

Quels défis actuels et futurs pour les dirigeants RH des collectivités ?



Sommaire

Introduction :

Une réflexion de fond imposée par les mouvements qui traversent le management des ressources humaines des collectivités 3

Quatre défis pour la fonction RH dans les collectivités territoriales 4

- Des défis RH et pas seulement les défis des DRH 4
- Quatre défis qui changent le paradigme du management des richesses humaines des collectivités territoriales 5

Défi n°1 : Les RH face aux transitions liées aux nouvelles attentes dans « la vie au travail » et aux attentes en matière de responsabilité sociale et environnementale 6

- Les DRH confrontées aux nouvelles frontières entre vie personnelle et vie professionnelles 6
- Les DRH comme acteurs de premier plan des transitions sociétale et environnementale 8

Défi n°2 : La capacité à pallier les effets d'une attractivité diminuée de la fonction publique territoriale 10

- Un mal aux origines multifactorielles 10
- Des conséquences en cascade sur le fonctionnement de la DRH et des administrations locales 11
- Des réponses construites encore de manière trop isolée 11

Défi n°3 : Le besoin d'alignement des compétences et des parcours professionnels marqué par la conjugaison entre l'allongement des carrières et le vieillissement des agents 12

- Des collectivités confrontées à « une bombe à retardement » 12
- Des réponses qui imposent une plus grande anticipation et une individualisation de plus en plus forte des situations 14

Défi n°4 : Des organisations et un pilotage RH sous pression traversés par la révolution numérique (et de l'intelligence artificielle) et l'enjeu du partage de la fonction RH 16

- Un niveau d'exigence et de pression de plus en plus fort exposant les acteurs RH à des situations à risque 16
- Les DRH face à l'enjeu numérique et à la révolution à venir de l'intelligence artificielle 17
- Un équilibre difficile à trouver entre centralisation et décentralisation de la fonction RH pour placer les managers au centre de la politique RH 18

Quels chantiers pour répondre aux défis évoqués ? 20

- Favoriser des modes de travail et des organisations alignés sur les nouvelles aspirations des agents 20
- Construire une GPEC climatique pour armer la collectivité face aux défis en cours et à venir 20
- Promouvoir une approche territoriale de l'attractivité 21
- Piloter les 2^{ème} et 3^{ème} partie de carrière, dans un contexte renforcé par le recul de l'âge de départ à la retraite 21
- Développer des approches différenciées et individualisées des parcours professionnels 22
- Exploiter les potentialités de la data et de l'intelligence artificielle au service de la stratégie RH 22
- Aligner les ressources, expertises et compétences des DRH aux défis qu'elles ont à relever 22

Conclusion : Les enjeux sont immenses et ils rendent la tâche passionnante 25

Remerciements 27

Introduction

Une réflexion de fond imposée par les mouvements qui traversent le management des ressources humaines des collectivités

Face à la contrainte croissante de la ressource mais aussi d'exigence accrue de qualité du service public, le pilotage et la gestion des ressources et moyens RH ont été largement repensés et redéfinis dans un contexte où les socles qui fondaient « la culture territoriale » ne semblent plus aussi partagés.

Ces mouvements de fond ne se sont pas atténués au fil des années, et au contraire, ces derniers mois, les collectivités territoriales ont été mises à l'épreuve rudement, par une actualité qui a confirmé et renforcé les transformations auxquelles elles doivent faire face.

La crise sanitaire a été le révélateur de nouvelles attentes, de nouveaux besoins quant à la vie au travail des équipes.

La prolongation de l'âge légal du départ à la retraite pose avec davantage d'acuité la question souvent mal posée de la « gestion » des seniors avec des débats sur les dernières parties de carrière qui rappellent la nécessité trop longtemps reportée d'envisager à bras le corps la diversité des parcours et des situations, la complexité des effets qui marquent le temps au travail, a fortiori dans des secteurs à forte pénibilité.

Le déficit d'attractivité auquel est confronté l'ensemble de la fonction publique n'est sans doute pas simplement la manifestation conjoncturelle d'une situation qui lui serait aujourd'hui moins favorable, mais un signe supplémentaire de difficultés, de faiblesses antérieures que l'actualité vient confirmer.

Le changement climatique, la révolution attendue de l'intelligence artificielle, les attentes sociales et sociétales de plus en plus fortes en matière d'égalité ne viennent pas seulement bouleverser le management des RH en tant que fonction ressource ou support. Elles font de la fonction RH un véritable enjeu en termes de politique publique et des DRH des acteurs incontournables pour réussir les transitions.

Ces mutations de fond ont un point commun : l'impératif d'une nouvelle considération de la question de la « ressource humaine » et de la manière dont les collectivités s'en saisissent.

Plus de soixante décideurs (DGS, DGA, DRH) de grandes collectivités ont accepté de faire part de leur diagnostic, des enjeux qui sont les leurs, des pistes à l'œuvre ou des perspectives qui peuvent parfois se dessiner en matière de management des ressources humaines. Le témoignage de 5 Régions, de 15 Départements et de 40 EPCI et grandes communes a été recueilli au cours du premier semestre 2023.

La richesse et la diversité des points de vue exprimés ne peuvent pas être restitués intégralement dans une synthèse. Pour autant, il a semblé que tous les interlocuteurs interrogés se plaçaient ensemble face à quatre défis majeurs pour les années à venir.

4 défis pour la fonction RH dans les collectivités territoriales

Tous les échanges l'ont montré : la trajectoire d'action qu'il s'agit d'entreprendre ne relève pas simplement d'une « nouvelle gestion des ressources humaines » fondée sur quelques ressorts à confirmer et dont le contexte et l'environnement actuels imposeraient de renforcer des leviers bien connus (développement d'une GPEC, mise en place d'une démarche RSE, politique QVT, maîtrise de la charge de travail, construction d'une marque employeur...).

Au contraire, il a souvent été souligné quatre traits majeurs qui traduisent un changement de paradigme, sa complexité et les défis qui les sous-tendent :



Les défis actuels mettent en jeu tous les acteurs de la collectivité et pas seulement les DRH ou le dialogue qu'elles nouent avec les élus, les autres directions, les équipes et leurs managers. Ils imposent que des Directions Générales aux managers de proximité, tous soient « à la manœuvre ». Le premier sujet est celui de la gouvernance RH qui doit reposer sur une stratégie portée par la direction générale et partagée avec les différents niveaux de management opérationnel.



Les défis s'inscrivent dans un équilibre que doivent trouver les collectivités entre impératif de qualité, d'efficacité du service public et nécessité d'une qualité de vie qui n'est (plus) seulement celle de la vie au travail mais "de la vie", avec ses dimensions personnelles, qui s'imposent désormais dans le champ professionnel.



Les défis mettent à l'épreuve des collectivités qui ne disposent pas toujours seules de tous les leviers et ressources pourtant nécessaires. Les cadres réglementaires peuvent limiter et contraindre les marges d'actions et les voies de solution. Des solutions à penser par chaque collectivité, mais également de plus en plus « ensemble ». A l'image de la manière dont les politiques publiques locales peuvent de plus en plus prendre pour point de départ le territoire et les besoins des citoyens (au-delà des compétences respectives de chaque collectivité), des réponses inter-collectivités pourraient être imaginées. Il y aurait par exemple des choses à inventer dans le partage des stratégies de recrutement et le management des mobilités professionnelles pour limiter les effets de concurrence entre collectivités.



Les défis imposent enfin aux collectivités de muscler la dimension prospective de leur politique RH : maîtriser les dynamiques de la masse salariale à partir des décisions prises par les élus en termes de niveaux de service (ou par les décisions réglementaires de l'Etat), anticiper l'évolution de l'absentéisme à partir des caractéristiques démographiques et des spécificités métier observées, anticiper les profonds bouleversements liés au changement climatique ou à la révolution à venir de l'intelligence artificielle sont désormais consubstantiels aux nouvelles stratégies RH.

