

Attirer, fidéliser, garantir la continuité du service public !

Enjeux RH stratégiques du début de mandature

Juin 2026

Note de conjoncture Adelyce - SNDGCT n°3

“

Le début d'un mandat marque toujours un moment de projection pour les collectivités territoriales. C'est le temps des priorités politiques, des projets à engager, des équilibres à construire et des transformations à conduire.

Mais derrière chaque politique publique, chaque service rendu et chaque projet de territoire, il y a avant tout des équipes. Des femmes et des hommes qui font vivre l'action publique locale au quotidien et dont l'engagement conditionne directement la capacité des collectivités à agir dans la durée.

Or, les employeurs territoriaux évoluent aujourd'hui dans un contexte plus complexe. Difficultés de recrutement, départs à la retraite plus nombreux, tensions sur certains métiers, évolution des attentes professionnelles : ces réalités s'installent durablement et interrogent les modes d'organisation des collectivités.

Dans le même temps, les attentes des agents évoluent. La recherche de sens, les conditions de travail, les perspectives d'évolution ou encore la qualité du management prennent une place de plus en plus importante dans les choix professionnels. Attirer ne suffit donc plus. Encore faut-il réussir à fidéliser et à construire des collectifs de travail stables.

Cette question de l'attractivité dépasse désormais le seul champ des ressources humaines. Elle touche directement à la capacité des collectivités à mettre en œuvre leur projet de mandat et à garantir la continuité du service public.



Hélène Guillet
Présidente du SNDGCT,
Directrice générale du Centre
de Gestion de Loire-Atlantique

”

Cette note de conjoncture est le fruit d'un travail collectif porté par Adelyce et le SNDGCT, enrichi par les contributions de Profil Public et de la CASDEN. Elle croise données objectivées, analyses et retours d'expérience de terrain afin d'éclairer les évolutions à l'œuvre et d'identifier des leviers d'action concrets mobilisables dès le début du mandat.

Avant-propos

L’attractivité au cœur du mandat

La fonction publique territoriale s’inscrit dans un cadre statutaire issu des grandes lois de décentralisation et désormais inscrit au sein du Code général de la fonction publique. Ce cadre repose sur des principes fondamentaux : égalité d’accès par concours, indépendance des fonctionnaires, neutralité et continuité du service public. Il a historiquement garanti la stabilité des équipes et la sécurisation des parcours professionnels, permettant aux collectivités de conduire leurs politiques dans la durée.

Le nouveau mandat s’ouvre cependant dans un environnement en mutation. Les modes de recrutement évoluent, les trajectoires professionnelles se diversifient et les mobilités entre employeurs s’intensifient. Parallèlement, d’importants départs à la retraite sont attendus dans les prochaines années. Ces dynamiques renforcent la concurrence sur les compétences et complexifient la stabilisation des effectifs.

Ces évolutions ne remettent pas en cause les fondements statutaires. Elles mettent en lumière un écart croissant entre un modèle traditionnellement conçu pour des carrières linéaires et un contexte marqué par de nouvelles attentes professionnelles, une pression accrue sur les compétences et des contraintes budgétaires renforcées.

L’augmentation des charges employeur, notamment au titre de la CNRACL, accentue ces tensions. Les collectivités doivent concilier attractivité, continuité du service public et soutenabilité financière.

Dans cet environnement, l’attractivité ne relève plus uniquement de la gestion des ressources humaines. Elle constitue un enjeu stratégique du mandat, à l’articulation du projet politique, de l’organisation interne et de la qualité du service rendu. Les orientations fixées dès le début du mandat seront déterminantes pour assurer l’équilibre entre adaptation et stabilité.

Les analyses présentées reposent sur les données de l’Observatoire Adelyce, retraitées pour le seul périmètre du bloc communal. Elles couvrent près de 500 établissements (communes, intercommunalités, CCAS/CIAS), représentant environ 250 000 agents titulaires et contractuels, observés entre janvier 2020 et décembre 2025.

Des équilibres RH sous tension

Les données de l’Observatoire Adelyce mettent en évidence une recomposition profonde des équilibres RH du bloc communal. Vieillesse des titulaires, transformation des recrutements, trajectoires moins stabilisées et contrainte financière croissante redessinent durablement le modèle de gestion des effectifs.

• Un renouvellement massif à anticiper

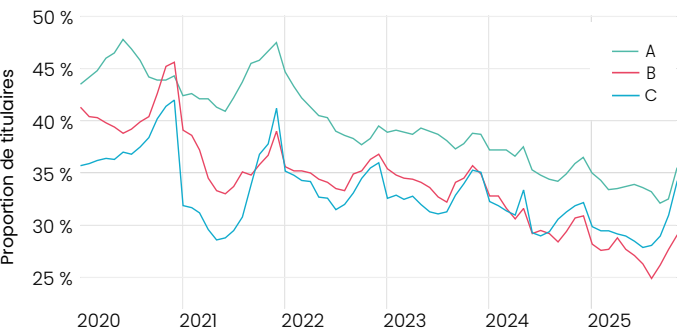
La concentration des titulaires au-delà de 53 ans annonce un renouvellement important sur la durée du mandat 2026–2032.

À 6 ans, 92 % des départs à la retraite concerneront des titulaires. Cette perspective pose la question de la transmission des compétences, du maintien de l’encadrement intermédiaire et de la capacité à remplacer dans des délais compatibles avec la continuité du service public. Le défi est donc autant organisationnel que démographique.

• Recomposition profonde des recrutements

Les modalités de recrutement ont nettement évolué lors des dernières années. Aujourd’hui, seulement un tiers des recrutements permanents sont réalisés sous statut alors qu’ils représentaient plus de 50 % il y a encore 10 ans.

