être un frein à l'accueil d'un apprenti. En outre, le recours à l'apprentissage peut être vu par les directions opérationnelles comme un renfort et non comme un pré-recrutement. En ce sens, les collectivités rencontrées se questionnent sur la fidélisation des apprentis à l'issue de leur terrain. En effet, il arrive que les apprentis poursuivent ailleurs que dans leur collectivité d'accueil.

Enfin, les aspects relatifs au coût de l'apprentissage ont été moins évoqués qu'en 2019, peut-être en lien avec le dispositif d'aide mis en place par l'Etat.

Le développement de la marque employeur

Si seulement 3,4 % des collectivités répondantes déclarent disposer d'outils de marketing RH en 2019, elles sont 15 % à en disposer en 2022. Si la marque employeur reste encore peu déployée, elle se développe et la volonté des collectivités de mettre en place cette stratégie se confirme.

Toutefois, la stratégie de communication est davantage tournée vers l'administré en tant qu'usager du territoire dans une optique de cadre de vie et de valorisation pour y vivre et non pas, ou très peu, tournée vers l'agent dans une logique de cadre professionnel et de valorisation des atouts pour y travailler.

A ce titre, le déploiement de la marque employeur est généralement piloté par les directions de la communication et associe rarement les autres directions et services. Dans cette logique, la marque employeur n'est pas perçue ou utilisée comme un levier de recrutement et les directions ressources humaines et services recrutement sont rarement consultés.

Néanmoins, si une stratégie globale de marque employeur n'est généralement ni définie ni utilisée au service de l'attractivité des métiers et des postes, les services RH mobilisent de nombreux outils qui y contribuent. Que ce soit sur les annonces d'offre d'emploi (rédaction, diffusion sur les réseaux sociaux...) ; sur la promotion des métiers (salons, forum emploi, présentation dans les écoles, plaquette ou vidéo métier...), voire à travers l'implication des agents comme ambassadeurs du « bien vivre au travail », les collectivités s'emparent de ces méthodes et les intègrent davantage à leur stratégie de recrutement.

De plus en plus au fait de leurs propres freins et facteurs d'attractivité, elles sont d'ailleurs 46% des répondants à préciser être en cours de réflexion pour développer une marque employeur, notamment en lien avec leurs lignes directrices de gestion.

→ La gestion des candidatures : vers une automatisation des tâches ?

Les réponses au questionnaire attestent d'une montée en puissance des logiciels de gestion des candidatures (de 19% en 2019 à 27% en 2022) et 31% des répondants s'y intéressent. Pour les autres, le moyen le plus fréquent est le recours à une boîte mail générique.

Les collectivités rencontrées qui ont recours à un logiciel de gestion des candidatures font part d'une satisfaction générale quant à l'usage de cet outil. Elles évoquent notamment le gain de temps que représentent les fonctionnalités relatives à la multidiffusion et l'envoi automatisé de réponses aux candidats. Certains logiciels proposent également une fonctionnalité de diffusion à des réseaux d'école qui constitue un vecteur supplémentaire pour les annonces.

L'accès à des modules statistiques représente également un intérêt pour évaluer les canaux de diffusion, même s'il n'est pas toujours évident de pouvoir tracer l'origine des candidatures. Ainsi, pour un des interlocuteurs rencontrés, « *beaucoup de candidats postulent directement sur le site de la collectivité, même si ce n'est pas là qu'ils ont vu l'annonce la première fois.* »

En revanche, la possibilité d'avoir recours à des pré-sélections automatiques sur le logiciel est peu utilisée ; cette tâche étant considérée comme relevant de l'expertise RH. De la même façon, la partie « entretien » des logiciels n'est pas sollicitée, d'après les interlocuteurs rencontrés.

Le temps passé en matière de paramétrage n'est pas considéré comme un coût d'entrée réhibitoire. En revanche, un temps d'appropriation par les équipes opérationnelles est à prévoir, et a pu dans certains cas faire l'objet de réticences. Plus globalement, l'introduction de ce nouvel outil peut être l'occasion de reposer la question du partage des tâches entre la RH et les directions opérationnelles, et permettre un travail de clarification favorisant la transversalité. Par exemple, l'usage de l'outil a pu amener à repreciser ou redéfinir les rôles respectifs en termes de sélection des candidatures ou de contact des candidats.

Plus globalement, les pratiques de sélection des profils sont assez variées d'une collectivité à l'autre. De façon générale, les services RH ont tendance à faire un premier filtre avant envoi, mais il arrive que certains services RH transmettent aux opérationnels la totalité des candidatures.

Si les outils de gestion des candidatures permettent une automatisation d'une partie des tâches, les tensions observées sur le marché du travail nécessitent une adaptation des pratiques en matière de gestion des candidatures des collectivités. Ainsi, la vérification des prétentions salariales semble intervenir de plus en plus en amont de la procédure, afin d'éviter les désistements. Citée au niveau des entretiens en 2019, elle est mentionnée dès la réception des candidatures pour certains postes.

Des collectivités peuvent également adopter des pratiques de pré-sélection par téléphone, permettant de vérifier l'intérêt pour le poste, mais aussi un contact rapide avec le candidat, voire même une première estimation des prétentions salariales. Cette étape peut être aussi liée au fait que la lettre de motivation est un élément de candidature de moins en moins envoyé par les candidats.