Quatre défis qui changent le paradigme du management des richesses humaines des collectivités territoriales

Ainsi, semblent émerger quatre défis que les décideurs interrogés ont pu qualifier ensemble – tout en en dessinant les contours de façon particulière selon le contexte économique et territorial, l’environnement et les priorités de leur propre collectivité.

1

La mobilisation des équipes dans un contexte d’évolution des attentes dans la vie au travail et de meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux : les transitions du travail relèvent certainement moins d’un abandon du sens du travail ou d’une « paresse » après des générations « responsables » que d’une mutation des attentes et des besoins des agents dont on n’a pas encore fini de déterminer les contours et encore moins les modes de réponse adaptés. De leur côté, le changement climatique et la demande sociale vers davantage d’égalité confortent les DRH dans un rôle pivot pour aider les collectivités à traverser les transitions en cours.

2

La capacité à pallier les effets d’une attractivité diminuée de la Fonction Publique Territoriale, dans un contexte de chômage en baisse, de tassement des grilles de rémunération vis-à-vis du secteur privé (avec un effet particulièrement fort au niveau du SMIC pour les agents de catégorie C des sept premiers échelons qui entraîne indirectement une dégradation de toute la grille de rémunération), de rapport au travail renouvelé qui bouscule les ressorts historiques de la « vocation », réelle ou supposée. Ce sont désormais quasiment tous les métiers qui sont touchés par une crise de l’attractivité qui se généralise y compris auprès des fonctions opérationnelles de catégorie C.

3

Le besoin d’alignement des compétences et des parcours professionnels aux évolutions de l’environnement des collectivités et des agents : des évolutions marquées là encore par la transition écologique et numérique mais aussi et surtout par la conjugaison de l’allongement de la durée de vie au travail et du vieillissement des effectifs aggravée par la réforme des retraites.

4

Le défi de l’organisation et du pilotage RH des collectivités. D’un côté, les bénéfices de la révolution numérique ne sauront être tirés que s’ils sont mis au service d’un projet mettant les individus au centre des politiques RH. De l’autre côté, les politiques RH ne produiront tous leurs effets que si elles reposent sur une vision et des modes de faire partagés entre la Direction générale, la DRH et les managers.

Défi n°1:

Les RH face aux transitions liées aux nouvelles attentes dans « la vie au travail » et aux attentes en matière de responsabilité sociale et environnementale

D'un côté, la crise sanitaire a imposé aux collectivités territoriales des réponses immédiates pour organiser la continuité du service public, pour développer aussi dans l'urgence de nouveaux services. L'adaptation voire parfois le contournement des procédures existantes a donné lieu à de nouveaux modes d'action qui aujourd'hui perdurent. **Les bilans sont clairs** : la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer l'évidence d'un nouveau regard sur le travail et ses conditions ; celle de la nécessité de repenser la proposition qui peut être faite par les collectivités territoriales, et celle de l'impératif de réponses à des exigences de plus en plus affirmées par les candidats et les agents.

D'un autre côté, les directions des ressources humaines sont amenées à penser leur action de manière globale en tenant compte des aspirations sociétales qui s'expriment de plus en plus fortement. Concrétiser dans les faits les ambitions affichées en matière d'égalité femmes – hommes, construire de réelles politiques de lutte contre les discriminations liées aux origines mais aussi aux genres, favoriser des emplois durables dans un contexte de recours croissant aux contractuels ou encore lutter quotidiennement contre l'empreinte carbone de son administration deviennent des conditions nécessaires pour permettre aux agents de s'engager durablement.

Les DRH confrontées aux nouvelles frontières entre vie personnelle et vie professionnelle

La littérature est abondante et documente en continu l'évolution des regards et des attentes quant à l'équilibre que chacun souhaite trouver entre « sa vie au travail » et sa vie privée. En 2022, selon l'enquête IFOP pour la Fondation Jean Jaurès c'est près d'un Français sur deux qui s'estime perdant dans son rapport au travail, là où ils étaient un sur quatre il y a trente ans. Très souvent évoquée à propos des jeunes générations – celles qui n'hésiteraient pas à revendiquer cet équilibre comme condition sine qua non de leur engagement –, il s'agit d'un mouvement plus général qui croise les générations.

Mais plus que l'équilibre entre deux temps qui semblaient trop souvent concurrents (« l'incursion de la dimension personnelle dans la vie professionnelle »), c'est la capacité des collectivités à les prendre en compte ensemble, à les concilier et finalement à accepter leur caractère indissociable qui a souvent été posée. **A la représentation séquentielle, successive (et peu réaliste) de ces deux espaces de vie doit succéder une « gestion » des ressources humaines, un management des agents et des équipes qui les considèrent ensemble** : les parcours de vie, les pauses professionnelles, la parentalité, l'aide aux aînés ou aux proches en difficulté, les besoins de prise de recul, les rythmes et les « cycles » de vie... entrent progressivement dans le champ d'attention des collectivités.

Il s'agit alors pour ces dernières de répondre à l'**équilibre délicat entre les impératifs de qualité, d'efficacité et de respect des principes fondateurs du service public d'une part, et d'une vie professionnelle répondant aux attentes et besoins des agents, d'autre part.**

La crise sanitaire a accéléré l'installation de nouvelles formes d'organisation du travail, que les collectivités les plus audacieuses avaient esquissées dans les années passées et qui désormais s'imposent à toutes.

A l'usage, les nouvelles organisations ont confirmé que sous réserve de leur bon déploiement, elles répondaient à des attentes (Le baromètre MNT- La Gazette des Communes 2022 indique que pour 94% des agents, le télétravail a eu en 2021 un impact positif sur le bien-être au travail) et qu'elles pouvaient constituer une forme efficace de réalisation de toutes ou parties des missions. Mais elles ont introduit des disparités entre les agents, entre les services qui ne sont pas sans effet avec un enjeu croissant en matière de cohésion interne, de sentiment d'appartenance et de culture professionnelle commune.



En considérant les réflexions et les expérimentations sur des semaines de travail de quatre jours, ce sont simultanément de nouveaux leviers d'engagement et de motivation qui se développent. **Dans ce contexte de nouvelles segmentations s'esquissent :**

22% des salariés ont télétravaillé en 2021 contre 55% des cadres selon l'INSEE⁽¹⁾

Certains postes, certaines fonctions laissent envisager une possibilité « large » de les réaliser à distance, d'autres au contraire ouvrent très peu voire aucune possibilité ;



Les conditions matérielles dans lesquelles s'organise le télétravail ont des impacts évidents sur leur efficacité et leur efficience mais aussi sur la qualité de vie au travail

Les disparités sont très remarquées par les équipes entre celles qui peuvent s'appuyer sur un manager qui sait activer les (nouveaux) réflexes managériaux et celles dont le manager entre avec de grandes difficultés dans ces nouvelles formes d'organisation et de modes de faire.

Les repères sur lesquels les managers appuient encore trop souvent leur management ne sont plus suffisamment opérants dans un contexte dans lequel le savoir technique qui fonde régulièrement leur légitimité ne suffit plus et doit s'accompagner d'un savoir managérial de plus en plus complexe.