Proportion de titulaires par année et par catégorie dans les agents permanents entrants

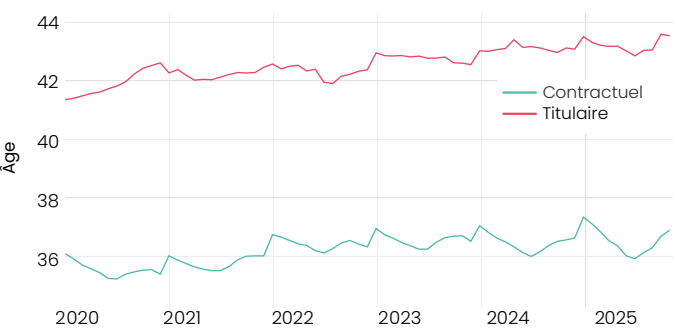


Cette évolution modifie progressivement le modèle de carrière territorial. Elle traduit à la fois une adaptation aux tensions du marché du travail et une transformation du rapport à l’emploi public.

• Âge moyen des entrants : une stabilité qui interroge

L’âge moyen des recrutements demeure élevé. Il s’établit autour de 43 ans pour les titulaires et de 36 à 37 ans pour les contractuels.

Âge moyen des agents permanents entrants



Si cette stabilité interroge la capacité à attirer les jeunes actifs, elle reflète davantage des mobilités entre employeurs ou des reconversions professionnelles qu’un renouvellement générationnel marqué.

• Des trajectoires professionnelles différenciées

L’analyse du devenir des contractuels 5 ans après leur embauche et en fonction de leur catégorie permet d’apprécier la stabilisation réelle des recrutements.

Situation après 5 ans				
Catégorie	Année d'entrée	Départ	Maintien en contrat	Titularisation
A	2015	54 %	30 %	15 %
	2021	58 %	34 %	7 %
B	2015	56 %	22 %	19 %
	2021	58%	31 %	11 %
C	2015	60 %	18 %	21 %
	2021	58%	16 %	25 %

Le tableau retranscrit différentes dynamiques selon les catégories :

- En catégorie A, la mobilité externe progresse, traduisant des opportunités certaines sur un marché du travail concurrentiel.
- En catégorie B, la titularisation recule au profit d’un maintien en situation contractuelle.
- En catégorie C, la titularisation demeure plus fréquente mais les départs restent majoritaires.

Ces écarts reflètent des trajectoires professionnelles distinctes, influencées par les niveaux de qualification et les perspectives offertes par les employeurs territoriaux.

Dans la même logique, l’analyse à 5 ans du parcours des apprentis – population sur laquelle les collectivités investissent – permet de creuser la question de l’attractivité auprès des jeunes.

Situation après 5 ans			
Année d'entrée	Départ	Contractualisation	Titularisation
2015	84 %	4 %	12 %
2021	81 %	8 %	10 %

Devenir des apprentis à 5 ans

La majorité des apprentis ne sont plus présents dans la collectivité 5 ans après leur arrivée. Ce constat questionne l’articulation entre politique de formation et stratégie de fidélisation. Alors qu’un renouvellement important des effectifs s’amorce, l’apprentissage peut constituer un levier pertinent, à condition qu’il soit intégré à une politique RH cohérente.

L’enjeu n’est donc pas uniquement d’attirer : la stabilisation des jeunes recrues est tout aussi déterminante.

• Des métiers durablement en tension

Le vieillissement des effectifs conjugué à une crise des vocations s’inscrit dans un contexte de tensions pour plusieurs secteurs d’activité stratégiques du bloc communal. Comme le mentionne le CNFPT, ils représentent un environnement plus concurrentiel et plus exigeant pour les employeurs territoriaux.

Petite enfance

Dans la petite enfance, les collectivités se heurtent à des difficultés persistantes pour recruter des agents qualifiés. Un rapport récent de l’Inspection générale des affaires sociales (IGAS) souligne que la pénurie de professionnels peut contribuer à une dégradation progressive de la qualité d’accueil, avec des disparités territoriales marquées. Les tensions sur ce secteur ont donc des conséquences directes sur la capacité des collectivités à garantir un service public homogène.

Police municipale

Les missions des policiers municipaux se sont élargies et professionnalisées. La coordination avec les forces de l’État, les exigences opérationnelles accrues et le cadre juridique spécifique, renforcent les besoins de formation et allongent les délais d’intégration. Parallèlement, la concurrence entre collectivités sur les régimes indemnitaires et les perspectives d’évolution rend le recrutement plus complexe.

Filière technique

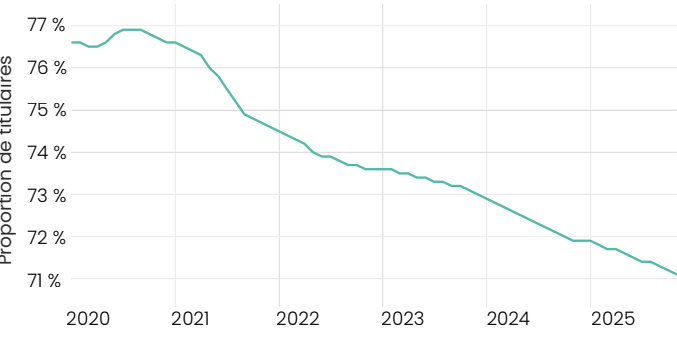
Les recrutements nécessaires dans les métiers liés à la maintenance des bâtiments, à la voirie ou aux réseaux, peinent à aboutir. Ils figurent parmi les professions les plus déclarées en tension par les employeurs territoriaux selon le CNFPT. Cette situation est d’autant plus sensible que ces fonctions comptent une part importante d’agents en fin de carrière.

Métiers du numérique

Les données nationales montrent que les recrutements d’ingénieurs et techniciens informatiques sont majoritairement jugés épineux par les employeurs, tous secteurs confondus. Les collectivités ne dérogent pas à cette tendance générale. La concurrence directe du secteur privé ne fait que renforcer cette difficulté à attirer et fidéliser des profils qualifiés au sein des métiers du numérique.

• Transformation structurelle des effectifs

Les évolutions constatées dans les recrutements se traduisent désormais dans la structure même des équipes. En 6 ans, la part des titulaires au sein des effectifs permanents a reculé de 6 points.