→ La sélection des candidats

Parmi les collectivités rencontrées, il paraît y avoir peu d'alternative à la pratique de l'entretien individuel, qui reste une norme largement partagée. Ce qui varie, ce sont le nombre d'entretiens et les acteurs présents dans les jurys. Souvent en écho avec les parties prenantes dans la validation initiale de la demande, ces jurys sont le plus souvent constitués de chargés de recrutement et d'encadrants opérationnels, plus rarement de DGS ou d'élus. Il arrive que les entretiens soient d'abord menés par les opérationnels et la RH intervient après, mais la RH est le plus souvent présente tout le long du processus.

La pratique des tests reste encore marginale dans les collectivités rencontrées, tout comme les mises en situation (notamment pour les postes techniques) ou les entretiens collectifs, parfois pratiqués dans le secteur de l'animation.

L'existence de grilles d'entretien est très variable d'une collectivité à l'autre, mais pour certains, c'est un outil central pour objectiver et communiquer sur les critères de sélection. Dans le cadre de démarches qualité ou de labels, les grilles sont obligatoires. Néanmoins, certaines collectivités ont fait part de la nécessité d'un allègement, notamment pour les postes dont les recrutements sont très fréquents. Pour les postes en tension, les collectivités peuvent être amenées à alléger les circuits de validation afin d'augmenter la réactivité.

A cette étape, des initiatives intéressantes ont été menées :

- Fiches d'entretien avec un mémo des éléments propres à la collectivité présentés par la RH en fin d'entretien (temps de travail, primes, action sociale...)
- Du fait de la fréquence des sollicitations des candidats ou agents contractuels en matière de négociation salariale, l'ensemble des chargés de recrutement a bénéficié d'une formation à ce sujet.

Les difficultés de recrutement

→ Un marché de l'emploi en restructuration



Pour expliquer les difficultés de recrutement, les collectivités rencontrées évoquent différents facteurs en lien avec l'état du marché du travail :

- Un volume important de départs en retraite, en lien avec un âge moyen des agents des collectivités de petite couronne qui a augmenté de plus de 2 ans sur une période de 10 ans (Données RSU petite couronne)
- Une volatilité des candidats et agents : « *Un profil générationnel de jeunes qui changent de postes plus facilement* »
- Une activité spécifique pour laquelle il n'existe pas toujours de formation diplômante adaptée (comptabilité publique, statut de la fonction publique, salubrité publique...)
- Un phénomène de baisse de l'attractivité du territoire francilien, qui s'est déplacé en 20 ans vers les grandes métropoles de Province et sur les façades atlantiques, méditerranéennes et les zones d'emploi alpines (Pole emploi)
- Une image du fonctionnaire mise à mal : « *Le statut de fonctionnaire est perçu comme une contrainte, la pérennité offerte par le statut n'apparaît plus nécessaire face à un marché de l'emploi ouvert* »
- Un état global du marché de l'emploi favorable aux candidats, avec des recrutements en forte hausse dans la plupart des secteurs, entraînant une augmentation de 12 % des projets de recrutement entre 2021 et 2022 (Pole emploi)

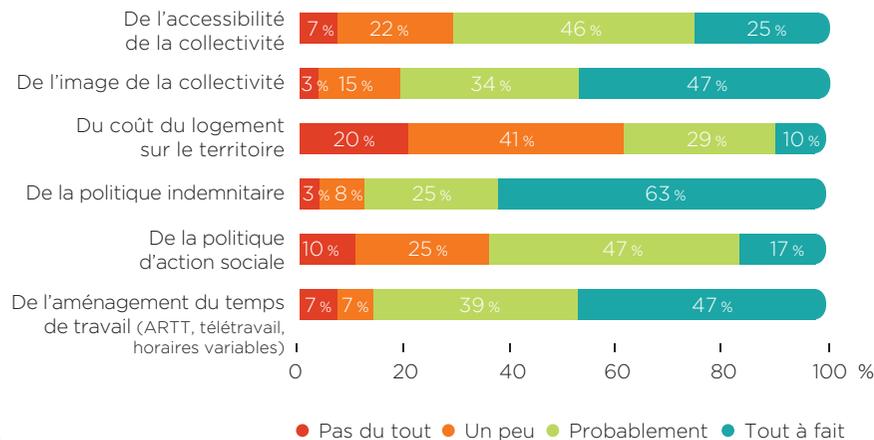
En outre, les collectivités citent également l'impact de la crise sanitaire, encore difficile à évaluer, mais qui semble avoir accéléré les projets de départ de certains agents.

→ L'attractivité

Face aux difficultés de recrutement, les collectivités sont de plus en plus amenées à questionner les facteurs d'attractivité qui leur sont propres.

En premier lieu, elles citent la rémunération et l'importance de la souplesse du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) (63 %), ainsi que le cadre statutaire et notamment la proposition de contrats de 3 ans pour faciliter le recrutement de contractuels issus du public ou du privé.

Facteurs d'attractivité identifiés par les collectivités



Les aspects organisationnels sont souvent évoqués par les collectivités, d'une part en lien avec l'aménagement du temps de travail (47 %) dont l'octroi d'ARTT, la mise en place d'horaires variables ou encore la souplesse pour accorder des temps partiels sur autorisation ; d'autre part en lien avec les conditions de travail telles que le télétravail, perçu comme une modalité incontournable, l'accompagnement à la formation, la qualité du management, les temps de convivialité mais aussi les espaces de travail et de restauration.

