



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

EXAMEN PROFESSIONNEL D'ATTACHE TERRITORIAL PRINCIPAL SESSION 2019

Mercredi 20 novembre 2019

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE

Rédaction d'une note à partir d'un dossier de mise en situation professionnelle, ayant pour objet de vérifier l'aptitude du candidat à l'analyse et la capacité à proposer des solutions opérationnelles argumentées.

Durée : 4 heures

Coefficient : 1

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- ✓ Vous ne devez faire apparaître dans votre copie **aucun signe distinctif** tel que votre nom ou nom fictif, collectivité employeur, paraphe, signature, commune de résidence ou du lieu de la salle d'examen.
- ✓ Seules les références (nom de collectivité, nom de personne, ...) **figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** peuvent apparaître dans votre copie.
- ✓ Seul l'usage d'un **stylo soit noir, soit bleu** est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ✓ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Le non respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Ce dossier comporte 39 pages, y compris celle-ci.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Attaché principal territorial, vous êtes directeur général adjoint des moyens et ressources de la communauté d'agglomération Admiagglo, regroupant 43 communes et comptant 108 000 habitants (une ville-centre de 47 000 habitants et 42 communes de moins de 3 000 habitants).

Lors de la reconfiguration territoriale et du fait d'un contexte budgétaire contraint, il a été jugé pertinent de mutualiser certains services avec Admiville, ville-centre. Ainsi Admiagglo emploie 300 agents, au sein de cinq directions générales adjointes mutualisées avec Admiville :

- Moyens et Ressources
- Planification, Aménagement et Développement durable
- Cadre de vie
- Patrimoine
- Culture, Loisirs, Tourisme et Coopération.

Lors de cette mutualisation, une véritable gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) n'a pas été mise en place, seul l'outil fiche de poste a été utilisé.

Admiagglo, située dans une zone aux deux tiers rurale et dans un bassin d'emplois peu attractif, rencontre des problèmes récurrents de recrutement. Par ailleurs, dans les dix prochaines années, 20 % des agents de la communauté d'agglomération doivent partir en retraite.

La directrice générale des services vous demande de rédiger à son attention, à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances, une note assortie de solutions opérationnelles visant à favoriser le recrutement au sein d'Admiagglo.

Liste des documents :

- Document 1 :** Ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique - *legifrance.fr* - 2 pages
- Document 2 :** « Panorama de l'emploi territorial 2018. 7^{ème} édition » - *fncdg.com* - 2018 - 8 pages
- Document 3 :** « Le recrutement dans le secteur public à l'heure du digital » - *weka.fr* - Septembre 2018 - 2 pages
- Document 4 :** « Etude : le recrutement dans les collectivités territoriales » - E.Naour, V. Saumier, O.Schmidt et M. Weber- Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités (ADRHGC) - *inet.cnfpt.fr* - 6 juillet 2018 - 10 pages
- Document 5 :** « Gestion des compétences : pourquoi ne pas raisonner à l'échelle des territoires ? » - M. Parnaudeau - *lagazettedescommunes.com* - 22 novembre 2018 - 1 page
- Document 6 :** « Ressources humaines : anticiper dans un contexte d'évolution constante » - M. Parnaudeau - *lagazettedescommunes.com* - 11 juillet 2018 - 2 pages
- Document 7 :** « Les communautés face aux défis RH : Mener une véritable politique de GPEC dans une collectivité » - M. Chartron et D. Garnier - Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) - *adgcf.fr* - 2017 - 5 pages

- Document 8 :** « Le smartphone change la donne en matière de recrutement » - E. Quémard - *communaute-etoile.fr* - 28 novembre 2017 - 1 page
- Document 9 :** « Sondage exclusif : les contractuels jugés indispensables au bon fonctionnement des organisations » - *acteurspublics.com* - 14 novembre 2017 - 3 pages
- Document 10 :** « Qu'attendre de la bourse de l'emploi commune aux trois versants ? » - C. Boulland - *lagazettedescommunes.com* - 21 janvier 2019 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1

legifrance.fr

Ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre et de la ministre de la fonction publique,

Vu la Constitution, notamment son article 38 ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 modifiée relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique ;

Vu la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, notamment son article 83 ;

Vu l'avis du Conseil commun de la fonction publique en date du 6 mars 2017 ;

Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes en date du 9 mars 2017 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu ;

Le conseil des ministres entendu,

Ordonne :

Article 1

L'article 13 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Des corps et cadres d'emplois de fonctionnaires relevant de la même catégorie et d'au moins deux des trois fonctions publiques peuvent être régis par des dispositions statutaires communes, fixées par décret en Conseil d'Etat. Ce même décret peut prévoir que les nominations ou les promotions dans un grade puissent être prononcées pour pourvoir un emploi vacant dans l'un des corps ou cadre d'emplois régi par des dispositions communes. »

Article 2

I.- L'article 41 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les centres de gestion et le Centre national de la fonction publique territoriale rendent accessibles les créations ou vacances mentionnées à l'alinéa précédent dans un espace numérique commun aux administrations mentionnées à l'article 2 du titre 1er du statut général des fonctionnaires. »

II.- L'obligation de mise en accessibilité définie au présent article entre en vigueur à une date fixée par décret et au plus tard le 1er janvier 2019.