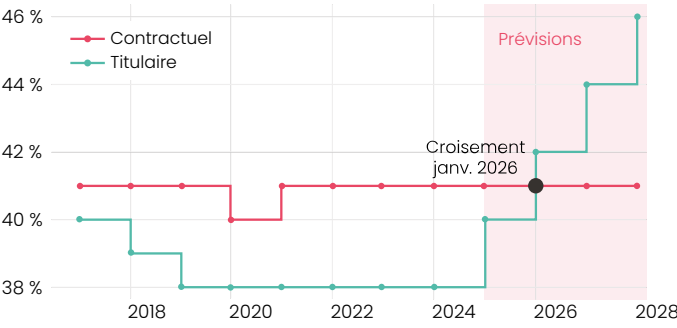


La progression des contractuels modifie l’équilibre interne et la dynamique des parcours professionnels. Elle questionne, à moyen terme, la continuité des compétences et la stabilité des collectifs de travail.

• Une dimension financière incontournable

La hausse des cotisations employeur, notamment au titre de la CNRACL, renchérit le coût complet d’un agent titulaire.

Évolution du poids des charges dans la rémunération brute



Dès 2026, à rémunération brute équivalente, un titulaire représentera un surcoût d’environ 48 euros par mois par rapport à un contractuel de droit public. Cet excédent atteindra environ 148 euros mensuels en 2028.

Un état de fait qui pourrait peser sur les choix locaux en matière de recrutement et de structuration des équipes. Il appelle à une analyse consolidée des coûts directs et indirects afin d’en mesurer les effets à moyen terme.

En bref

Plusieurs enjeux stratégiques se dessinent pour le bloc communal. Il s’agit d’anticiper les besoins en compétences, d’organiser le renouvellement des effectifs et de sécuriser la continuité du service public, tout en maîtrisant les équilibres financiers.

L’attractivité doit dès lors être envisagée comme une politique d’ensemble, articulant recrutement, fidélisation et organisation.

L'attractivité : une approche globale au-delà du statut

“Ce qui est souvent qualifié de crise d'attractivité ne correspond pas à un simple problème de recrutement”, souligne Sigrid Berger, fondatrice de Profil Public. Il s'agit d'une mutation durable, liée aux évolutions démographiques, aux nouvelles attentes professionnelles et à l'importante concurrence entre employeurs.

En parallèle, le nombre de candidats aux concours de la fonction publique a été divisé par 3 en 20 ans. Ce constat ne traduit pas une désaffection pour l'intérêt général. Il révèle un décalage entre les modalités d'accès à la fonction publique et les réalités opérationnelles des métiers territoriaux.

Les candidats expriment le besoin de comprendre concrètement les missions, les responsabilités et les perspectives offertes. La question n'est donc pas celle de l'engagement, mais celle de l'adaptation des façons d'accéder et de se projeter dans la carrière publique.

Le Manifeste Profil Public “20 propositions pour repenser les concours”

• Des attentes professionnelles redéfinies

Il existe une évolution profonde des aspirations des candidats, accélérée depuis la crise sanitaire.

Les travaux de Profil Public mettent en évidence “trois dimensions qui structurent désormais leurs attentes :

- *Du sens : un travail utile, aligné avec leurs valeurs, qui contribue à l'intérêt général ;*
- *Un impact direct et local : la capacité à voir concrètement les effets de leur travail sur un territoire, sur des habitants et des usagers.*
- *De la souplesse : bénéficier d'organisations de travail plus autonomes et plus flexibles.”*

Ces attentes ne distinguent pas fondamentalement titulaires et contractuels. Elles traduisent une transformation du rapport au travail.

L'utilité sociale demeure un atout majeur du service public territorial. Toutefois, elle ne suffit plus à compenser des organisations jugées trop verticales, des circuits décisionnels complexes ou un manque de visibilité sur les perspectives professionnelles.

Les collectivités doivent donc agir autant sur les conditions de travail que sur les modalités de recrutement.

• Une concurrence territoriale renforcée

Dans certains bassins d'emploi, les collectivités ne sont plus uniquement en concurrence entre elles. Elles se confrontent également à des employeurs privés, associatifs ou parapublics capables de proposer des organisations plus souples ou des parcours plus lisibles.

Cette concurrence porte sur la rémunération, mais aussi sur les conditions d'exercice, la qualité du management et la capacité à offrir des perspectives professionnelles claires.

La réponse ne peut donc reposer exclusivement sur une augmentation des rémunérations. Elle suppose une cohérence globale entre projet politique, organisation interne et expérience vécue par les agents.

• L'environnement territorial comme facteur différenciant

L'attractivité d'une collectivité ne dépend pas uniquement de ses pratiques RH. Elle s'inscrit dans un environnement territorial.

La question du logement devient un déterminant croissant. Dans plusieurs territoires, la hausse des prix immobiliers et des loyers progresse plus rapidement que les rémunérations publiques. Cette tension limite la capacité de certains agents, notamment les plus jeunes, à se loger à proximité de leur lieu de travail.

L'attractivité territoriale implique donc une bonne articulation entre conditions d'emploi et conditions de vie : mobilité, logement, accessibilité des services et qualité du cadre de vie.

Comme le souligne **Thamar Delubac, consultant chez Adelyce** :



« Les collectivités sentent bien qu'elles ne peuvent plus se contenter de publier des offres et d'attendre une réponse. Il faut être capable d'expliquer clairement : pourquoi venir dans la collectivité, et pourquoi y rester ? Les atouts existent, mais tant qu'ils ne sont pas portés dans un discours structuré et assumé, ils restent invisibles ».



Emilien Bayette
Coprésident de La Cordée
Partenaire de la CASDEN

« L'enjeu n'est pas seulement d'attirer les jeunes, mais de leur donner les conditions pour rester. »

Un engagement né de l'égalité des chances

Issu d'un parcours marqué par les dispositifs d'ouverture sociale (programme d'études intégrées, mentorat), Émilien Bayette est engagé au sein de La Cordée pour promouvoir une fonction publique plus diverse et accessible. L'association intervient de l'orientation au concours, avec un objectif clair : élargir le vivier de talents.