Les collectivités évoquent aussi des facteurs liés à l'image de leur territoire (47 %) et aux projets d'envergure à mener qui peuvent motiver des candidats particulièrement en matière d'urbanisme, de développement durable ou dans la perspective des Jeux Olympiques 2024.

Au-delà, les collectivités relèvent les atouts de leur localisation par l'accessibilité en transports en commun (25 %) et aussi du cadre de vie offert à leurs habitants qui leur apparaît tout aussi profitable pour leurs agents (offre commerciale, ville fleurie, éco quartier...).

Perçus comme des compléments à la rémunération, les collectivités mettent en avant dans une moindre mesure la participation à la protection sociale complémentaire (PSC), la proposition de tickets restaurant ainsi que le soutien au pouvoir d'achat et à la pratique de loisirs à travers les actions d'œuvre sociale (chèques cadeaux Noël, rentrée scolaire, chèques vacances, adhésion CNAS...) (17 %).

Cependant, les directions ressources humaines rencontrées attirent l'attention sur une certaine réduction de la marge de manœuvre pour se différencier. En effet, cela peut être le cas avec la généralisation du télétravail ou la mise en place de montants minimaux pour la protection sociale complémentaire.

→ Les difficultés par domaine

Près de la moitié des répondants cite en premier lieu les secteurs petite enfance, ressources humaines, technique et numérique-système d'information parmi les domaines les plus en tension pour recruter.

Pour 25 % à 40 % des répondants, viennent ensuite les secteurs urbanisme-aménagement, finances, commande publique et animation.

Enfin 15 % à 20 % des répondants citent ensuite les secteurs juridique, action sociale et prévention-sécurité.

Au sein de ces secteurs certains métiers sont davantage concernés par les difficultés de recrutement.

Domaine les plus exposés aux difficultés de recrutement	Nb de citation	% des citations	% des répondants
Petite enfance	34	15 %	58 %
Ressources humaines	28	12 %	47 %
Technique (voirie, bâti, eau et assainissement)	27	12 %	46 %
Numérique et systèmes d'information	24	11 %	41 %
Urbanisme et aménagement	22	10 %	37 %
Finances	21	9 %	36 %
Commande publique	16	7 %	27 %
Animation	14	6 %	24 %
Action sociale	11	5 %	19 %
Juridique	11	5 %	19 %
Prévention et sécurité	9	4 %	15 %
Autre	9	4 %	15 %
Direction générale	2	1 %	3 %
		100 %	

(3) Cf. Bilan social 2020, Données sur les collectivités petite couronne, juin 2022

(4) Et notamment l'obligation de publication sur l'espace numérique commun Place de l'emploi public à travers le site emploi territorial

Comparativement à 2019, les difficultés se sont accrues dans le domaine de la petite enfance qui occupe désormais la première place (2^e en 2019), et le secteur des ressources humaines remonté en deuxième place (5^e en 2019). Les difficultés dans les domaines du technique et du numérique - systèmes d'information demeurent équivalentes. En revanche, aujourd'hui au 11^e rang, le domaine de la prévention et sécurité est significativement moins cité qu'en 2019 (6^e rang).

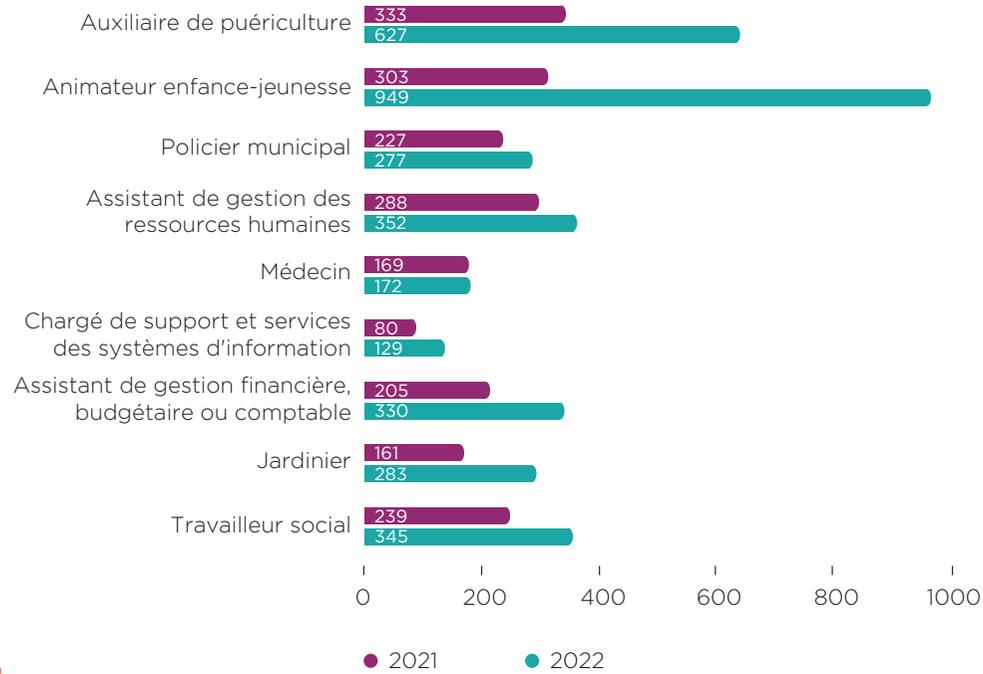
→ Top 9 des métiers en tension

Parmi ces 9 métiers, les 6 premiers sont ceux identifiés comme étant le plus en tension par les collectivités répondantes au questionnaire, cités selon l'ordre d'importance accordé. Nous avons complété par 3 autres métiers les plus fréquemment évoqués dans le cadre des entretiens, et ne figurant pas dans les réponses au questionnaire. Dans tous les cas, cette liste n'est pas représentative de l'ensemble des besoins des collectivités, mais a pour ambition de donner à voir les métiers pour lesquels les collectivités rencontrent les plus grandes difficultés de recrutement.