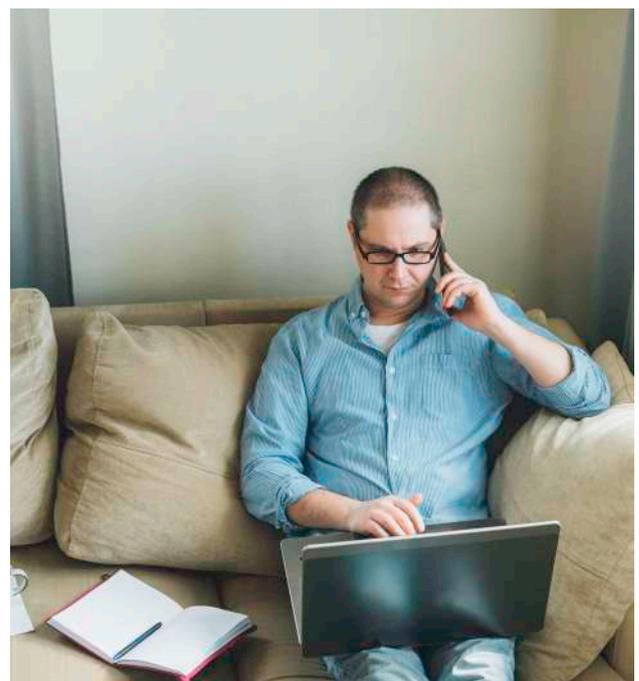
C'est en particulier :

- **La maîtrise de nouvelles postures moins descendantes**, moins directives et moins normatives et au contraire responsabilisantes, attentives au sens, à l'accompagnement, à l'intelligence émotionnelle et aux clés du leadership ;

- **La conviction que la performance managériale ne relève pas du « supplément d'âme »** qu'apporte le manager quand il en a le temps, mais un levier de plus en plus essentiel de l'engagement des équipes qu'il est impératif de mobiliser dans le contexte et l'environnement des collectivités territoriales.

Parler des nouvelles formes d'organisation du travail, du travail hybride, du travail à distance doit enfin nous renvoyer à un enjeu majeur en matière de cohésion interne, de sentiment d'appartenance et culture professionnelle commune.

Pour les collectivités (comme pour tous les employeurs), il ne s'agit plus d'organiser la présence et les absences en développant des outils et en développant de nouvelles compétences managériales. Il s'agit aussi et surtout de définir des cadres et d'organiser des espaces dans lesquels les agents peuvent partager leur vision et exprimer leurs attentes. **A l'heure du travail post COVID, les DRH doivent plus que jamais appuyer leur direction générale pour susciter l'envie et le désir de présentiel pour les équipes.**



⁽¹⁾ En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé - Insee Focus - 263

Les DRH comme acteurs de premier plan des transitions sociétale et environnementale

Au-delà des besoins d'investissements annuels, estimés à 12 milliards d'euros que devront consentir les collectivités chaque année d'ici à 2030, l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE) souligne dans une étude datant du 14 octobre 2022⁽²⁾ que les collectivités vont également devoir augmenter leurs moyens humains pour l'ingénierie « climat ».

Ce sont au minimum 25 000 agents supplémentaires d'ici 2030 dédiés au pilotage des actions climat des collectivités qui seront requis pour atteindre les objectifs de la stratégie nationale bas-carbone. Cela représente environ 1,5 milliard d'euros de masse salariale chaque année dans un contexte de tension budgétaire important. Les enjeux se concentrent sur quatre secteurs avec la mobilité, le bâtiment, les énergies renouvelables et l'alimentation durable. **La capacité de recrutement et la politique d'attractivité** est donc une des principales conditions de réussite pour permettre aux collectivités d'assurer leur « virage climatique ». L'enjeu est d'autant plus sensible qu'il porte sur des compétences émergentes voire des métiers complètement nouveaux dont les collectivités ne sont aujourd'hui pas ou peu dotées.

Mais le rôle stratégique des RH ne s'arrête pas au recrutement. Sensibilisation des agents aux effets de l'augmentation des températures sur les territoires et aux pratiques éco-responsables, intégration dans tous les parcours de formation (en management comme en pilotage des politiques publiques) des enjeux climatiques en lien avec les opérateurs de formation et le CNFPT ou encore développement des mobilités douces en interne via la promotion des forfaits de mobilités durables placent la fonction RH au cœur de la stratégie climatique d'une collectivité.

Le changement climatique bouleverse enfin certains métiers en profondeur. Certaines collectivités interrogées ont été frappées par des vagues de canicule ou des inondations sans précédent au cours des dernières années. Elles nous ont exprimé à quel point il pouvait être urgent de réorganiser les cycles de travail mais aussi les pratiques professionnelles des métiers exercés en extérieur (ou en intérieur dans les équipements non dotés de climatisation), de renforcer leurs compétences et leurs moyens en matière de prévention et de sécurité face aux risques climatiques, de redonner du sens à des métiers (agents des espaces verts par exemple) qui se sont parfois construits sur des référentiels aujourd'hui obsolètes. **Certains métiers vont apparaître, d'autres disparaître. Certains vont devoir évoluer en termes de contenu de tâches et de compétences** en veillant aux impacts de ces changements sur la qualité de vie au travail. C'est donc une véritable GPEC climatique que les collectivités doivent construire et mettre en œuvre.

Le changement du rapport au travail et le changement climatique ne sont pas les seuls facteurs exogènes qui bouleversent le management RH des collectivités. Comme tous les employeurs, les collectivités doivent faire preuve d'une **transparence accrue en matière de politique de rémunération et de promotion des talents en allant plus loin que les obligations prévues par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019**. Elles doivent aussi mettre en place des actions concrètes pour améliorer (malgré les nombreux efforts déjà réalisés dans ce domaine) **l'intégration au travail des personnes en situation de handicap**. Elles doivent enfin accompagner leur administration dans la définition et la traduction d'une **politique d'égalité et de non-discrimination entre les femmes et les hommes mais aussi entre les genres et les origines**. Pour incarner le sens de l'intérêt général qui est le leur, les collectivités sont des employeurs contraints à une exemplarité maximale. Ce que certains pourraient comprendre de la part d'une entreprise pourrait être impardonnable pour un employeur public par ailleurs confronté à de vraies difficultés en matière d'attractivité.

⁽²⁾ Collectivités : les besoins d'investissements et d'ingénierie pour la neutralité carbone - I4CE



Défi n°2 :

La capacité à pallier les effets d'une attractivité diminuée de la Fonction Publique Territoriale

Avec une grande régularité, la question de l'attractivité a été placée parmi les toutes premières difficultés auxquelles les collectivités territoriales sont aujourd'hui confrontées. Difficulté à recruter non plus seulement sur les métiers classiquement « en tension » mais aussi sur d'autres postes touchés par un allongement des délais de recrutement face à la faiblesse et l'inadéquation des candidatures. Difficulté aussi à garder des agents – cadres comme non cadres – face à des attentes auxquelles les collectivités ne trouvent pas toujours de réponse.

L'évolution de la situation économique récente et la concurrence accrue avec le secteur privé ont sans doute accéléré un phénomène auquel on pouvait être sensible depuis longtemps : **les promesses dont se prévalait la fonction publique (et notamment la territoriale) ne suffisent plus**. Pour répondre aux effets de cette attractivité diminuée les collectivités interrogées ont soulevé deux difficultés. D'un côté, elles ne peuvent ni seules ni ensemble disposer de tous les leviers adaptés (évidemment la question de la rémunération par exemple). D'un autre côté, la mobilisation des différents leviers dont elles disposent induit une concurrence mal venue entre elles.

Un mal aux origines multifactorielles

Pour les collectivités qui se sont exprimées la question de l'attractivité est majeure et procède de plusieurs niveaux de contraintes qui relèvent à la fois d'une transformation générale du marché de l'emploi et de particularités du secteur public local :

- **Un taux de chômage relativement bas**, une situation de quasi plein emploi, des besoins en main d'œuvre supérieurs au marché du travail : le secteur public constitue un refuge en période de crise de l'emploi et les candidats s'en détournent tendanciellement quand le marché de l'emploi est dynamique ;
- **Un sujet de rémunération et donc de niveau de vie en général⁽³⁾** : gel du point d'indice, faibles revalorisations, capacités limitées à ajuster les rémunérations par rapport au privé, même si le

passage régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) ou le Ségur de la santé ont été l'occasion d'envoyer des signaux positifs ;

- Une administration jugée trop pyramidale, contrôlante, encore un peu lente dans un contexte et un discours régulier qui verse parfois dans le dénigrement des fonctionnaires ;
- Des conditions de travail, un temps de travail (passage 1607h) et une protection de l'emploi qui ne sont plus si différenciants du privé et constituent alors des facteurs d'attractivité insuffisants ;
- Des concours qui ne sont plus attractifs au regard de l'investissement qu'ils représentent, tandis que le recours aux contractuels va croissant atténuant les effets du statut notamment auprès des jeunes générations.