Un déficit d'information dès le plus jeune âge

L'un des premiers freins identifiés par Emilien reste la méconnaissance des métiers publics. “Quand on interroge les jeunes, ils associent souvent la fonction publique aux seuls métiers régaliens”, souligne-t-il. La Cordée agit ainsi auprès de milliers de collégiens et lycéens pour faire découvrir la diversité des carrières territoriales.

Le mentorat, dispositif clé de fidélisation

Au-delà de l'attractivité, tout l'enjeu réside également dans la capacité à sécuriser les parcours. Le mentorat apparaît comme un outil structurant pour faciliter l'intégration, transmettre les codes professionnels et prévenir les ruptures précoces. “Une entrée trop brutale dans l'emploi public peut générer découragement et départs rapides,” alerte Emilien.

Des attentes fortes : sens, équilibre et exemplarité

Les jeunes générations expriment des attentes claires : exercer un métier utile, préserver leur équilibre de vie et évoluer dans un cadre managérial légitime. “Le respect de l'autorité ne découle plus uniquement du statut hiérarchique, mais de l'exemplarité”, observe-t-il.

Repenser les voies d'accès et les conditions d'exercice

La complexité des concours actuels interroge leur capacité à capter les talents. Les réformer pourrait souffler un appréciable vent de modernité.

En parallèle, certaines collectivités tirent leur épingle du jeu en affirmant des projets politiques lisibles, notamment sur les questions environnementales ou sociales, qui résonnent fortement auprès des jeunes publics.

• L'identité employeur : une condition d'attractivité durable

La capacité à attirer de nouveaux talents est essentielle, mais l'enjeu stratégique réside dans leur fidélisation. Attractivité et fidélisation sont indissociables et se rejoignent dans une même réalité : celle de l'identité employeur. Comme le souligne Sigrid Berger :

“Trop souvent réduite à un simple exercice de communication, l'identité employeur relève d'un processus beaucoup plus profond. Elle ne se décrète pas, elle se construit dans le temps. Chaque collectivité possède déjà cette identité employeur : elle s'enracine dans son histoire, ses valeurs, son territoire, ses modes d'organisation et ses pratiques managériales. Elle se transforme en permanence, au rythme des évolutions internes et, surtout, de l'expérience concrète vécue par les agents au quotidien.”

Dans ce cadre, les premiers ambassadeurs d'une collectivité sont ses propres équipes. Sous réserve de trouver du sens, de la reconnaissance et des conditions de travail à la hauteur de leur engagement, la fidélisation devient alors le levier le plus puissant de l'attractivité durable.

En bref

L'attractivité et la fidélisation constituent ainsi des enjeux structurants pour les collectivités. Leur prise en compte suppose un pilotage social capable d'éclairer les situations de travail, d'identifier les fragilités et d'accompagner l'action dans la durée du mandat.

Le pilotage social : donner du sens et agir

Si l’attractivité repose sur la cohérence entre projet politique, organisation et expérience vécue par les agents, le pilotage social en constitue un outil central. Il permet d’éclairer les priorités de la collectivité et de structurer l’action dans le temps. L’enjeu n’est pas seulement de mesurer, mais de comprendre les situations de travail, d’identifier les axes de progrès et d’éclairer les décisions RH. Le pilotage social devient ainsi un outil d’aide à la décision permettant de renforcer la cohérence entre pratiques RH, management et identité employeur.

• S’appuyer sur les données sociales existantes

La collectivité dispose déjà d’un socle d’informations structuré : base de données sociales (BDS), rapport social unique (RSU), lignes directrices de gestion (LDG) et index d’égalité professionnelle. Ces indicateurs présentent un triple intérêt :

- Ils sont disponibles et consolidés : ils offrent une base objectivée sans créer de nouveaux outils.
- Ils sont normés et comparables : leur caractère obligatoire permet un suivi dans le temps et, dans certains cas, des comparaisons externes utiles dans un contexte de concurrence territoriale.
- Ils éclairent à la fois les pratiques et leurs effets : organisation du travail, formation, télétravail ou action sociale d’un côté ; turnover, départs volontaires, absentéisme, conflits ou difficultés de recrutement de l’autre.

Ces indicateurs traduisent souvent, indirectement, le ressenti des agents. Ils constituent des signaux à interpréter.

• Intégrer les perceptions des agents

Les perceptions des agents jouent un rôle déterminant :

- Elles influencent les comportements (engagement, mobilité, départ) qui alimentent les indicateurs sociaux.
- Elles participent à la diffusion de l’identité employeur.
- Elles ont un effet direct sur la fidélisation.
- Elles permettent d’évaluer la mise en œuvre effective des pratiques RH par le management de proximité.

Un outil central existe déjà : l’entretien professionnel annuel. Obligatoire et généralisé, il constitue un moment privilégié de dialogue et de captation d’informations qualitatives.

Son potentiel reste toutefois sous-exploité lorsqu’il est limité à une logique administrative. En faire un véritable temps managérial – d’échange, de projection et d’identification des besoins – permet à la collectivité de le transformer en levier stratégique.

• Structurer l’action : une démarche en 6 étapes

Pour passer de l’analyse à l’action, le pilotage social peut être organisé en 6 étapes à mettre en œuvre lors du mandat :



1. Clarifier le cap en début de mandat

La première étape relève du pilotage politique.

Il s’agit de préciser, dès le début du mandat :

- les priorités du mandat en matière de services publics ;
- les métiers à sécuriser ;
- les fonctions critiques à renforcer ;
- les marges de manœuvre budgétaires disponibles.

Cette phase permet d’aligner la stratégie RH avec le projet politique. Elle évite une gestion réactive des tensions.

