

**Enquête**

# **Recrutement dans les Territoires de projet**

**Alerte sur les besoins des structures**



**TERRITOIRES DE PROJET**

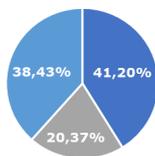
**Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays**

Du fait de situations locales diverses, **les Territoires de projet présentent naturellement des profils variés**. Ainsi, la composition des équipes oscille entre 1 et 28 agents, en lien avec les missions qui leur sont confiées et les nécessités de recrutements réguliers qui en résultent.

Votre association a souhaité approfondir la réflexion sur le sujet spécifique du recrutement. En effet, **une large majorité partage une inquiétude, identifiée depuis quelques années : la difficulté à recruter. Ce même constat est d'ailleurs posé** dans l'étude "[L'attractivité de la fonction publique](#)" du Conseil supérieur de la fonction publique. Face aux nombreuses remontées de terrain, ANPP - Territoires de projet a cherché à en identifier les causes et les enjeux.

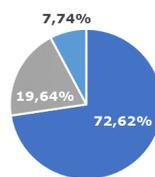
## Profil des effectifs dans les Territoires de projet

Répartition des fonctionnaires par catégorie



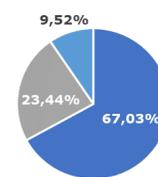
■ Catégorie A ■ Catégorie B ■ Catégorie C

Répartition des contractuels permanents par catégorie



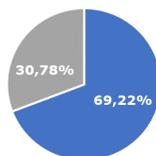
■ Catégorie A ■ Catégorie B ■ Catégorie C

Répartition des contractuels non permanents par catégorie



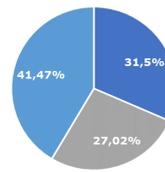
■ Catégorie A ■ Catégorie B ■ Catégorie C

Part de femmes et d'hommes dans les Territoires de projet



■ Femme ■ Homme

Répartition des effectifs en fonction du statut



■ Fonctionnaires  
■ Contractuels permanents  
■ Contractuels non permanents

## Le constat d'une pénurie de candidats au profil adapté

Bien qu'il n'y ait pas un profil spécifique de postes en souffrance de candidats, on observe une recherche récurrente d'agents pour l'animation des outils phares des Territoires de projet, tels que LEADER, PCAET, PAT, CLS, etc. ou des thématiques comme la mobilité, la formation et l'habitat.

Dans de nombreux cas, **les besoins portent sur plusieurs postes simultanément et indiquent donc une situation de sous-effectif** de l'équipe sur une plus ou moins courte durée, pouvant affecter son bien-être et la qualité de l'environnement de travail, voire sa cohésion.

Cependant, cela traduit également un certain **dynamisme de ces structures**, les **attentes à leur égard**, ainsi que la **mobilité et l'évolutivité des équipes**. En filigrane, les calendriers croisés des multiples contractualisations et dispositifs portés par les Territoires scandent le rythme de ces besoins. Il est à noter que le programme Petites Villes de Demain, en ouvrant 1600 postes, a exercé un effet d'aspiration des candidats au recrutement dans les collectivités et les Territoires de projet.

## Modalités de recrutement

Afin de recruter, **la majorité des Territoires utilisent les outils «classiques» de publication d'offres d'emploi**, notamment les Centres de gestion, le site du Pôle emploi ou de la fédération nationale. Une grande partie mobilise également **les réseaux sociaux professionnels** et les sites d'emploi, LinkedIn et Indeed faisant partie des plus connus. Les sites et publications spécialistes - Emploi territorial, La gazette des communes... - sont plus rarement mis à contribution. Enfin, **les réseaux régionaux et professionnels** - association régionale, universités, réseaux formels et informels de professionnels du secteur - sont mobilisés, afin d'identifier des profils par cooptation ou recommandation.

Malgré les multiples canaux mis à contribution, le nombre de Territoires rencontrant des difficultés de recrutement est suffisamment significatif parmi les répondants — **82%** — pour désigner **un phénomène généralisé**. Le faible nombre de candidatures, souvent peu voire inadéquates, aux postes proposés, appellent à une réflexion sur les causes de cette situation.

## Une attractivité en berne malgré des missions enrichissantes

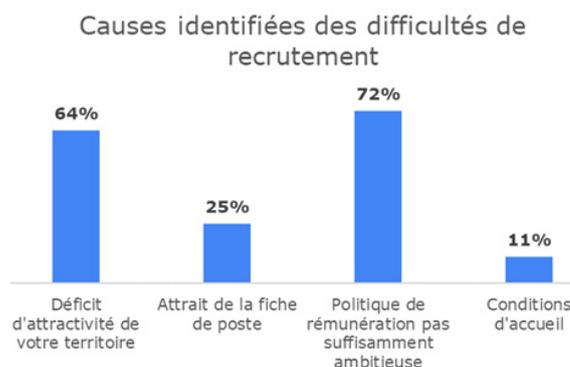
Au premier abord, les difficultés de recrutement tiennent au déficit d'attractivité des salaires et du territoire. L'attrait de la fiche de poste est parfois évoqué, bien que les missions proposées par les Territoires de projet ne semblent pas être à la racine du problème. Trois freins sont ainsi pointés :