Très quotidiennement pour les DRH, les difficultés de recrutement portaient précédemment sur des postes précis.

- Soit en tension compte tenu de la complexité de leur environnement et de leur contexte (travail social, médecins, conducteurs de travaux, ...)
- Soit plus soumis que d'autres à la concurrence avec l'offre privée (fonctions supports – informatiques notamment).
- Soit enfin parce la disparité des territoires, de leur propre attractivité, ne plaçaient pas les collectivités sur un pied d'égalité pour répondre à ces difficultés. Certains territoires comme l'Île-de-France ou les zones transfrontalières ont des difficultés sensiblement plus prononcées que la majorité des collectivités basée sur le littoral français.

Aujourd'hui tous les métiers sont touchés et toutes les collectivités sont concernées quelle que soit leur taille. Les plus petites peinent à recruter des secrétaires de mairie. Les plus grosses ont de plus en plus de mal à

⁽³⁾Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2022 (fonction-publique.gouv.fr) : un salaire moyen mensuel dans la FPT de 2 019€ contre 2 378€ en moyenne dans la Fonction publique et 2 518€ dans le privé.

pourvoir des postes qui historiquement ne posaient pas de difficultés majeures : agent des espaces verts, comptable, gestionnaire administratif, etc. Les directions des ressources humaines sont directement touchées par ce phénomène avec des problèmes croissants pour recruter et fidéliser des agents sur des postes essentiels à la gestion des affaires courantes comme la paie que certaines sont contraintes d'externaliser !

Des conséquences en cascade sur le fonctionnement de la DRH et des administrations locales

Les directions des ressources humaines sont confrontées à de nouvelles tendances :

- **Une surcharge d'activité liée à la relance et la recherche de candidats**, la démultiplication des supports et des espaces de diffusion.
- **La transformation des missions des chargés de recrutement** qui doivent être proactifs, réactifs, adapter une posture de « chasseurs de têtes », convaincre, et finalement « aller vers... » quand préalablement « on venait vers... ». Si pour certains agents RH, ces évolutions peuvent constituer des défis professionnels intéressants, pour d'autres elles peuvent renvoyer au contraire à un changement complexe et trop rapide, en tout cas non désiré.
- **Un allongement des délais de recrutement et donc des vacances de poste** au sein des services (notamment si les recruteurs souhaitent pouvoir comparer plusieurs candidats), pas toujours compris par les cadres et les agents, qui attendent, « font le travail à la place de », fonctionnent en mode dégradé – situation qu'ils incombent bien souvent à la DRH.

Mais pour les managers ce sont aussi de nouvelles contraintes :

- **Le temps plus long d'adaptation et de montée en compétence des agents** recrutés dont le profil, parfois très éloigné des expertises et compétences recherchées, exige un accompagnement plus chronophage pour les équipes et les encadrants ;
- **Un fonctionnement en mode dégradé de plus en plus constant car la vacance de poste prolongée** se conjugue à l'absentéisme grim pant⁽⁴⁾, notamment au sein des services dits opérationnels (cadre de vie, agents des EPLE, accueil social...).

Des réponses construites encore de manière trop isolée

Toutes les collectivités, saisies de cette « nouvelle donne », déploient autant qu'elles le peuvent des actions pour tenter de promouvoir la collectivité, les attraits de son territoire, les opportunités qu'elle propose et les engagements qu'elle prend (régime indemnitaire, mais aussi mobilités professionnelles, valeurs et convictions managériales, RSE, QVT, etc.).

Deux constats toutefois :

- **D'une part, les collectivités peuvent être privées des leviers dont l'importance est évidente.** Ce sont par exemple, les modalités de détermination de la rémunération, les cadres qui la fixent et la faible latitude dont disposent en général les collectivités (même si pour les plus importantes des initiatives sont parfois possibles quand il s'agit de retenir ou de solliciter « les talents ») ;
- **D'autre part, les marges d'action sur lesquelles elles peuvent s'appuyer sont parfois très réduites** (notamment pour les petites collectivités) et installent une « concurrence » entre elles.

C'est dans cette perspective que certaines collectivités déploient des démarches de construction et de promotion d'une « marque employeur » dont on peut se demander si l'échelle est toujours la bonne. Une collectivité présente-t-elle toujours des marqueurs de différenciation suffisamment forts pour construire une marque employeur qui lui est propre et qui peut être jugée crédible ? Ces stratégies ne sont-elles pas des leviers réservés aux plus grandes collectivités comme les métropoles et les régions ? La notion de marque employeur ne devrait-elle pas être en fine pensée et construite à l'échelle de la fonction publique territoriale dans son ensemble – ou a minima de bassins territoriaux regroupant les collectivités confrontées à un marché du travail identique ? Enfin, ne doivent-elles pas être pensées de manière intégrée avec des stratégies plus globales de promotion des territoires ?

⁽⁴⁾ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2022 ([fonction-publique.gouv.fr](https://www.fonction-publique.gouv.fr)) : une part plus importante d'agents de la FPT absents au moins un jour au cours d'une semaine pour raison de santé ; une durée moyenne des absences pour raison de santé plus longue que la moyenne de la Fonction publique, etc.

Défi n°3 :

Le besoin d'alignement des compétences et des parcours professionnels marqué par la conjugaison entre l'allongement des carrières et le vieillissement des agents

Dans un contexte de demande et de besoins croissants des usagers, de complexité de la conception comme de la mise en œuvre des politiques publiques, la compétence individuelle et collective est une attention majeure. Les employeurs s'attachent à mieux accompagner les souhaits d'évolution professionnelle alors que **le temps de passage dans une collectivité ou sur un poste se réduit pendant que la durée des carrières s'allonge.**

Des collectivités confrontées à « une bombe à retardement »

01

Les difficultés à recruter et à maintenir les agents en interne impactent les effectifs, c'est-à-dire leur nombre mais aussi la disponibilité en compétence.

On constate aujourd'hui que des besoins actuels ne sont pas complètement couverts et font l'objet d'un travail permanent des services formation (maîtrise des outils informatiques, mode projet, management transversal, ...), tout comme des besoins émergents en lien avec les enjeux de transition écologique ou numérique par exemple.

02

Les démarches de GPEC ont encore du mal à réellement rapprocher les compétences d'aujourd'hui et de demain.

Par ailleurs, le faible nombre de candidatures peut impliquer des recrutements sur des profils et des niveaux d'expérience qui n'auraient pas été retenus il y a quelques années, alors même que les attentes des services et les fiches de poste transmises aux RH comme base des offres d'emploi continuent à exiger « le mouton à cinq pattes... ».

03

Les agents et les managers sont dans ce contexte en attente d'un appui RH pour questionner, construire et accompagner leurs parcours professionnels.

Si le message globalement passé consiste à rendre l'agent acteur de son parcours, il n'en demeure pas moins un besoin d'étayage complet, une « demande sociale » forte en matière d'accompagnement au service des choix et des possibilités de carrière. Aujourd'hui la carrière ne s'entend plus uniquement à l'échelle d'un employeur. Les parcours deviennent de plus en plus hybrides à l'aune des mobilités entre collectivités, entre fonctions publiques, entre le secteur public et le secteur privé. La collectivité doit devenir un terrain dans lequel des professionnels peuvent certes venir trouver du sens et être rémunéré correctement mais aussi un espace dans lequel ils peuvent faire une partie de leur carrière (au début, au milieu et à la fin) au sein d'organisations fortes de plus de 200 métiers avec la possibilité d'en essayer plusieurs. exemple.