Les éléments issus du questionnaire sont complétés ci-dessous de données extraites du site emploi territorial, sur lequel les collectivités diffusent leurs offres d'emploi. L'objectif est de donner des repères en matière de volume et d'évolution sur la période 2021-2022, même si ces données ne recouvrent pas l'ensemble des besoins de recrutement des collectivités. Elles témoignent néanmoins d'une augmentation constante du nombre d'offres diffusées sur ce support ces dernières années.

Cette hausse est particulièrement marquée entre 2021 et 2022, atteignant plus de 50 % pour l'ensemble des collectivités de petite couronne, preuve d'une forte dynamique de l'activité recrutement. Cependant, dans un contexte où les effectifs restent stables³, ces évolutions peuvent également être liées au renforcement des obligations réglementaires⁴ et au rôle du contrôle de légalité en matière de publicité des postes.

Evolution du nombre d'offres diffusées sur emploi territorial par métier en tension



AUXILIAIRE DE PUÉRICULTURE

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

627
offres diffusées par
95
collectivités

- Près du **doublement du nombre d'offres** par rapport à 2021 (+88 %)
- Une moyenne de **6,6** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1

Concurrence
entre collectivités

2

Concurrence
avec le secteur privé

3

Pénibilité
liée à l'activité

La petite enfance apparaît comme le **premier domaine en tension en petite couronne**, et cela depuis de nombreuses années. Les collectivités reçoivent des candidatures, mais en petit nombre, surtout au regard des besoins constants sur ces postes. Le constat est le même pour les postes d'éducateurs de jeunes enfants, dont les exigences peuvent être élevées, que ce soit en termes de conditions de travail ou de projet pédagogique.

Pour ces métiers, **la concurrence est très importante avec la Mairie de Paris ou la fonction publique hospitalière**, dont les accès ne nécessitent pas l'obtention d'un concours.

Les difficultés rencontrées ont pu entraîner une baisse du nombre de places proposées, voire des fermetures de section pour cause de pénurie de professionnels.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Les leviers identifiés : le niveau de régime indemnitaire, le nombre de structures permettant la mobilité, la taille des structures, l'intérêt du projet pédagogique

Les démarches mises en place :

- Baisse du niveau de diplôme à l'embauche (recours à des CAP petite enfance)
- Proposition de VAE aux professionnelles non diplômées
- Travail avec le service prévention sur l'ergonomie et l'aménagement des espaces de travail
- Accès facilité au temps partiel
- Valorisation du métier par des vidéos métier
- Appui sur le réseau des professionnels (notamment ceux et celles qui interviennent en formation)
- Démarchage des écoles, sensibilisation dans les lycées (mais sans toujours noter de résultats)
- Sensibilisation des directions sur le discours à tenir pour favoriser le choix des candidats

Le recours à l'apprentissage est très développé dans ce secteur, et certaines collectivités ont mis en place des dispositifs de bourse d'étude contre un engagement moral à rester 3 fois la durée de la formation. Néanmoins, certaines constatent que les professionnels ne restent pas à l'issue, notamment à cause de l'éloignement domicile / travail.

ANIMATEUR ENFANCE-JEUNESSE

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

949
offres diffusées par
94
collectivités

- ➔ 3 fois le nombre d'offres que l'année précédente (+213 %)
- ➔ Une moyenne de 11,3 offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1 Conditions d'emploi (temps non complet, horaires, durée du contrat)	2 Absence de diplôme correspondant au métier	3 Rémunération
--	--	-------------------

Par rapport à 2019, on note **une véritable percée des difficultés sur le métier d'animateur**. Les freins évoqués sont principalement liés aux conditions de travail : précarité des contrats, temps non complets, temps fractionnés, pénibilité de la pause méridienne. C'est un métier pour lequel est également relevé un absentéisme élevé, et un taux de turn-over très important.

En outre, les interlocuteurs des collectivités font part d'une **crise des vocations** dans ce domaine, avec des agents qui abandonnent en cours de formation.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Les démarches mises en place :

- Baisse des exigences en termes de diplôme (recrutement sans BAFA)
- Amélioration des conditions de travail : déprécarisation des contrats, passage de temps non complet à temps complet, travail sur des plannings moins morcelés
- Communication par affiches dans la ville
- Financement des BAFA et des BAFD, organisation de stages pratiques dans la collectivité

Les collectivités évoquent également la nécessité de mener un travail sur la reconnaissance et la protection des agents, notamment face au développement du risque de procédures contentieuses dans ce champ. Et plus globalement, pour ce métier, « *la vraie question, c'est celle de la fidélisation* ».

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

277
offres diffusées par
75
collectivités

- Une augmentation de 22 % par rapport à 2021
- Une moyenne de 3,7 offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1 Absence de titulaire ou de lauréat de concours	2 Concurrence entre collectivités	3 Rémunération
--	---	-------------------

Métier en tension depuis de nombreuses années, le recrutement de policier municipal est d'autant plus difficile que **les postes se multiplient dans le domaine**. En découle une forte concurrence entre collectivités, accentuée par la création d'une police municipale à la Mairie de Paris.