- **Les conditions salariales**, et notamment la nature du contrat (CDD)
- **La compétence requise** sur des postes techniques (par exemple gestionnaire / instructeur contractualisation européenne, gestionnaire de comptabilité publique)
- **La concurrence** de collectivités plus attrayantes et/ou plus rémunératrices, ou du privé

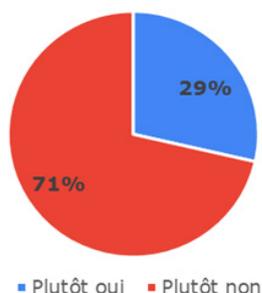
Il est aisé d'identifier le ressort du premier frein, alors que **près des 70% des effectifs des Territoires de projet sont contractuels** et souvent recrutés sur des contrats à durée déterminée, liés à une subvention dans le cadre d'un dispositif territorial ou d'une contractualisation.

Ces postes n'ouvrent souvent que des périodes d'emploi limitées et n'offrent qu'une **faible visibilité sur la possible reconduction de la mission** au terme de la période. **La précarité de ces situations conduit les candidats potentiels à se détourner de missions pourtant enrichissantes**

dans la maîtrise de la gestion de dispositifs contractuels et outils réglementaires complexes. Ceci se conjugue bien entendu à la **relative faiblesse des rémunérations** proposées, grevant d'autant l'attractivité des postes.



Adéquation des candidatures avec les profils de poste



La technicité contribue-t-elle aussi aux difficultés de recrutement dans les Pays/PETR. Ces derniers ne peuvent toutefois en être rendus responsables, l'enjeu se trouvant davantage du côté des candidats, ainsi que des opérateurs du recrutement, tel Pôle emploi, qui adressent des profils aux Territoires.

Une part considérable des retours du terrain évoquent **l'inadéquation, plus ou moins importante, des candidats avec les profils de poste**. La transversalité des missions ou, a contrario, leur forte spécialisation requièrent des candidats formés et expérimentés. Ceux-ci sont aussi les plus sollicités et à même de mettre en balance les propositions d'emploi. C'est d'ailleurs sur ces profils que les Territoires de projet sont concurrencés par des collectivités mieux dotées ou par le secteur privé, bureaux d'étude en tête.

Les Territoires qui déclarent ne pas rencontrer de difficultés de recrutement le justifient par **l'attractivité du territoire, de la fiche de poste** et des **conditions d'accueil**. Ils confirment en cela **l'intérêt pour les missions des Pays/PETR et l'importance de l'environnement de travail et de vie**, malgré une rémunération parfois faible.

## Le mot de la fin

Une problématique partagée par les employeurs territoriaux

Les difficultés liées au recrutement que rencontrent les Territoires de projet s'inscrivent dans une **tendance plus générale de désaffection relative pour les carrières dans la fonction publique territoriale**. Les causes relevées dans le rapport du Conseil supérieur de la fonction publique recoupent celles identifiées par les Pays/PETR. **Attractivité des territoires ruraux, technicité des missions** et adéquation du profil des candidats, **précarité des contrats** et rémunération constituent autant de points durs face aux besoins de recrutement.

Les besoins sont pourtant importants. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les transitions écologique, économique, numérique et sociale dans les territoires et les collectivités. Energy Cities le relève ainsi dans [une récente étude](#)>> sur les effectifs publics nécessaires pour la transition du parc immobilier européen.

Ces recrutements ne pourront toutefois pas voir le jour si la politique de baisse des dotations de l'État aux collectivités est maintenue. En Mai 2022, [l'Assemblée Générale d'ANPP - Territoires de projet alertait sur l'impact de cette politique](#)>> sur la capacité d'action des collectivités pour la transition écologique, le maintien des services publics ou la cohésion sociale, alors même que la crise sanitaire a démontré qu'elles sont en première ligne face aux défis contemporains.

Pour autant, **des solutions existent**, la plupart identifiées par les Territoires de projet et n'attendant qu'un soutien, financier, humain et technique, impliquant les collectivités et l'État.

## Propositions

- **Renforcer la politique salariale**, par la rémunération et tout autre avantage en nature d'ordre à rendre la venue sur le poste plus attractive
- Le **recours à l'accompagnement** par un professionnel du recrutement
- Travailler à une **meilleure rédaction et diffusion des offres**, en sélectionnant également davantage les canaux de diffusion pour limiter la communication de profils inadaptés
- **Mobiliser les réseaux professionnels et académiques** pour coopter les profils adéquats
- **L'allongement de la durée des contrats** ou leur CDIisation
- Proposer un **accompagnement plus important à l'installation** des futurs agents et de leur éventuel conjoint

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 stagiaire



**TERRITOIRES DE PROJET**

[www.anpp.fr](http://www.anpp.fr)