2. Établir un diagnostic partagé

La seconde étape consiste à objectiver la situation à partir de données consolidées :

- Pyramide des âges et départs prévisionnels ;
- Part des contractuels et trajectoires à cinq ans ;
- Taux de vacance des postes et durée moyenne de recrutement ;
- Mobilité externe et mobilité interne par catégorie ;
- Métiers identifiés en tension ;
- Taux d’absentéisme et répartition par tranche d’âge ;
- Coûts complets des effectifs et structure de la masse salariale.

Ce diagnostic, présenté en comité de direction, permet d’identifier les zones de fragilité et de prioriser les actions. Il constitue également une base structurante pour le dialogue social.

3. Prioriser les risques à 3–5 ans

Le pilotage social devient stratégique lorsqu’il permet d’anticiper.

À partir du diagnostic, il convient d’identifier :

- les services exposés à un renouvellement massif, les postes dont la compétence repose sur un nombre restreint d’agents ;
- les métiers pour lesquels le vivier est limité.

4. Intégrer la dimension financière

Les arbitrages RH doivent être éclairés par une analyse consolidée des coûts. La hausse des cotisations employeur, notamment au titre de la CNRACL, modifie le coût complet d’un agent titulaire. Cette évolution peut influencer les choix de recrutement.

Le pilotage social permet d’évaluer les conséquences à moyen terme des choix opérés : stabilité des équipes, qualité du service, besoins de formation ou de remplacement.

5. Formaliser une trajectoire RH sur la durée du mandat

À partir des priorités identifiées, une feuille de route peut être formalisée :

- Plan de recrutement ciblé ;
- Stratégie de fidélisation des profils clés ;
- Accompagnement des managers intermédiaires ;
- Actualisation des Lignes Directrices de Gestion ;
- Suivi annuel des indicateurs.

Cette trajectoire doit être articulée au calendrier budgétaire et aux échéances réglementaires.

6. Inscrire le pilotage dans le temps

Le pilotage social ne peut être ponctuel. Il suppose :

- un suivi annuel des indicateurs ;
- des points d’étape réguliers en comité de direction ;
- une articulation avec le dialogue social ;
- une communication interne sur les évolutions engagées.

Le rôle du DGS consiste alors à garantir la cohérence entre données, décisions et organisation.

En bref

En objectivant les trajectoires, les coûts et les tensions métiers, le pilotage social contribue à renforcer la crédibilité de l’identité employeur. Il permet d’affermir la cohérence entre les orientations de la collectivité et les réalités de terrain.

Conditions nécessaires à la réussite de la démarche : portage politique et courage managérial.

De la stratégie aux bonnes pratiques RH

Les constats et la démarche de pilotage social ne produisent d’effets que s’ils se traduisent en actions concrètes. L’attractivité ne repose pas exclusivement sur des réformes structurelles ou des décisions budgétaires majeures. Une partie des marges d’action s’appuient sur des ajustements organisationnels et managériaux pouvant être activés rapidement. L’enjeu consiste à hiérarchiser les outils disponibles et à les mobiliser de manière progressive, en cohérence avec les capacités financières de la collectivité.

1. Moderniser le recrutement

Le recrutement constitue le premier vecteur d’image employeur, comme le souligne Profil Public. Dans de nombreuses collectivités, les offres d’emploi restent rédigées selon une logique interne, avec un vocabulaire technique et peu de mise en perspective des missions.

Des ajustements simples peuvent produire des effets immédiats :

- expliciter les missions en les reliant au projet de mandat ;
- indiquer une fourchette de rémunération ou un positionnement indiciaire clair ;
- annoncer les étapes et les délais prévisionnels ;
- traiter les candidatures au fil de l’eau afin de limiter les délais de vacance ;
- garantir une réponse systématique.

Coût financier	Très faible
Mobilisation interne	Faible à modéré (organisation interne)
Impact	Amélioration immédiate de l’image employeur et réduction des délais de recrutement

Comme le souligne Paul Andrieux, Responsable RH à la Mairie de Soyaux :

“

« Notre démarche consiste à élaborer des offres d’emploi reflétant l’identité et les ambitions de notre collectivité. Nous essayons le plus possible d’y intégrer les projets structurants en cours ou à venir, tout en précisant le lien avec les missions du poste, afin de donner une vision claire aux candidat.e.s. Nous veillons également à y présenter notre culture managériale, nos valeurs, ainsi que les conditions de travail et les avantages proposés, tout en valorisant les atouts de notre territoire. Enfin, nous soignons la rédaction pour qu’elle soit à la fois informative et engageante, permettant aux candidats de se projeter aussi bien sur le plan professionnel qu’humain ».

”

Extrait de l’Étude Profil Public “Guide Recrutement – Recruter les bons profils dès le début de mandat”.

2. Simplifier les processus internes

La lourdeur administrative et la verticalité des circuits décisionnels constituent des facteurs d’usure souvent sous-estimés. Dans un contexte où l’attractivité repose aussi sur la qualité de l’expérience professionnelle, la simplification organisationnelle devient un levier immédiat.

Clarifier les circuits de validation, formaliser les délégations et réduire les délais décisionnels permettent de renforcer la réactivité des équipes et de limiter les frustrations liées aux blocages hiérarchiques.

Ces ajustements ne nécessitent pas d’investissement financier supplémentaire. Leur coût réside essentiellement dans le temps consacré à la concertation et à la réorganisation interne.

Coût financier	Nul
Mobilisation interne	Modérée (concertation, réorganisation)
Impact	Amélioration du climat interne et de la réactivité organisationnelle

3. Structurer l’intégration des nouveaux agents

L’enjeu de fidélisation apparaît central au regard des trajectoires observées. Plus de 58 % des contractuels recrutés et plus de 80 % des apprentis ne sont plus présents dans la collectivité 5 ans après leur entrée. Ces données soulignent que le défi ne réside pas uniquement dans le recrutement, mais dans la stabilisation.

Formaliser un parcours d’intégration, désigner un référent ou un parrain et organiser des points d’étape dans la première année constituent des réponses opérationnelles adaptées, comme le souligne Sigrid Berger de Profil Public. Il s’agit de donner rapidement des repères, de clarifier les attentes et de sécuriser les premières expériences professionnelles.