Les candidats sont peu nombreux et changent très régulièrement d'employeur, pouvant entraîner une **surenchère sur la rémunération comme sur les conditions de travail**, avec des exigences sur le recrutement en couple ou en équipe.

Les leviers manquent au niveau des rémunération en l'absence de RIFSEEP pour ces postes, et des marges de manœuvre réduites en matière de congés avec la mise en place des 1607 h.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Le rôle du réseau est très fort dans ce domaine, et peut être à double tranchant. Il permet de favoriser des recrutements en bénéficiant du réseau d'un professionnel en poste, mais peut aussi avoir pour effet une succession de départ en cas de mutation d'un directeur. Les échanges sur les réseaux sociaux impactent aussi la réputation de la collectivité.

Les leviers dont disposent les collectivités portent principalement sur :

- L'aménagement des horaires dans les plannings proposés
- Les heures supplémentaires et astreintes
- L'armement
- Le matériel disponible, les équipements (salle de sport)
- La variété des missions, en lien aussi avec la qualité de la collaboration avec la Préfecture

Afin de recruter, les collectivités ont souvent recours à des candidatures issues de la pénitentiaire, des gendarmes ou des pompiers mais les procédures sont d'une grande complexité administrative et la durée de recrutement très longue. Les profils d'ASVP apparaissent également intéressants pour ces postes, dans la mesure où il s'agit d'agents assermentés. Face à la difficulté, certaines collectivités ont recours à des cabinets de recrutement pour les accompagner sur ces postes.

ASSISTANT DE GESTION EN RESSOURCES HUMAINES

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

352
offres diffusées par
94
collectivités

- Une augmentation de **22 %** par rapport à 2021
- Une moyenne de **3,7** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1 Absence de titulaire ou de lauréat de concours	2 Absence de diplôme correspondant au métier	3 Rémunération
---	---	--------------------------

Tout comme en 2019, le métier d'assistant de gestion RH, et plus particulièrement la composante carrière-paie, fait partie des métiers les plus en tension. Les difficultés sont liées au fait qu'il n'existe **pas de cursus de formation correspondant**, notamment en lien avec la connaissance des aspects statutaires. En outre, les postes exigent une grande polyvalence et une forte technicité liée aux évolutions réglementaires récurrentes. Le recrutement est d'autant plus difficile que certains de ces postes sont calibrés en catégorie C, avec des perspectives de rémunération peu élevées.

Mais d'autres métiers du domaine RH sont également en tension. En effet, des difficultés apparaissent concernant les profils de chargés de recrutement, alors qu'ils n'étaient pas mentionnés il y a 3 ans. Les collectivités reçoivent peu de candidatures, et surtout peu de lauréats ou fonctionnaires. La difficulté est également présente dans le domaine des SIRH, avec de nouveaux besoins sur des métiers tels que data contrôleur.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Pour ces profils, la principale piste envisagée est de **recruter des candidats issus du privé, de les accompagner et de les former** en interne. Plusieurs collectivités ont recours au dispositif de formation du CIG permettant de mettre à disposition des agents dans le cadre de la mission d'intérim territorial.

D'autres développent l'apprentissage ou l'accueil de stagiaires, ou cherchent à susciter la mobilité interne, même s'il paraît difficile d'attirer sur ces postes. Pour le domaine du recrutement, certaines collectivités optent pour un calibrage des postes en catégorie A pour pallier le différentiel de rémunération.

MÉDECIN

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

172
offres diffusées par
44
collectivités

- Une **stagnation** à hauteur de 2 % par rapport à 2021
- Une moyenne de **3,9** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1

Rémunération

2

Absence de titulaire ou de lauréat de concours

Une difficulté de longue date, qui est partagée pour tous types d'employeurs, territoriaux ou non, et aussi bien pour les profils de médecin des centres de santé que pour les médecins du travail. Cette difficulté s'est même accentuée d'après certains interlocuteurs : « *La fuite des médecins a sans doute été accélérée avec le Covid* ».

Pour les spécialités, le faible nombre d'heures proposé renforce les difficultés : « *on recherche des médecins généralistes, kinés, dermatos, gynécos, dentistes, orthodontistes. Sur les spécialités, il s'agit de très petites quotités* ». La concurrence est également exacerbée du fait des nombreuses ouvertures de maisons médicales.

L'insuffisance de profils peut même conduire les collectivités à se défaire de la gestion de centres de santé : « *On ferme le CMS en régie car on n'arrive plus à recruter les médecins. Statutairement, la rémunération d'un médecin titulaire était compliquée (on n'a pas de délibération sur le régime indemnitaire), ajouté à la localisation du centre de santé et des problèmes de management sur les dernières années.* »

Parmi les solutions adoptées, certains acceptent les temps non complets, même pour très peu d'heures.

CHARGE DE SUPPORT ET SERVICES DES SYSTÈMES D'INFORMATION

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

129
offres diffusées par
62
collectivités

- Une augmentation de **61 %** par rapport à 2021
- Une moyenne de **2,1** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

1

Rémunération

2

Concurrence entre collectivités

Cette difficulté récurrente, si elle est toujours présente, semble mieux maîtrisée par les collectivités rencontrées. Face aux enjeux, notamment en termes de sécurité, les collectivités font des exceptions sur ces postes en termes de rémunération et de durée des contrats. Le recours à l'apprentissage semble également devenu très répandu dans ce domaine.