04

Les agents territoriaux comptent parmi les effectifs les plus vieillissants de la Fonction publique



46 ans

moyenne d'âge

Contre environ **43 ans**

pour la FPE et **42 ans**

pour la FPH



43%

d'agents de plus de 50 ans

Contre environ **32%**

pour la FPE, 31% pour la FPH

et 30% dans le secteur privé⁽⁶⁾

Le questionnement sur les modalités d'accompagnement des agents jusqu'à leur retraite s'avère de plus en plus fort et agit comme une « bombe à retardement ». Il l'est d'autant plus que 75% des agents sont de catégorie C, et occupent des postes opérationnels de terrain qui génèrent de la pénibilité ou de l'usure professionnelle (métiers du cadre de vie, des écoles, du secteur de l'aide et de l'accompagnement social, etc.). La préoccupation est forte d'arriver à accompagner les agents jusqu'à la retraite dans la meilleure « forme » possible (avec peu d'absentéisme, de restrictions et d'inaptitudes), avec le maximum de compétences et d'engagement. Mais si la préoccupation des DRH est forte, les moyens à leur disposition ne sont pas toujours jugés à la hauteur. L'augmentation de l'âge moyen de départ à la retraite prévue par la loi du 14 avril 2023 de financement rectificative de la sécurité sociale ne risquent pas à ce titre d'arranger la situation.

⁽⁶⁾ Chiffres clés de la fonction publique 2022 (fonction-publique.gouv.fr)



Des réponses qui imposent une plus grande anticipation et une individualisation de plus en plus forte des situations

Dans ce contexte, la gestion des reclassements pour raison de santé pose des difficultés dans un système qui atteint ses limites. D'un point de vue mathématique, les volumes d'agents présentant des inaptitudes ou des risques d'inaptitude à leur métier sont considérés comme trop importants au regard des possibilités de reclassement en interne. Dans certaines collectivités la part des agents positionnés en « organigramme B » peut parfois frôler les 8 à 10%.

Mais le défi principal reste celui de la compétence, après avoir longtemps considéré qu'un changement de métier pour raisons médicales « pouvait bien se passer » sans outil d'accompagnement à la reconversion professionnelle. Il ne s'agit plus aujourd'hui de faire passer automatiquement les agents d'un métier à l'autre sans s'assurer de leurs compétences (et donc de leur « efficacité »). Or, les responsables RH savent que si rien n'a été travaillé en amont, il sera souvent compliqué de faire évoluer des agents disposant d'un niveau de qualification, voire d'une maîtrise des fondamentaux professionnels, relativement faibles. Indépendamment de l'enjeu de deuil du métier et de prise en compte des appétences, la marche peut être haute malgré tout l'étayage RH et managérial disponible.

Au-delà des actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des environnements de travail, **c'est l'anticipation des parcours professionnels pour les métiers à risque que les décideurs entrevoient**, et qu'il convient de travailler dès le recrutement, pour disposer d'adaptabilité et d'agilité le moment venu. **Cela implique des outils** (définition d'un socle de compétences utiles et de culture socle, formations pertinentes et adaptées, cartographie des métiers à risque et identification des compétences transférables, etc.), **un discours** (sur la vision des parcours, sur la prise en compte des difficultés de santé, sur la valorisation de l'expérience et de l'expertise) **mais surtout un accompagnement humain renforcé** (relevé des compétences de la personne en dehors de celles mobilisées sur son poste, points automatiques et réguliers de carrière, traitement pluridisciplinaire des situations avec la médecine préventive, l'encadrement

et les RH, suivi individualisé, etc.) **avec des moyens à la clé.**

Les employeurs publics disposent d'une responsabilité, sociale et presque morale, relative au devenir professionnel et à l'employabilité des agents en seconde ou troisième partie de carrière, notamment ceux en situation d'usure professionnelle. Or ils sont globalement encore considérés et présentés comme des « problèmes », des « stocks à gérer », « des situations sans solution ». Ils le sont car peu d'actions ont été mises en place pour éviter qu'ils ne se retrouvent dans ces situations qui relèvent d'un ressenti d'échec professionnel, au-delà de la santé, et dont ils sont les premiers impactés. Le défi actuel du vieillissement des agents territoriaux implique dès à présent et de manière concomitante de :

1. s'occuper des agents à repositionner aujourd'hui (= enjeu de gestion)
2. éviter l'aggravation des problématiques de santé au travail (= enjeu de prévention)
3. penser différemment l'intégration et le parcours professionnel des nouveaux agents sur ces métiers (= enjeu d'anticipation).

Comme pour la problématique de l'attractivité **il est par ailleurs certain qu'une collectivité, aussi grande soit elle, ne peut plus aujourd'hui trouver seule les réponses** à un phénomène qui la dépasse.



Défi n°4 :

Des organisations et un pilotage RH sous pression traversés par la révolution numérique (et de l'intelligence artificielle) et l'enjeu du partage de la fonction RH

Nos échanges avec les décideurs ont mis en lumière les attentes très fortes qui pèsent sur les directions des ressources humaines et les objectifs qu'elles s'assignent à elles-mêmes ou qui leur sont assignés. Ces attentes, parfois décorrélées de leurs capacités, émanent à la fois des directions générales, des directions métier et des agents, et nécessitent de mobiliser une large palette de compétences qui ne sont pas toujours au rendez-vous (stratégie et pilotage, gestion efficace et simplifiée, accompagnement personnalisé, gouvernance et pilotage de la donnée...). Elles prouvent par ailleurs toute l'importance de la discussion autour de la place des DRH dans les organisations et donc l'enjeu de la gouvernance RH et du partage de la fonction RH.

Encore trop régulièrement évoquées comme des directions « supports », « ressources », « fonctionnelles » tandis que d'autres seraient opérationnelles, **les DRH sont plus que jamais au cœur des transitions que traversent les collectivités territoriales.**

Elles doivent (et il faut les conduire à) affirmer un cœur de métier qui certes garantira toujours la bonne réalisation des missions « du quotidien » mais placera au même rang d'impératif, l'anticipation, la veille, la réponse aux grands défis transversaux. Des DRH très opérationnelles au bout du compte.

Un niveau d'exigence et de pression de plus en plus fort exposant les acteurs RH à des situations à risque

Il a été observé un certain décalage entre les nécessités auxquelles les DRH doivent répondre et les ressources quantitatives et qualitatives dont elles disposent. S'il y a quelques temps, les DRH n'étaient pas nécessairement prioritaires en renforts d'effectifs, ces derniers étant plus facilement attribués aux directions reconnues comme « opérationnelles » (la DRH ne le serait pas ?), aujourd'hui la problématique réside plutôt dans la difficulté à recruter sur des postes exigeants (du C au A). Les équipes RH sont très rarement au complet, elles-mêmes en proie au turn over et en recherche de compétence.

Les évolutions sociétales de fond évoquées précédemment font peser un risque particulier sur le maintien et la captation de nouvelles compétences alors que toutes les transitions évoquées vont être très exigeantes de ce point de vue. alors que toutes les transitions évoquées vont être très exigeantes de ce point de vue.

C'est dans ce contexte de moyens limités que les DRH passent de plus en plus de temps à gérer :

- Du contentieux et des enquêtes administratives : explosion des remontées de situations de harcèlement, dossiers amenés devant le tribunal administratif, sollicitation renforcée des organisations syndicales, etc. Cette judiciarisation des relations employeurs / agents implique deux impacts principaux : l'augmentation du recours aux compétences juridiques et la sécurisation croissante des actes, des processus, des contrats.