Coût financier	Très faible
Mobilisation interne	Modérée (implication managériale)
Impact	Réduction des départs précoces et meilleure stabilisation

4. Donner de la visibilité sur les parcours

La projection professionnelle constitue un facteur déterminant de fidélisation. Le taux de promotion interne d’une catégorie à l’autre demeure inférieur à 1 % par an et la part des titularisations recule dans plusieurs catégories. Ces éléments traduisent une fluidité limitée des trajectoires statutaires.

Rendre visibles les passerelles internes, orienter les entretiens professionnels vers la projection et encourager la mobilité interne permettent de redonner de la perspective aux agents.

L’enjeu est moins budgétaire qu’organisationnel : il s’agit de rendre lisibles les possibilités d’évolution existantes.

Coût financier	Faible
Mobilisation interne	Modérée (temps managérial)
Impact	Fidélisation et limitation des mobilités externes

5. Améliorer les conditions d’exercice

L’âge moyen des recrutements (43 ans pour les titulaires, 36–37 ans pour les contractuels) met en évidence une entrée tardive dans les collectivités et l’absence de rajeunissement marqué des flux.

Dans ce contexte, les conditions d’exercice deviennent un facteur différenciant, notamment pour les jeunes générations.

Télétravail encadré, aménagement du temps de travail, mobilisation des dispositifs d’action sociale et accompagnement à l’accès au logement dans les territoires tendus constituent des leviers concrets.

Coût financier	Faible à modéré selon les dispositifs
Mobilisation interne	Modérée
Impact	Attractivité renforcée, notamment pour les profils jeunes ou primo-entrants

6. Outiller les managers intermédiaires

92 % des départs à la retraite à horizon 6 ans concerneront des titulaires. Ce renouvellement massif rend le management de proximité particulièrement stratégique. La transmission des compétences et la stabilisation des équipes reposent en grande partie sur la capacité des encadrants à

accompagner les parcours professionnels et à faire vivre les collectifs de travail.

Former les managers à la conduite des entretiens professionnels, clarifier leurs marges de manœuvre et structurer des temps d’échange réguliers entre encadrants deviennent des priorités opérationnelles. Ces espaces permettent de partager les difficultés rencontrées, d’harmoniser les pratiques managériales et de renforcer la cohérence des décisions RH au sein de la collectivité.

Coût financier	Modéré
Mobilisation interne	Modérée à élevée
Impact	Amélioration durable de l’engagement et de la fidélisation

7. Ajuster la politique indemnitaire (RIFSEEP / CIA)

Moins de 5 % de l’enveloppe RIFSEEP est mobilisée au titre du CIA dans de nombreuses collectivités.

Le CIA, destiné à reconnaître l’engagement et la manière de servir, demeure souvent peu différencié. Son effet symbolique s’en trouve limité.

L’enjeu ne réside pas nécessairement dans l’augmentation de l’enveloppe globale, mais dans la clarification des critères d’attribution et dans l’articulation entre objectifs fixés, reconnaissance et équité.

Toute évolution significative doit cependant être analysée au regard du coût complet, incluant les charges employeur.

Coût financier	Modéré à significatif selon arbitrage
Mobilisation interne	Modérée (concertation, dialogue social)
Impact	Signal fort en matière de reconnaissance et de cohérence

Une action progressive et articulée

Ces actions ne remplacent pas une stratégie structurée. Elles en constituent la traduction opérationnelle. Certaines relèvent principalement d’ajustements organisationnels à coût limité. D’autres engagent davantage la soutenabilité budgétaire. L’objectif est de les activer de manière progressive, en cohérence avec le projet politique et les capacités financières. La prévention de l’usure professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences complètent cette approche.

Regard de terrain



Marie-Claude Sivagnanam
Directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Cergy Pontoise
Vice-Présidente du SNDGCT en charge du management et de l'inclusion

Dans cette note, nous soulignons qu'à horizon six ans, 92 % des départs à la retraite concerneront des titulaires, alors même que les recrutements statutaires ne représentent plus qu'un tiers des recrutements permanents. Comment anticipez-vous ce renouvellement massif tout en sécurisant la continuité des compétences ?

La première nécessité est d'anticiper très tôt les départs et de structurer les collectifs de travail pour organiser la transmission des savoirs. Les départs à la retraite représentent évidemment un enjeu majeur, mais ils s'inscrivent aussi dans un contexte de turnover plus important qu'auparavant.

Nous disposons donc d'une vision prévisionnelle très fine de nos effectifs. Nous suivons les départs à la retraite des prochaines années afin d'identifier les postes sensibles et d'anticiper les éventuelles réorganisations. Cela permet également de préparer progressivement les agents amenés à reprendre certaines missions ou expertises stratégiques.

« Les collectifs de travail sont aujourd'hui le principal levier de transmission des savoirs avant les départs à la retraite. »

Dans un contexte marqué par l'accélération des départs à la retraite, la montée des recrutements contractuels et les tensions croissantes sur les compétences, les collectivités territoriales doivent repenser leurs politiques d'attractivité et de fidélisation.

Pour Marie-Claude Sivagnanam, ces enjeux dépassent désormais le seul champ RH : ils conditionnent directement la capacité des collectivités à conduire durablement leurs politiques publiques. Anticipation des compétences, intelligence collective, participation des agents ou encore animation managériale : elle revient sur les leviers déployés à Cergy-Pontoise pour renforcer l'engagement et la continuité du service public.

Comment organisez-vous concrètement la transmission des savoirs au sein des équipes ?

Nous essayons de formaliser davantage les connaissances. Certaines pratiques reposaient historiquement beaucoup sur l'oral et sur l'expérience individuelle des agents. Nous produisons désormais davantage d'écrits et de supports de transmission afin de préserver cette mémoire collective.

Mais le principal levier reste le collectif de travail. Lorsque plusieurs agents travaillent ensemble sur un même sujet, la transmission se fait naturellement. Cela permet à des agents plus jeunes ou en évolution professionnelle d'acquérir progressivement des compétences avant les départs effectifs.