« *On arrive à recruter mais on a du mal à fidéliser* ».

ASSISTANT DE GESTION FINANCIÈRE, BUDGÉTAIRE OU COMPTABLE

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

330
offres diffusées par
96
collectivités

- Une augmentation de **61 %** par rapport à 2021
- Une moyenne de **3,4** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

Tout comme les gestionnaires carrière-paie, le recrutement de gestionnaire comptable bute sur l'absence de formation adaptée. Il s'agit de métiers peu attractifs, qui nécessitent une exigence de rigueur importante sur les postes en collectivité.

Cette difficulté est partagée avec le domaine des marchés publics, qui pâtit également de la concurrence avec la fonction publique d'Etat et entre collectivités.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Plusieurs collectivités rencontrées ont eu recours à l'apprentissage sur ces postes pour faire face aux difficultés de recrutement.

JARDINIER

NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022

283
offres diffusées par
69
collectivités

- Une augmentation de **76 %** par rapport à 2021
- Une moyenne de **4,1** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

Peu cité en 2019, ce métier a été mentionné à plusieurs reprises par les collectivités rencontrées. Elles font part d'un déficit de candidatures qualifiées, titulaires d'un CAP. En effet, le poste exige une connaissance des végétaux mais aussi des qualités de pédagogie.

La pénibilité des conditions de travail, le travail en extérieur et l'image dégradée du métier participent à alimenter un niveau de turn-over important. Les agences d'intérim, proposant des conditions d'emploi plus favorables et une meilleure rémunération, représentent une vraie concurrence pour les collectivités.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Les démarches engagées :

- Recours à Pole emploi pour obtenir des candidatures
- Valorisation de l'attractivité des labels ville fleurie
- Travail sur une rémunération plus élevée pour les agents qualifiés et les encadrants
- Développement de l'apprentissage et souhait de rapprochement des écoles, même si le faible nombre d'organismes de formation rend difficile la collaboration

ASSISTANT SOCIAL

**NOMBRE
D'OFFRES SUR
EMPLOI
TERRITORIAL
EN 2022**

345
offres diffusées par
68
collectivités

- Une augmentation de **44 %** par rapport à 2021
- Une moyenne de **5,1** offres par collectivité

Principales causes de difficultés

Observées au niveau national, quel que soit le type d'employeur, les difficultés de recrutement rencontrées sur ces postes sont liées à un ensemble de facteurs. En effet, le besoin augmente du fait de vague de départs en retraite, mais aussi du fait d'un nombre important de démissions. Une crise des vocations est constatée, qui impacte le nombre de candidats dès l'entrée en formation.

LES LEVIERS ET ATOUTS IDENTIFIÉS

Les démarches engagées :

- Recrutement via l'Interim
- Bourse d'étude contre un engagement à travailler dans la collectivité
- Lien avec les écoles de travail social
- Développement de l'apprentissage et accueil de stagiaires école
- Revalorisation du régime indemnitaire et mise en place de la prime SEGUR

Il est également possible de recourir au service d'un assistant social du travail mis à disposition dans le cadre d'une convention avec le CIG petite couronne.

Comme évoqué précédemment, cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité. Parmi les autres métiers ou secteurs cités, on peut mentionner le secteur technique sur les postes d'ingénieur ou technicien, les ATSEM, les instructeurs du droit des sols, les inspecteurs de salubrité, ou les maîtres-nageurs pour les EPT. Les métiers sélectionnés ci-dessus l'ont été sur la base des réponses les plus nombreuses au questionnaire, complété par les entretiens avec les collectivités.

Méthodologie

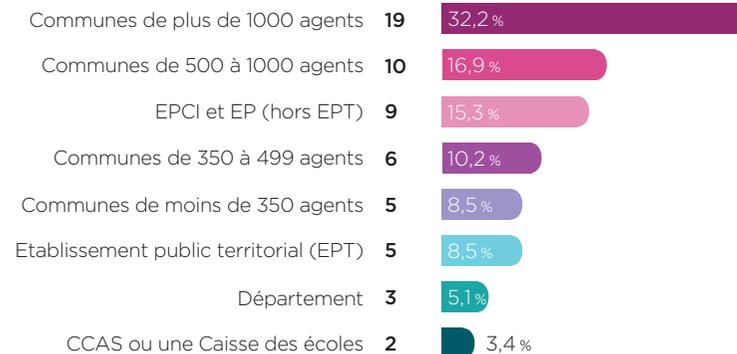
→ Le volet quantitatif

59 collectivités ont répondu au questionnaire sur les 334 collectivités que compte la petite couronne, soit un taux de retour de 17,6 %.

Ces 59 collectivités représentent près de 40 % des effectifs des agents de petite couronne.

Pour cette édition 2022, les communes de 500 à 1000 agents et de moins de 350 agents, les départements et les EPCI sont représentés proportionnellement à leur présence sur le territoire. En revanche, les communes de plus de 1000 agents et de 350 à 499 agents et les EPT sont sur-représentés, tandis que les CCAS / CDE sont sous-représentés par rapport à la répartition des collectivités en petite couronne.