- Du dialogue social avec des représentants du personnel de plus en plus experts, faisant montre d'un niveau d'exigence accrue en matière de transparence de l'information et des données, dans un cadre relationnel tendu voire moins courtois et plus agressif. Si leur représentativité au regard de la participation aux élections peut questionner, leur positionnement face aux DRH demeure extrêmement présent impliquant de prendre du temps, de faire preuve d'agilité, de pédagogie et de consensus (y compris sur les dispositifs réglementaires imposés « d'en haut » ...).

La pression sur l'activité RH provient de toute part :

des directions générales qui sont en demande d'une vision stratégique (quand elles n'ont pas la capacité de l'exprimer), prospective, voire anticipatrice (masse salariale, absentéisme, compétences etc.) et d'éléments d'aide à la décision ; des directions métiers qui espèrent un accompagnement optimal de leurs transformations organisationnelles mais sollicitent également les services RH pour intervenir sur des situations individuelles ou collectives en tout genre ; des agents qui attendent un accompagnement individuel fort, une équité et rapidité de gestion exemplaire et des réponses personnalisées.

Cette pression intervient alors même que les équipes RH sont à bout de souffle : elles sont épuisées par la gestion de la période Covid et fatiguées par les réformes à mettre en place en permanence depuis quelques années (PPCR, RIFSEEP, 1607h, TFP, etc.). L'accélération de cette inflation réglementaire contribue à engluier les équipes RH dans un temps de gestion qui limite le développement de la stratégie RH. Elles se sentent ainsi à la fois très mobilisées, avec des effectifs incomplets et peu considérées, en proie aux critiques des managers et des agents qui sont par ailleurs leurs collègues.

Le maintien du cadre RH, qu'il relève des règles internes que tous sollicitent au titre de l'équité de traitement implique pour les agents des ressources humaines un écart structurel entre l'énergie déployée à traiter des situations et le niveau de satisfaction généré en retour. Il en résulte de la frustration, voire de la lassitude, qui participent au sentiment de manque de reconnaissance très souvent évoqué. Un enjeu de reconnaissance et d'attention que les DRH ont eux-mêmes du mal à combler, tiraillés entre la nécessaire proximité auprès des autres services de la collectivité et le besoin d'accompagnement de leurs propres cadres et agents.

Les DRH face à l'enjeu numérique et à la révolution à venir de l'intelligence artificielle

De manière générale, les agents sont en attente d'une DRH qui fonctionne mieux, axe de travail permanent pour les décideurs interrogés : une gestion plus efficace, plus rapide, plus moderne, plus sécurisée mais aussi **plus personnalisée**.

La dématérialisation des processus RH a souvent été réalisée ou est en cours pour répondre à ces enjeux (évaluation annuelle, demandes de formation, bulletins de salaire avec coffre-fort numérique, gestion et validation des temps, dossier individuel agent, etc.). Les DRH sont attentifs aux gains d'efficacité et à la réduction des zones d'erreurs pour les gestionnaires RH (amélioration et interopérabilité des modules de SIRH, parapheur électronique...), à la simplification du quotidien des agents en développant des services RH en ligne et via leur smartphone (ex : signature des contrats) ou en rapprochant l'information (ex : plateforme téléphonique d'accueil RH) ou encore à la facilitation du partage de la fonction RH (SIRH pensé comme un outil partagé pour faciliter l'aide à la décision de tous les acteurs RH).

La révolution à venir de l'intelligence artificielle doit conduire les DRH à anticiper encore davantage les impacts sur l'emploi territorial. Comme toute révolution technologique, l'avènement de l'IA va créer de nouveaux emplois. Les formations pour n'existant souvent pas, les DRH des collectivités vont devoir rendre possible l'apprentissage autonome de nouvelles compétences, imaginer des partenariats avec des universités ou des centres de recherche voire sélectionner de manière innovante des personnes afin d'occuper ces emplois. Vu la taille et la complexité de l'enjeu, elles ne pourront pas le faire seules.

- Les emplois augmentés par l'IA : pour ces emplois, il s'agira de sensibiliser, puis former activement les personnes concernées (agents intervenant dans le champ des fonctions ressources de manière générale mais aussi sur de nombreux métiers de la filière technique – études notamment).
- Les emplois remplacés par l'IA : pour les RH, il conviendra d'anticiper au maximum, de communiquer avec transparence, de soutenir psychologiquement les personnes (la situation comportant des risques psychosociaux importants) et de les accompagner au travers de parcours de reconversion et de mobilité ambitieux (à l'interne comme à l'externe). Dans la fonction publique territoriale on pourrait à terme penser spécifiquement aux fonctions de juristes, de comptables ou encore de chargés de la paie...
- Les emplois peu ou pas impactés par l'IA : la plupart des emplois manuels ou en contact direct avec les usagers ne verront vraisemblablement pas le contenu de leurs missions et tâches fortement impacté. Pour autant, il semble essentiel que les DRH ne laissent pas complètement en dehors des réflexions à venir des métiers en les sensibilisant a minima sur les enjeux éthiques d'un tel phénomène car l'avenir reste incertain.

Attention enfin à bien articuler les bénéfices de la transformation numérique et digitale avec le développement de réponses humaines et individualisées. Il conviendrait ici de citer le rôle prégnant des DRH dans la sensibilisation et la montée en compétence des agents sur les usages numériques. Le développement des politiques de lutte contre l'illectronisme revêt à ce titre une importance particulière pour ne laisser personne au bord de la route. Comme en matière de transition climatique, la DRH est concernée en tant que sujet mais aussi en tant qu'acteur en capacité d'accompagner les autres services de son administration dans cette révolution silencieuse.

Un équilibre difficile à trouver entre centralisation et décentralisation de la fonction RH pour placer les managers au centre de la politique RH

Dans chaque organisation, la transformation RH à l'œuvre est loin de concerner uniquement la DRH.

Les collectivités disposent d'une vision plus ou moins claire du niveau de partage de la fonction RH, avec des modèles différents à l'œuvre, plus ou moins pertinents en fonction de la taille de la collectivité : de celles qui considèrent que les managers sont les premiers RH avec un fort niveau de responsabilisation de ces derniers, à celles qui gardent la main en déconcentrant des ressources RH dans les services, au plus près des agents et des managers.

Mais force est de constater que cette question est bien souvent largement sous pensée et sous travaillée,

donnant lieu à des incompréhensions et des insatisfactions dans un système où la clarté des rôles et des responsabilités, les processus et le travail collaboratif dans lequel ils s'inscrivent, le niveau de service, la qualité et la culture commune n'ont pas été collectivement posés. Cela questionne plus largement la vocation des fonctions « ressources » au sein d'organisations qui attendent d'elles une valeur ajoutée d'accompagnement et de conseil stratégique au-delà de leurs fonctions « régaliennes » (en l'occurrence en RH, sécuriser la paie et le déroulement de carrière, définir des politiques RH, statuer sur des décisions employeur, etc.).





Quels chantiers pour répondre aux défis évoqués ?

01 Favoriser des modes de travail et des organisations alignés sur les nouvelles aspirations des agents

Les défis qu'évoquent les décideurs publics reposent sur un préalable : refonder l'engagement collectif et retrouver le socle de la mobilisation dans la durée en acceptant la porosité entre la vie professionnelle et la vie privée, en constatant aussi que le moteur de l'engagement « pour le service public » ne peut répondre à lui seul au souffle dont les collectivités ont l'impérieux besoin.

Comment faire ?