Article 3

L'article 14 de la loi du 13 juillet 1983 précitée est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« En cas de mobilité auprès d'une administration, d'une collectivité ou d'un établissement relevant de l'une des trois fonctions publiques, l'agent conserve le bénéfice des droits aux congés acquis au titre de son compte épargne-temps et peut les utiliser en partie ou en totalité, dans les conditions prévues par décret en Conseil d'Etat. »

Article 4

I.- L'article 45 de la loi du 11 janvier 1984 précitée est ainsi modifié :

1° Après le quatrième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Lorsque le fonctionnaire bénéficie ou peut prétendre au bénéfice d'un avancement de grade dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, à la suite de la réussite à un concours ou à un examen professionnel ou de l'inscription sur un tableau d'avancement au titre de la promotion au choix, il est tenu compte dans le corps de détachement du grade et de l'échelon qu'il a atteints ou auxquels il peut prétendre dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, sous réserve qu'ils lui soient plus favorables. » ;

2° Les deux derniers alinéas sont supprimés.

II.- L'article 66 de la loi du 26 janvier 1984 précitée est ainsi modifié :

1° La deuxième phrase du premier alinéa et le deuxième alinéa sont supprimés ;

2° Après le troisième alinéa, il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :

« Lorsque le fonctionnaire bénéficie ou peut prétendre au bénéfice d'un avancement de grade dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, à la suite de la réussite à un concours ou à un examen professionnel ou de l'inscription sur un tableau d'avancement au titre de la promotion au choix, il est tenu compte dans le cadre d'emplois de détachement, sous réserve de la vacance d'emploi correspondant dans la collectivité territoriale de détachement, du grade et de l'échelon qu'il a atteints ou auxquels il peut prétendre dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, dès lors qu'ils lui sont plus favorables. »

III.- La loi du 9 janvier 1986 précitée est ainsi modifiée :

1° L'article 52 est complété par les dispositions suivantes :

« Lorsque le fonctionnaire bénéficie ou peut prétendre au bénéfice d'un avancement de grade dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, à la suite de la réussite à un concours ou à un examen professionnel ou de l'inscription sur un tableau d'avancement au titre de la promotion au choix, il est tenu compte dans le corps de détachement, du grade et de l'échelon qu'il a atteints ou auxquels il peut prétendre dans son corps ou cadre d'emplois d'origine, sous réserve qu'ils lui soient plus favorables. » ;

2° Les deuxième et troisième alinéas de l'article 57 sont supprimés.

Article 5

L'article 3 de la loi du 12 mars 2012 susvisée est ainsi modifié :

1° Au premier alinéa, l'année : « 2018 » est remplacée par l'année : « 2020 » ;

2° Il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :

« Les agents remplissant les conditions d'éligibilité prévues au présent article, dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, demeurent éligibles jusqu'au 31 décembre 2020 à l'accès à la fonction publique prévu à l'article 1er de la présente loi. »

Article 6

Le Premier ministre et la ministre de la fonction publique sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente ordonnance, qui sera publiée au Journal officiel de la République française.

PANORAMA DE L'EMPLOI TERRITORIAL 2018. 7^{EME} EDITION

Avant-propos

DANS un contexte de mutualisation, de renforcement de l'intercommunalité et de contraction des budgets locaux, les collectivités doivent faire face à des mutations en matière de transferts de compétences qui induisent une refonte des politiques de recrutement et de mobilité du personnel.

En effet, le recrutement et la mobilité des agents s'inscrivent comme des leviers pour les collectivités dans un double objectif de prospective et d'anticipation de ces changements, et plus largement, dans une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences.

Cette 7^e édition du Panorama de l'emploi territorial permet de réaliser un tour d'horizon complet quantitatif et qualitatif de la situation de l'emploi dans les collectivités territoriales françaises en 2016. Il permet de présenter les données les plus récentes concernant les effectifs territoriaux, leur répartition par type de collectivités, par région, par filière.

Figurent également des données sur les recrutements réalisés dans un contexte de réorganisation territoriale et de maîtrise des masses salariales. