

Enquête

Le développement local face au défi du recrutement



TERRITOIRES DE PROJET

Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays

Édito

Le développement local face au défi du recrutement

Pour répondre aux besoins quotidiens des habitants, mais aussi élaborer les stratégies territoriales, planifier l'aménagement du territoire, mettre en œuvre les actions, suivre les programmes, **presque deux millions d'agents, fonctionnaires et contractuels, sont à pied d'œuvre chaque jour**. Parmi eux, les développeurs locaux réalisent des missions indispensables à la vitalité des territoires, au maintien de l'activité et des populations, à l'innovation territoriale et aux transitions multiples.

Pourtant essentielle, **la fonction publique territoriale fait face à un défi de taille : son attractivité est en berne**. Les structures du développement local ne sont pas épargnées, alors même qu'elles sont toujours davantage sollicitées. Planification spatiale, politique alimentaire et agricole, mobilités, animation économique, santé, fonds européens... autant

de sujets au service des habitants et de leurs membres.

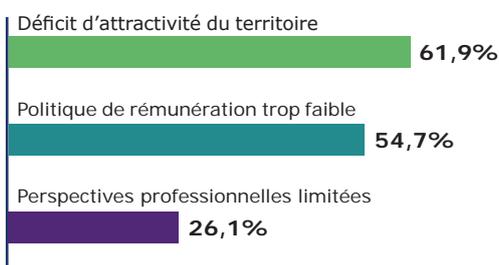
Les Territoires de projet, comme toutes les collectivités, font l'expérience de difficultés de recrutement. Malgré la reconnaissance institutionnelle dont jouissent les Pôles territoriaux et les Pays et leur utilité reconnue sur le terrain, **des éléments structurels viennent grever leur capacité de recrutement**.

En 2022 déjà, l'alerte était sonnée sur **les besoins de recrutement dans la territoriale**. Alors que le financement de l'action publique et des collectivités est au cœur des débats politiques, ANPP - Territoires de projet s'est adressée à ses adhérents pour connaître leur situation face aux problématiques de recrutement, dont vous trouverez les conclusions dans ce retour d'enquête.

Difficultés de recrutement : des causes multiples qui s'additionnent

Dans les réponses des territoires, **l'attractivité du territoire et la politique de rémunération** sont pointées comme **les variables principales des difficultés** de recrutement.

Principales causes relevées par les Territoires de projet



L'**attractivité** est une notion complexe, constituée d'éléments factuels et subjectifs. Accessibilité, dynamisme économique et démographique, densité des services publics et privés, image du territoire, etc. **La cumulation de certains facteurs**, comme l'enclavement, la déprise économique et démographique peut constituer un obstacle au recrutement, que la politique salariale ne peut surmonter à elle seule. Ainsi, les Territoires de projet sont eux-mêmes confrontés aux problématiques auxquelles leurs missions de développement local entendent répondre.

La relative faiblesse de la rémunération, qui touche l'ensemble de la fonction publique territoriale¹, met les Territoires de projet en concurrence avec les EPCI les mieux dotés et les bureaux d'études pour attirer les profils techniques et polyvalents. Elle **se combine avec les problématiques de stabilité** de l'emploi et de possibilités d'évolution au sein des structures.



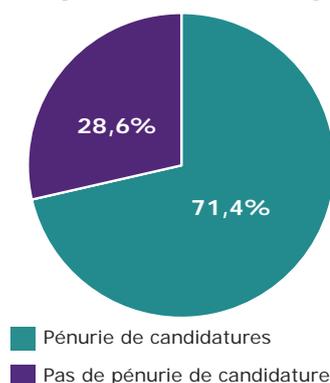
Les Territoires de projet dépendent des cotisations de leurs membres (**53%** du budget en moyenne²) et des financements qu'ils obtiennent pour les missions qu'ils portent et les partenariats qu'ils nouent. Souvent de deux ou trois ans, ces financements rendent la perspective de pérennisation du poste ou du maintien de l'agent dans la structure incertaine.

Ces perspectives limitées d'évolution professionnelle et salariale contribuent au départ des agents après quelques années au sein du Pôle territorial. Les profils juniors y font leurs armes dans des missions exigeantes et sont ensuite approchés par les Régions et les bureaux d'étude, avec d'autres perspectives à la clé.

71,4% des Territoires faisant face à des difficultés de recrutement affirment se confronter à l'absence de candidatures en nombre satisfaisant et/ou à l'inadéquation des profils qui se présentent. Tous les champs d'action sont touchés.