Enfin, il faut être extrêmement réactif sur les recrutements. Lorsqu'une équipe connaît plusieurs départs concomitants, il est essentiel de limiter les vacances de postes afin d'éviter des ruptures trop importantes dans les organisations. Sur certains métiers en tension, nous n'excluons pas non plus le recours à des cabinets de recrutement spécialisés.

Observez-vous, comme au niveau national, une progression importante des recrutements de contractuels ?

Oui, bien sûr. Cette évolution est désormais visible dans l'ensemble des collectivités. Mais elle pose aussi la question de la sécurisation des parcours professionnels. Aujourd'hui, nous encourageons fortement les agents qui souhaitent s'inscrire durablement dans la collectivité à passer les concours ou les examens professionnels.

Comment accompagnez-vous les agents vers des parcours plus durables au sein de la collectivité ?

Nous avons mis en place des dispositifs internes d'accompagnement avec des agents qui aident leurs collègues à préparer les concours. Cela crée une dynamique collective positive et permet aussi de démystifier ces examens, qui peuvent parfois apparaître complexes ou intimidants.

Nous essayons également de montrer que ces démarches permettent d'accéder à des parcours plus évolutifs et à des responsabilités plus larges.

« Aujourd'hui, la sécurité de l'emploi ne suffit plus à attirer. Les agents recherchent avant tout un parcours professionnel et des perspectives d'évolution. »

Avec les tensions sur les rémunérations publiques et les attentes nouvelles des agents, il faut davantage mettre en avant les perspectives professionnelles, le développement des compétences et la possibilité de construire un parcours durable au sein de la collectivité.

Plus de 58 % des contractuels et plus de 80 % des apprentis ne sont plus présents dans la collectivité cinq ans après leur arrivée. Quels sont selon vous les principaux leviers de fidélisation aujourd'hui ?

Sur notre politique de rétention des apprentis, nous organisons un entretien RH systématique à la fin de leur apprentissage pour voir si un recrutement est possible. Mais pour fidéliser, il faut d'abord donner envie de venir... puis donner envie de rester. D'ailleurs, le fait que certains agents quittent la collectivité puis choisissent d'y revenir constitue, selon moi, un indicateur intéressant. Actuellement, nous expérimentons la semaine modulée, qui contribue à la fidélisation des agents, en leur offrant des adaptations du rythme de travail : 4 jours, 4 jours et demi, ou 4 jours une semaine sur deux. Nous travaillons également beaucoup sur la qualité du collectif de travail et sur le sentiment d'appartenance. Il ne s'agit pas simplement de "bien-être" au sens superficiel du terme, mais de permettre aux agents de participer réellement au projet collectif.

Vous insistez beaucoup sur la participation des agents. Pourquoi est-ce un enjeu aussi structurant ?

Nous avons développé de nombreuses démarches contributives : ateliers participatifs, groupes projets, consultations internes, réseaux métiers ou encore démarches d'intelligence collective.

« Les agents veulent être acteurs du projet collectif, pas seulement exécuter une mission. »

Je suis convaincue que les agents ont besoin de se sentir acteurs. Ils veulent comprendre le sens de leur action et voir concrètement qu'ils peuvent contribuer aux orientations de la collectivité. Par exemple, notre plan d'égalité professionnelle a été largement construit à partir des propositions des agents eux-mêmes. Nous avons organisé des ateliers de sensibilisation puis des ateliers de contribution. Une partie importante du plan final est directement issue de leurs propositions.

Nous avons également mené des consultations internes sur des sujets très concrets du quotidien. Cette logique de co-construction permet aux agents de se sentir pleinement associés aux évolutions de la collectivité.

Vous parlez davantage "d'identité employeur" que de "marque employeur". Quelle différence faites-vous ?

L'enjeu n'est pas de construire une image artificielle mais de développer une culture collective réelle, partagée et vécue par les agents au quotidien. Nous cherchons à construire une organisation dans laquelle les agents peuvent contribuer, proposer et participer au fonctionnement collectif. Cela passe par des démarches concrètes mais aussi par l'attention portée aux relations de travail et au fonctionnement des équipes.

« Ce qui fidélise, ce n'est pas seulement le poste, c'est le sentiment d'appartenance. »

Je pense que les agents ont besoin de s'identifier à un collectif et de sentir qu'ils ont une place réelle dans le projet de la collectivité.

Comment travaillez-vous l'intégration des nouveaux agents ?

Nous avons structuré un véritable parcours d'intégration pour les nouveaux agents. Avec, tout d'abord, la mise en place d'une plateforme d'accueil à disposition des agents avant même leur premier jour, dans une logique de pré-onboarding. Ensuite, une journée d'accueil obligatoire est organisée avec une rencontre du président et de la direction générale afin de donner du sens à l'action collective et de présenter les grandes orientations du territoire.

Après, les agents découvrent les dispositifs RH, les services internes et participent à une visite du territoire. Bien connaître le territoire sur lequel on travaille favorise aussi l'attachement à la collectivité.

Comment entretenez-vous le sentiment d'appartenance au quotidien ?

Nous avons renforcé les dispositifs de communication et de vie interne : réseaux de communication interne, visites de projets, événements conviviaux ou encore formats collaboratifs entre services.

Par exemple, nous organisons des visites baptisées *“Suivez le guide”* qui permettent aux agents de découvrir des projets du territoire ou des équipements publics. Nous proposons également des formats appelés *“Les coulisses d'un projet”*, durant lesquels les équipes viennent expliquer concrètement comment une politique publique ou un projet a été conçu et mis en œuvre.

Nous mettons aussi un soin certain à mettre en valeur nos agents, à travers des portraits réguliers d'agents et d'équipes dans notre lettre interne. Enfin, nous organisons une cérémonie des médaillés et des retraités afin de valoriser les parcours et remercier publiquement les agents pour leur engagement au service de la collectivité. Cela participe pleinement à la reconnaissance du travail accompli.