1. **Professionaliser des managers** qui partageront et engageront encore davantage leur compétence et leur responsabilité dans la mobilisation des équipes et des agents, et qui font du management effectivement le premier levier de l'attractivité et de l'engagement durable
2. **Imaginer et déployer des formats d'organisation du travail souples, agiles et innovants** : adaptés aux nécessités et contraintes de service particulières, mais répondant aussi aux besoins des agents et à leurs évolutions (semaine de 4 jours, horaires atypiques, télétravail, flexibilité horaire, engagements sur résultats, organisation et refondation des usages des espaces de travail...)
3. **Mettre en place des espaces d'échanges pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée** et répondre aux besoins et à leurs évolutions (parentalité, accompagnement des aînés, pause professionnelle, évolutions de la durée de travail...)
4. **Objectiver, réguler et in fine piloter la charge de travail**, documenter les distorsions entre les regards, les constats et les perceptions des managers comme des agents, et agir pour que chacun réponde à une charge de travail durable et partagée.

02 Construire une GPEC climatique pour armer la collectivité face aux défis en cours et à venir

Le changement climatique est désormais le premier facteur impactant l'exercice des missions et donc des compétences dont les collectivités ont besoin. Elaborer et suivre sa stratégie climat, assurer la maîtrise d'ouvrage des investissements nécessaires, adapter ses moyens humains pour accélérer la décarbonation des bâtiments, des mobilités, des énergies ou encore de l'alimentation va nécessiter d'outiller et d'armer les DRH pour répondre aux immenses besoins en matière de recrutement, de formation ou d'accompagnement des mobilités. Mais le changement climatique ne fait pas que transformer les métiers et les tâches des agents. Il modifie en profondeur les organisations du travail nécessaires, les process et les modes de fonctionnement qu'il faut rendre toujours plus frugaux et agiles. Les dirigeants RH doivent plus que jamais être positionnés comme acteur des transformations dans toutes leurs complexités avec des leviers qui dépassent largement les techniques de gestion RH.

Comment faire ?

1. **Cartographier les impacts des stratégies de réduction de l'empreinte carbone** sur les organisations et les process de travail
2. **Intégrer à la stratégie d'adaptation au changement climatique une stratégie de GPEC** permettant à la collectivité de mesurer ses besoins en compétences
3. **Définir et mettre en œuvre des mesures d'accompagnement des agents** pour leur permettre d'adapter leurs pratiques et leurs compétences aux nouvelles missions et organisations nécessaires
4. **Intégrer à la stratégie d'attractivité les besoins en recrutement** portant sur les compétences que la collectivité ne peut pas développer en interne.

03 Promouvoir une approche territoriale de l'attractivité

Les défis d'attractivité et de notoriété, les réponses multiples et protéiformes aux attentes des agents, les enjeux de transitions relèvent d'une complexité que les collectivités ne pourront a priori pas résoudre seules. Sauf à confirmer une « compétition » dans laquelle toutes ne partageront pas les mêmes ressources et les mêmes « chances », les défis RH auxquels sont confrontées les collectivités induisent une action plus collective. Elle réunit autour d'un territoire, de problématiques communes, des collectivités, voire des organisations publiques qui décideront de penser et de mettre en œuvre ensemble des réponses partagées.

Comment faire ?

1. **Installer une « conférence des défis RH »** réunissant les collectivités sur des espaces territoriaux cohérents pour construire ensemble des solutions adaptées ;
2. **Mutualiser et partager la question de l'attractivité** entre les collectivités et à l'échelle de territoires pertinents et construire une « marque employeur » ;
3. **Mettre en place une fonction partagée de « marketing de l'attractivité »** et de la notoriété des collectivités du territoire ;
4. **Co-construire et contractualiser des plans de recrutements, de mobilité ou de formation** à l'échelle de plusieurs collectivités, répondant aux besoins d'aujourd'hui et de demain dans une logique de partage, de cohérence de bassin d'emploi mais également de mutualisation et d'optimisation des coûts.

04 Piloter les 2^{ème} et 3^{ème} partie de carrière, dans un contexte renforcé par le recul de l'âge de départ à la retraite

Sans définition officielle, nous considérons une seconde partie de carrière se dessinant à partir de 45 ans, quand la troisième partie de carrière s'intéresse aux agents à qui il reste moins de 10 ans à travailler. La réforme des retraites et l'allongement de la durée de vie professionnelle invitent à renforcer des dispositifs RH et managériaux spécifiques pour accompagner au mieux les parcours professionnels en veillant aux conditions de maintien de l'employabilité du plus grand nombre. Elle occasionne

par ailleurs un coût qu'il faut mesurer, au-delà du travail particulier à conduire autour de la notion de compétences – acquisition, développement, renouvellement, transfert.

Comment faire ?

1. **Elaborer une politique senior pour accompagner les 10 ans de carrière précédant la retraite.** Il doit y être question de la valorisation de l'expérience acquise, des modalités de transmission des expertises et des savoirs (tutorat, mentorat, lien intergénérationnel...) ou encore du développement d'actions à destination des seniors (formations renforcées sur des outils métier ou gestes et postures par exemple, suivi médical renforcé, possibilité de faire du mécénat de compétence...). Une occasion de construire, déconstruire ou reconstruire une représentation collective positive des « seniors », qui sont avant tout porteurs de connaissances, d'expertises, de valeurs et in fine de richesse humaine.
2. **Anticiper les deuxièmes parties de carrière pour les agents exerçant des métiers à forte pénibilité ou usure professionnelle.** Au-delà du développement des actions de prévention, il est aujourd'hui nécessaire de prévoir des mesures pour anticiper les ruptures de parcours au moment des reclassements pour inaptitude. Cela implique par exemple de travailler activement au développement d'un socle de compétences administratives et numériques pour garantir une agilité et une capacité renforcée à se repositionner professionnellement.
3. **Anticiper les impacts financiers de la réforme des retraites.** Tout d'abord sur la masse salariale liée au maintien en activité des agents aux niveaux supérieurs des grilles de rémunération. Ensuite sur l'absentéisme et les coûts liés au remplacement des agents exerçant des métiers à forte usure : l'allongement de la carrière va se traduire par une augmentation des arrêts maladie de longue durée, une hausse des taux de sinistralité et des situations complexes d'agents en restriction d'aptitude. Enfin, la mise en œuvre de la réforme des retraites intervient à l'aube de la réforme de la PSC⁽⁶⁾ qui impliquera une augmentation des tarifs des contrats collectifs de mutuelle et de prévoyance, en raison de la hausse de la moyenne d'âge des agents et donc du niveau de risque plus élevé pour les assureurs.

⁽⁶⁾ Obligation pour les collectivités de participer à la protection sociale complémentaire à partir de janvier 2025 pour la prévoyance et 2026 pour la mutuelle

05 Développer des approches différenciées et individualisées et des parcours professionnels

Les agents sont de plus en plus sensibles aux leviers de motivation qui touchent au développement de leurs compétences et la prise en compte de leurs aspirations professionnelles. Les possibilités d'évolution, pas uniquement verticales, doivent se penser de manière individualisée, « à la carte » en rendant l'agent acteur de son projet professionnel. Encore faut-il organiser des espaces et disposer d'outils pour le leur permettre.

Comment faire ?

1. **Mettre en place des entretiens systématiques de carrière pour l'ensemble des agents**, en déterminant ce qu'on vient interroger (bilan, perspectives, besoins, projection...), leur fréquence (par exemple tous les 6 ans), qui en a la charge (nécessairement a minima un binôme RH / manager pour disposer des informations et leviers clés) ainsi que les process et outils afférents.
2. **Organiser un suivi plus resserré**, par exemple tous les 3 ans, pour des typologies d'agents au regard de certains critères (usure du métier, absentéisme, restrictions d'aptitude, alertes de l'encadrement ou de la médecine du travail...).
3. **Passer d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) à une Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP)**. Au-delà du simple changement de cadre sémantique, il s'agit de créer les conditions d'une discussion et d'une vision qui dépassent la mise en adéquation des compétences nécessaires aux besoins des collectivités en liant les objectifs de l'employeur au développement de l'agent. Avec comme bénéfices attendus l'accompagnement du changement grâce à des actions de formation ciblées, la fluidité des parcours professionnels pour attirer et engager les agents et l'amélioration de la qualité de vie au travail grâce à une meilleure écoute des demandes formulées par les professionnels.