Les missions portées par les Pôles territoriaux (planification et urbanisme, gestion environnementale, santé, etc.) requièrent souvent **un haut niveau de compétence**. Cette technicité, qui traduit l'importance de l'ingénierie des Territoires de projet, se confronte cependant à la pénurie de candidatures reçues ou à l'inadéquation des profils qui se présentent.

Trop peu de candidats, des profils en décalage



¹ CNFPT, Les métiers territoriaux en tension : attractivité et difficultés de recrutement des collectivités locales, 2023

² Chiffre du [Panorama des Pôles territoriaux et des Pays 2024 >>](#)

À l'échelle de toute la fonction publique, **64%** des collectivités indiquent ainsi **au moins un champ professionnel en tension** et identifient trois causes : les besoins de recrutement non satisfaits, le problème de fidélisation des agents et la rotation importante des effectifs. Malgré l'attachement des Français à leurs services publics³ et à la fierté de **68,1%** des agents d'y concourir⁴, l'attractivité de la fonction publique est en berne. Pour y répondre, les initiatives fleurissent et visent notamment à mieux faire connaître la fonction publique et à dépoussiérer son image pour la rendre plus attractive⁵.

La durée de recrutement s'allongeant, **la continuité du service** s'en trouve ainsi impactée. Peu de Territoires peuvent assurer le tuilage entre le sortant et l'entrant (**moins de 5%**). Parmi les territoires en difficulté de recrutement, **80%** font état de **plusieurs semaines à plusieurs mois de vacance d'un poste**. Les coûts d'arrivée sur le poste, de formation, d'insertion dans le réseau constitué autour de la mission ne peuvent être que plus élevés. **L'esprit d'accueil et le dynamisme des équipes** interviennent alors pour faciliter l'arrivée et la découverte des missions.

Face à ces difficultés, **tous les Territoires de projet actionnent les leviers à leur disposition** pour faire valoir leurs atouts et l'intérêt de leur mission.



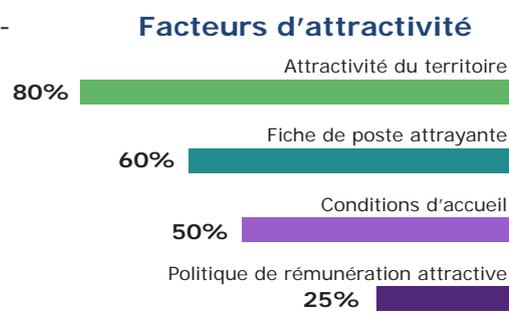
L'attractivité, une combinaison de conditions territoriales et de solutions mises en œuvre par les Territoires de projet

En préambule, il est juste d'indiquer que, s'ils rencontrent des difficultés de recrutement ou non, **les Territoires de projet déploient tous un large éventail de solutions** et jouent sur plusieurs variables de leur attractivité, dans la limite des moyens dont ils disposent.

Signe d'une capacité limitée à fixer des rémunérations attractives partagée par la majorité des Pôles territoriaux, **le salaire n'apparaît pas comme le principal levier**. D'autres éléments - attractivité géographique, intérêt des missions, avantages divers, etc. - prennent une place de facto plus importante.

Sans surprises, **l'attractivité du territoire** est présentée comme la principale condition favorable au recrutement. Plusieurs lectures sont toutefois possibles :

- Les caractéristiques géographiques, socio-économiques, culturelles jouent en faveur du maintien ou de l'installation des professionnels du développement local sur le territoire
- Le Territoire de projet, en tant que structure, jouit d'une image positive et est (re)connu dans l'écosystème du développement local

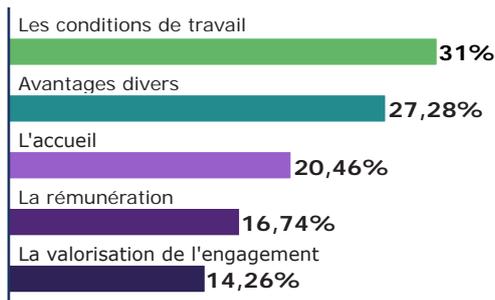


³ Cela concerne 79% des Français d'après [l'étude >>>](#) Kantar Public pour la Fédération des élus des EPL.

⁴ Harris [Interactive >>>](#) pour l'Association des DRH des grandes collectivités.

⁵ Profil public (entreprise spécialisée dans les ressources humaines au service de la fonction publique) propose ainsi un [Guide candidat >>>](#), pour en connaître les métiers et les voies de recrutement.