Comment animez-vous votre collectif managérial ?

Nous fonctionnons par cercles managériaux successifs : direction générale, comité de direction, chefs de service... L'objectif est de partager les enjeux collectifs et de développer une culture commune du management.

Nous avons également créé des *“cafés du management”* destinés aux encadrants de proximité. Ces temps d'échange abordent des sujets très concrets du quotidien : gestion des conflits, dialogue social, conduite des entretiens professionnels ou posture managériale.

Comment accompagnez-vous les managers de proximité dans leurs pratiques ?

Nous misons sur le co-développement et les échanges entre pairs. Les managers apprennent énormément les uns des autres, notamment lorsqu'ils partagent des situations concrètes vécues sur le terrain. Nous avons également structuré une direction de projet dédiée au *“travailler ensemble”*, chargée de développer les méthodes d'intelligence collective et les démarches collaboratives au sein de l'organisation. Le lien humain est essentiel. C'est lui qui permet la coopération, l'entraide et finalement l'efficacité collective.

Dans la perspective du mandat 2026-2032, quels arbitrages stratégiques devront être posés selon vous ?

L'attractivité et la fidélisation ne peuvent plus être considérées comme des sujets RH annexes. Ce sont désormais des conditions de réussite du projet politique.

Les collectivités ont besoin des meilleures compétences pour conduire leurs politiques publiques dans un environnement toujours plus complexe. Les exigences techniques, managériales et transversales se renforcent continuellement.

Pourquoi ces sujets ne peuvent-ils plus être considérés comme de simples enjeux RH ?

Parce qu'ils conditionnent directement la capacité des collectivités à mettre en œuvre leurs politiques publiques. Aujourd'hui, les compétences sont devenues rares et les attentes des agents évoluent fortement. Il devient donc indispensable de créer les conditions pour que les agents aient envie de rester, d'évoluer et de contribuer durablement au collectif.

“

« L'attractivité et la fidélisation ne sont plus des sujets RH annexes : ce sont désormais des enjeux stratégiques pour les collectivités. »

”

Je suis convaincue que la très grande majorité des agents ont envie d'être utiles et de contribuer au service public. Lorsqu'ils se sentent reconnus, associés et engagés dans un collectif, cela produit une performance à la fois individuelle et collective beaucoup plus durable. L'enjeu n'est pas de rechercher une *“performance qui épuise”*, mais une performance qui mobilise et donne envie de travailler ensemble.

Au fond, tout repose sur le lien : le lien entre les agents, le lien avec le projet politique et le sentiment d'utilité collective. C'est cela qui permet aujourd'hui de construire une performance publique durable.

“

« Le lien humain est aujourd'hui une condition de la coopération et de la performance publique. »

”

Des choix durables pour les collectivités

Les analyses et retours d'expérience réunis dans cette note montrent que les difficultés rencontrées par les collectivités ne relèvent plus de tensions passagères. Elles s'inscrivent dans des évolutions durables qui touchent aussi bien les recrutements que les parcours professionnels, les métiers en tension ou les équilibres budgétaires.

Pour autant, les collectivités disposent de marges d'action concrètes. Renforcer l'intégration des nouveaux agents, accompagner les encadrants, rendre les parcours plus lisibles ou encore simplifier certaines organisations internes peuvent produire des effets durables lorsqu'ils s'inscrivent dans une démarche cohérente. Le pilotage social permet, dans ce cadre, de mieux comprendre les situations, d'identifier les fragilités et d'éclairer les décisions dans la durée.

Les témoignages recueillis montrent également qu'au-delà des outils, la capacité à faire collectif reste déterminante. Donner de la visibilité, reconnaître l'engagement et transmettre les compétences constituent aujourd'hui des enjeux majeurs pour les employeurs territoriaux.

Le nouveau mandat sera à cet égard particulièrement structurant. Les décisions prises dans les premières années auront des effets durables sur les équipes, les organisations et la continuité du service public.

Crédits & remerciements

Cette publication a été réalisée avec la participation de nombreux acteurs territoriaux ayant accepté de partager leurs expériences, leurs pratiques et leurs réflexions.

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement :

- aux directions générales et équipes RH ayant contribué aux échanges ;
- aux intervenants et témoins mobilisés dans cette publication ;
- ainsi qu'aux partenaires associés à cette démarche.

Photo de l'édito : Anne-Charlotte Compan pour le SNDGCT.
Nous remercions le SNDGCT pour la mise à disposition de cette photographie.

Pour aller plus loin

adelyce •

Grand Live Métier • Observatoire Adelyce
Bilan de mandat & nouveaux enjeux
En collaboration avec l'OFGL (Observatoire des
Finances et de la Gestion Publique Locales)

Organisé le mardi 29 septembre 2026

Inscriptions sur adelyce.fr



Rendez-vous aux assises Territorialis de Reims
pour une intervention d'Adelyce :
30 minutes riches en infos fraîches !

Du jeudi 1^{er} au vendredi 2 octobre 2026

Toutes les actus sur sndgct.fr



La banque coopérative
de la Fonction publique

Mieux comprendre le regard des Français sur les services publics, leurs attentes et leurs priorités, c'est aussi contribuer à mieux accompagner les agents publics et à valoriser leur engagement au quotidien. C'est dans cet esprit que la CASDEN Banque Populaire, Banque Coopérative de la Fonction Publique, attachée aux valeurs du service public, a souhaité s'associer au baromètre IFOP réalisé avec Acteurs publics sur la perception des Français sur les services publics.

Pour obtenir les résultats complets de cette enquête, contactez votre interlocutrice CASDEN !
haby.ka@casden.banquepopulaire.fr

Profil Public

Découvrez le Guide Employeur *"Recruter à l'ère des réseaux sociaux et de l'IA dans la fonction publique"*, conçu par Profil Public.

Face aux mutations des usages et des attentes des candidats, ce guide invite à repenser les pratiques de recrutement public. Il rassemble des recommandations concrètes pour construire un recrutement moderne et attractif.

À retrouver sur profilpublic.fr