Répondants à l'enquête



Nombre de collectivités 59

Effectifs des collectivités en petite couronne (source : Bilan social 2020)

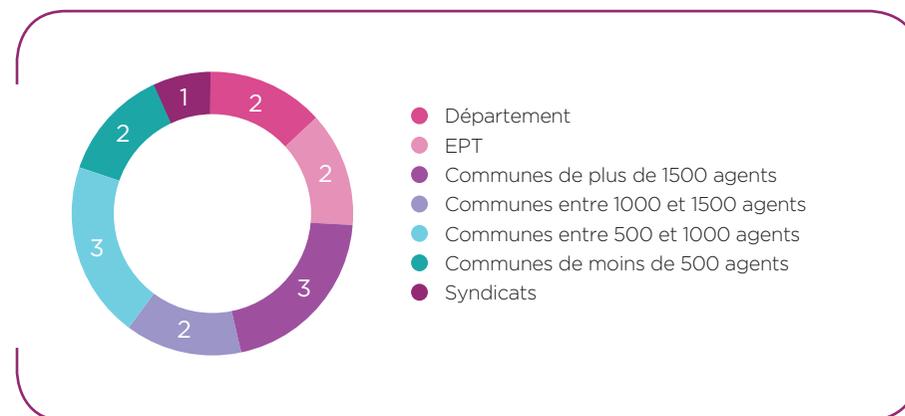
	% Collectivités en petite couronne	% Effectifs agents
Département	1,1 %	13,9 %
Commune de plus de 1000 agents	9,8 %	37,7 %
Commune de 500 à 1000 agents	14,9 %	26,8 %
Commune de 350 à 499 agents	5,8 %	5,9 %
Commune de moins de 350 agents	8,7 %	3,6 %
Communes	39,2 %	74,0 %
Etablissement public territorial (EPT)	4,0 %	6,1 %
EPCI et EP (hors EPT)	18,9 %	2,6 %
CCAS ou une Caisse des écoles	33,1 %	2,8 %
OPH	3,6 %	0,5 %
Total	100,0 %	100,0 %

Si la non-représentativité des collectivités ayant répondu ne permet pas d'extrapoler les résultats à l'ensemble des collectivités de petite couronne, les résultats sont riches d'enseignements sur les pratiques et les difficultés de recrutement rencontrées.

Les questions étant identiques pour la plupart, des comparaisons sont effectuées avec les résultats de l'enquête recrutement réalisée par le CIG petite couronne en 2019. Toutefois, il convient d'interpréter ces comparaisons au regard des caractéristiques des répondants, et notamment de la part importante d'EPT en 2022 par rapport à 2019.