06 Exploiter les potentialités de la data et de l'intelligence artificielle au service de la stratégie RH

Les promesses de l'intelligence artificielle sont nombreuses : améliorer le matching des candidatures avec le profil des postes recherchés et ainsi affiner les procédures de recrutement, compiler puis analyser de très nombreuses données pour établir des corrélations entre les incidents et leurs causes, automatiser la production de tâches répétitives comme l'élaboration et l'actualisation des fiches de poste, etc. Pour autant la manipulation d'un nombre croissant de données dont certaines sont à caractère individuel va poser de plus en plus des questions éthiques et légales. Elle suppose enfin et surtout une acceptation dans ses finalités et son utilisation par l'ensemble du corps social d'une organisation.

Comment faire ?

1. **Sensibiliser les cadres et les agents sur les bénéfices attendus de l'intelligence artificielle** en mettant en avant les garanties prévues par la collectivité ;
2. **Evaluer les impacts du développement de l'IA** sur le contenu des activités, des emplois et des compétences attendues ;
3. **Définir ses priorités sous forme de POC** (proof of concept ou preuve de concept en français) en ciblant des solutions adaptées aux priorités stratégiques RH de la collectivité (développer l'attractivité, piloter sa masse salariale, etc.) ;
4. **Assurer un retour d'expérience** permettant de mettre en avant les améliorations au niveau de l'exercice des missions RH et du travail quotidien du cadre et des agents.

07 Aligner les ressources, expertises et compétences des DRH aux défis qu'elles ont à relever

Si le succès face aux défis relève d'une mobilisation et d'un engagement de l'ensemble de l'organisation, la DRH y joue une partition essentielle à laquelle elle doit pouvoir répondre. Tant pour penser des réponses performantes aux défis complexes que les décideurs publics ont évoqués, que pour accompagner au plus près des directions, des managers aux besoins multiples et complexes. Les DRH doivent donc entreprendre le parcours qui les accordera encore mieux à la position et au rôle qu'elles doivent tenir.

Comment faire ?

1. **Contractualiser l'offre et le niveau de service rendu par la DRH avec les Directions**, en pensant des différenciations au regard des enjeux, des besoins et des capacités d'agir des directions.

2. **Objectiver et documenter la charge de travail qui pèse sur la DRH** et investir tous les leviers de sa régulation ; mieux ajuster les ressources, les moyens et les process au niveau de service défini en amont
3. **Identifier les compétences clés dont la DRH va devoir se doter pour répondre aux défis et aux enjeux de demain** et entreprendre sans tarder une GPEC RH ainsi qu'un parcours d'adaptation et de transformation des compétences attractif et motivant du cadre et des agents.





Conclusion : les enjeux sont immenses et ils rendent la tâche passionnante



Le poulpe a neuf tentacules. La divinité hindoue Vishnu a quatre bras. **Les dirigeants RH doivent-ils désormais à cette image avoir le don d'ubiquité ?**

Répondre aux injonctions contradictoires voire parfois paradoxales des directions générales, des managers, des agents et des représentants du personnel. **Saisir le virage numérique et de l'intelligence artificielle** pour automatiser certaines tâches sur des postes que les DRH peinent désormais à pourvoir. **Résoudre l'impossible équation entre l'allongement des carrières et le vieillissement des agents** positionnés sur des emplois à forte pénibilité. Individualiser, toujours, un peu plus, les réponses.

L'enjeu n'est plus pour le management des RH de passer d'une gestion des ressources humaines au développement des ressources humaines, discours ressassé depuis plus de 20 ans.

La priorité est aujourd'hui de développer des approches de plus en plus individuelles pour répondre aux complexités des parcours de vie rencontrés, de construire des approches opérationnelles au même titre que les autres directions pour améliorer la qualité des politiques publiques comme l'adaptation au changement climatique, de développer des coopérations plus poussées à l'échelle des bassins d'emploi pour limiter les effets d'une concurrence subie ou encore de renforcer l'impact des dispositifs en les ciblant sur des problématiques suffisamment précises pour être maîtrisables. L'abandon des plans de GPEC globale au profit de plans de GPEC sectorielles en est une illustration.

Les dirigeants RH, d'une culture historiquement plutôt administrative doivent pour répondre à ces défis gagner en pluridisciplinarité. Ils doivent désormais disposer de compétences solides en matière de psychologie, de sociologie des organisations, de gestion et de pilotage de la donnée ou encore d'ingénierie de projets complexes mêlant gestion des urgences et stratégie de planification.

Ils doivent surtout convaincre la direction générale et les managers que les enjeux RH sont les enjeux de tous ! Les défis RH sont in fine les défis des femmes et des hommes qui les relèvent. Ils sont à la hauteur de la fierté qu'ils éprouveront à les relever.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des DRH, DGA Ressources et DGS qui ont pris le temps d'échanger en transparence avec notre équipe sur leur analyse des enjeux, leur perception de la fonction RH mais également sur leur réalité de travail au quotidien et la vision de leur métier.

Nous avons apprécié ces moments d'échange privilégiés qui ont permis à chacun de prendre du recul sur les transformations de l'accompagnement des ressources humaines et d'en mesurer les défis.

Merci aux collectivités d'avoir contribué à éclairer et approfondir notre propre vision de ces enjeux. Nous tenons cependant à préciser que le contenu du document et les avis exprimés n'engagent que notre cabinet.

Région Bretagne, Région Centre-Val de Loire, Région Grand-Est, Région Hauts-de-France, Région Normandie, Région Réunion

Département des Alpes-Maritimes, Département de l'Aube, Département des Bouches du Rhône, Département du Finistère, Département de la Haute-Savoie, Département d'Ille-et-Vilaine, Département de la Mayenne, Département des Pyrénées-Orientales, Département du Val-de-Marne

Communauté européenne d'Alsace, Grenoble Alpes Métropole, Métropole Toulon-Provence-Méditerranée, Saint-Etienne Métropole et Ville de Saint-Etienne, Eurométropole de Strasbourg et Ville de Strasbourg, Métropole de Lyon, Nantes Métropole et Ville de Nantes, Toulouse Métropole et Ville de Toulouse, Rennes Métropole et Ville de Rennes, Amiens Métropole et Ville d'Amiens

Cap Atlantique (Communauté d'agglomération de la Presqu'île de Guérande), Communauté d'Agglomération du Pays basque, Communauté d'Agglomération du Pays de Dreux, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise, Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines, Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart, Communauté d'Agglomération et Ville de Mulhouse, Roannais Agglomération, Saint-Brieuc Armor Agglomération, Valence Romans Agglomération et Ville de Valence, Val de Garonne Agglomération, Centre de gestion du Finistère

Ville de Gennevilliers, Ville de Sarzeau, Ville d'Agde, Ville d'Aix-en-Provence, Ville d'Avignon, Ville de Cherbourg, Ville de Colombes, Ville d'Épinay-sur-Seine, Ville de La-Seyne-sur-Mer, Ville de Nanterre, Ville de Neuilly-sur-Seine, Ville de Rueil Malmaison, Ville de Vannes

Contacts



Thomas Straub
Associé Secteur Public
T +6 09 01 08 47
tstraub@kpmg.fr



Philippe-Emmanuel Goussard
Directeur Secteur Public
T +6 20 92 24 86
pgoussard@kpmg.fr



Marie Chenal
Directrice Secteur Public
T +6 26 93 73 18
mchenal@kpmg.fr

www.kpmg.com



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.