Dimensions de la politique de recrutement



Mais **l'attractivité du territoire ne fait pas tout**. Ainsi, **60%** des réponses mettent en avant **l'attrait suscité par la fiche de poste** et **50% les conditions d'accueil**. À l'échelle des 62 répondants, on retrouve les mêmes items de la politique de recrutement.

Les conditions de travail (télétravail, horaires aménagés, RTT, etc.) et **les avantages** divers (CNAS, tickets restaurant, complémentaire santé, prévoyance) en constituent les principaux éléments, avec l'aide à la recherche de logement et d'emploi pour le conjoint, le jeu sur le RIFSEEP et la reconnaissance de l'expérience, le compte épargne temps, etc. Les limites budgétaires

contraignent bien entendu ces démarches. Cela étant, la qualité de vie au travail et la qualité de "l'ambiance" dans l'équipe, relevée par les contributeurs de l'enquête et mise en avant auprès des candidats, contribuent à **rendre attractive les structures en déplaçant en partie les questions salariales vers le champ de l'humain**.

Pour beaucoup, **la fiche de poste** et la communication autour de la mission ont vocation à **mettre en lumière ces dimensions de la politique de recrutement**. Elles déclinent non seulement les missions, mais aussi le rôle du Territoire de projet dans le développement local, les conditions d'accueil de l'agent et tout élément pouvant motiver la candidature.

Il s'agit, d'une part, de "donner du sens" à la mission en explicitant sa contribution au développement du territoire et, d'autre part, de jouer sur les différents éléments non salariaux, matériel ou relevant de **la qualité de vie au travail**, aujourd'hui au cœur des préoccupations de nombreux professionnels, dont la motivation repose aussi sur l'engagement dans une mission utile et dans un collectif de travail accueillant et enrichissant.

Cette attention portée à la rédaction des fiches de poste et la diffusion via de multiples canaux de communication, notamment les partenaires, est un élément essentiel et contribuant fortement à la visibilité de la structure et du poste. Si peu de territoires font appel à un cabinet de recrutement, plusieurs ont remarqué **des candidatures en hausse à la suite d'un accompagnement** à la définition des fiches de postes, à leur rédaction et leur diffusion. Dans le même ordre d'idée, un territoire s'appuie sur le pôle RH de son plus grand EPCI, afin de bénéficier de son expertise en la matière et faire face à la **professionnalisation du recrutement** dans les structures "concurrentes".



Une réponse structurelle qui s'impose, mais ne suffit pas

La fonction publique territoriale dans son ensemble peine aujourd'hui à faire le plein d'agents et à maintenir ceux qu'elle recrute dans ses effectifs. **Ce constat**, partagé par de nombreuses organisations nationales et de terrain, **nous renseigne sur l'attractivité des métiers** et des conditions salariales. **Il est renforcé par des équations territoriales complexes** - enclavement, dynamique démographique, éloignement des services publics et privés - qui jouent en défaveur des employeurs territoriaux. Ces problématiques sont au cœur des missions et de la philosophie du développement local et des transitions portées par les Territoires de projet.

Une première réponse aux difficultés de recrutement se trouve assurément dans **le financement de l'ingénierie des Territoires de projet** et leur capacité à se positionner face à des bureaux d'étude et des collectivités capables de proposer des rémunérations plus attractives. La **stabilité du financement des postes et les possibilités d'évolution** entrent dans ce champ. Pour la rendre possible, le levier est structurel et s'appelle **le 1% ingénierie** : consacrer 1% des volumes financiers dédiés aux politiques d'investissement au financement de l'ingénierie du développement

local et des transitions. Cette mesure ne doit cependant pas être isolée, mais accompagnée du maintien des dotations aux collectivités et de la revalorisation des métiers du développement local.

Pour autant, **les territoires jugés les moins "attractifs" ne peuvent faire reposer la réponse sur la seule dimension salariale**. Dès lors, **les leviers sont nombreux** et divers et, s'ils ne font pas se multiplier les candidatures, ils peuvent en augmenter le nombre et la qualité. Car un souci est la quantité de candidats, un autre l'adéquation du profil aux besoins du poste. **Rédaction de la fiche de poste, explication et promotion de la philosophie Pays** et du sens de la mission, **conditions de travail**, avantages en nature, mise en avant de l'ambiance au sein de la structure. Au-delà de la rémunération, ces éléments pèsent lourd dans la balance d'un candidat potentiel.

Ainsi, l'évolution de la situation actuelle repose non seulement sur les Territoires de projet, mais aussi sur la décision politique nationale de soutien au développement local et aux transitions.