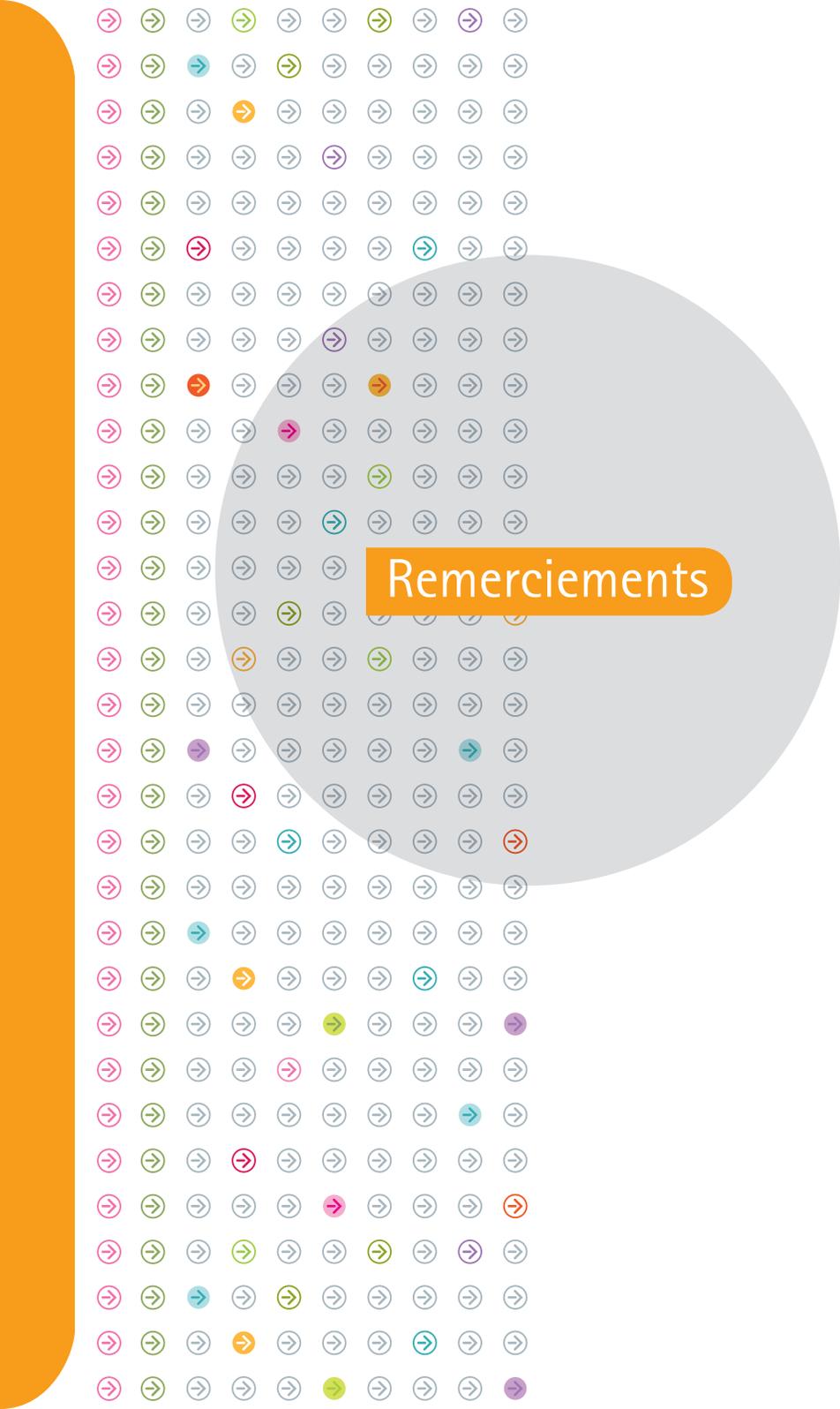
→ Le volet qualitatif

Le volet qualitatif repose sur la conduite d'entretiens avec des DRH, responsables et chargés de recrutement de 15 collectivités du territoire, en respectant une certaine diversité dans le type et la taille des collectivités rencontrées.



Les échanges ont porté sur la présentation de l'organisation de l'activité recrutement au sein de la DRH, les process et outils utilisés, et enfin les difficultés de recrutement par champs ou métiers.

Les 2 volets permettent d'éclairer de manière complémentaire les pratiques et difficultés de recrutement. La présente analyse restitue au fil des thématiques abordées ces résultats de façon imbriquée.



Remerciements

**Le CIG petite couronne remercie
tous les professionnels RH qui ont participé à cette enquête
en répondant au questionnaire, et/ou en acceptant une rencontre pendant l'été.**

Les collectivités qui ont accepté de participer aux entretiens sont les suivantes :

- Asnières
- Aubervilliers
- Blanc-Mesnil
- Bry-sur-Marne
- Cachan
- Conseil départemental des Hauts-de-Seine
- Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis
- Grand-Orly Seine Bièvre
- Ivry-sur-Seine
- L'Île-Saint-Denis
- Les Lilas
- Montrouge
- Plaine Commune
- Rueil-Malmaison
- SIAAP

Les ressources du CIG

Pour aller plus loin sur la thématique du recrutement :

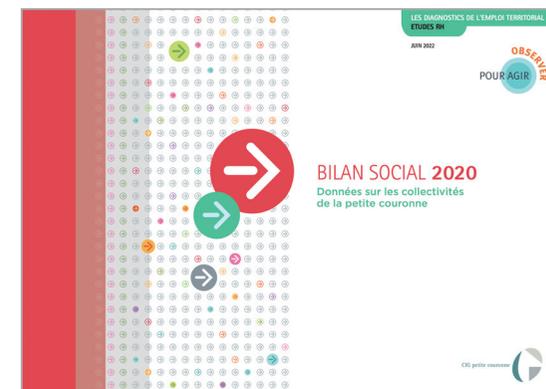
→ Le guide du recrutement

Une nouvelle édition du guide du recrutement, intégrant la mise à jour du code général de la fonction publique, pour les opérationnels RH.



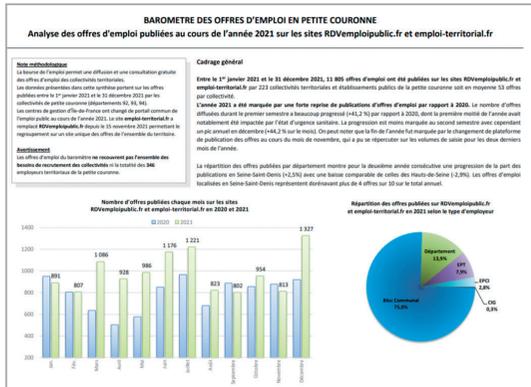
→ Le bilan social 2020

Les données du rapport social unique pour mieux connaître les caractéristiques des 145 000 agents territoriaux de petite couronne.



→ Le baromètre des offres d'emploi

Une analyse des offres publiées sur le site emploi-territorial.



Toutes les publications sont accessibles dans la rubrique Publications de « Observatoire emploi-RH » du site internet du CIG : www.cig929394.fr/publications/observatoire-emploi-rh

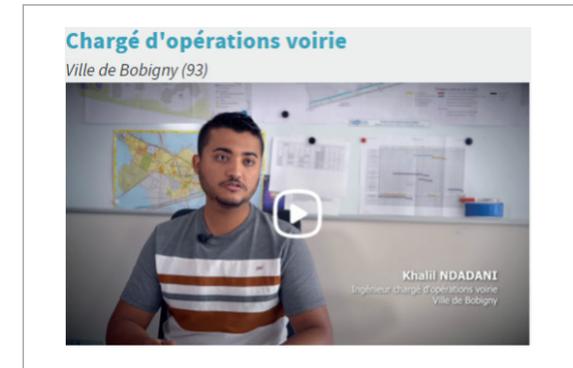
→ Le guide sur la fidélisation des inspecteurs salubrité

Un outil interactif pour identifier les leviers d'attractivité à activer.



→ Les vidéos de promotion des métiers

www.cig929394.fr/acces-fpt/information/decouverte-metiers-fpt



→ Et toujours, le site emploi territorial

Pour diffuser vos besoins de recrutement : www.emploi-territorial.fr



CIG petite couronne

Centre interdépartemental de gestion de la
petite couronne de la région d'Île-de-France
1 rue Lucienne Gérard 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81

www.cig929394.fr

CIG petite couronne