Nos recommandations

Pour les décideurs nationaux

- L'instauration du 1% ingénierie destiné au financement de l'ingénierie du développement local et des transitions et à la création d'une «task force territoriale» implantée dans les collectivités locales
- Le maintien des dotations aux collectivités, prenant en compte l'inflation, et la fin de l'atteinte à leur autonomie financière et fiscale
- La formation de cette ingénierie, mais aussi des services de l'État central et décentralisé pour assurer cohérence et efficacité des politiques de transition écologique
- La revalorisation des métiers de l'ingénierie du développement local notamment par l'ouverture de nouvelles formations universitaires adaptées

Pour les Territoires de projet (à combiner, en fonction de leurs ressources)

- Travailler la rédaction des fiches de poste (clarté de la mission, vigilance sur la manière de présenter la pluralité des tâches, mettre en avant le rôle et la dynamique du territoire et de l'accueil au sein de la structure)
- Diffuser l'offre d'emploi sur des canaux multiples et faire diffuser par des partenaires ayant audience dans l'écosystème professionnel spécifique du poste et du développement local
- Identifier les difficultés à l'installation et proposer un accompagnement pour les nouveaux arrivants sur le territoire (aide à trouver un logement, identification des employeurs potentiels pour le conjoint, repérage des services publics nécessaires, éducatifs par exemple, etc.)
- Travailler sur les dimensions non salariales de l'attractivité du Pôle territorial et leur mise en avant (qualité de vie au travail, télétravail, CNAS, souplesse de la structure, ambiance dans l'équipe, etc.)
- Actionner les leviers de valorisation des salaires (RIFSEEP par exemple) et identifier les avantages en nature

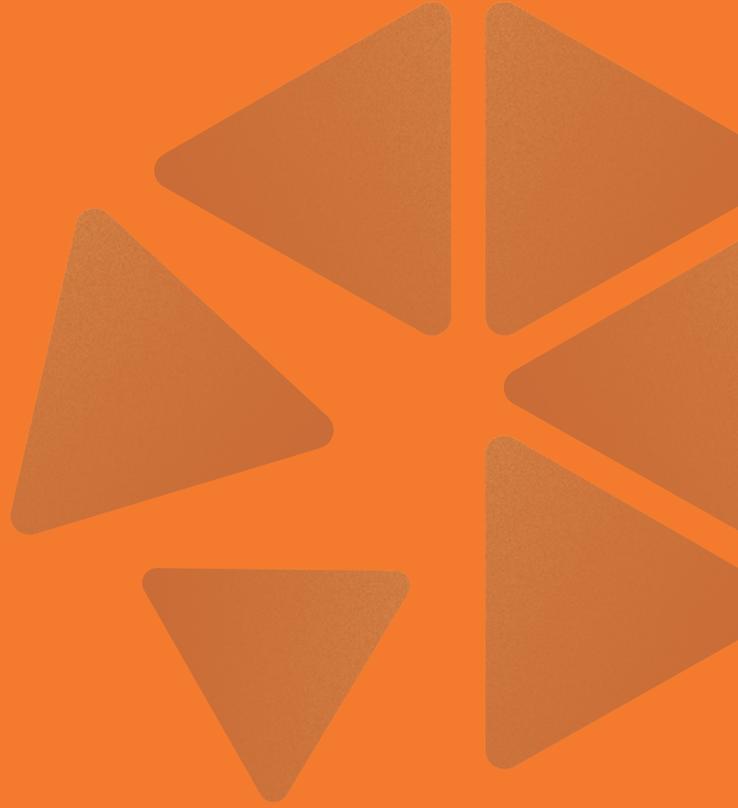
L'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) représente et fédère les Pays, les Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, les Territoires de projets, les GAL et leurs Conseils de développement, dans une démarche globale, stratégique et prospective. Elle a pour mission de mutualiser les expériences entre ces territoires et d'être le support d'un échange permanent d'informations et de bonnes pratiques entre eux, entre leurs représentants et ceux des collectivités locales, de l'État et des acteurs locaux.

L'Association accompagne ses adhérents dans leur action et porte leurs contributions auprès des pouvoirs publics à partir de la remontée des pratiques de terrain.

ANPP - Territoires de projet
22 rue de JOUBERT – 75009 PARIS

Directeur de publication : Michael RESTIER, Directeur

Analyse réalisée par Romain VILLION, Chargé de mission



TERRITOIRES DE PROJET

www.anpp.fr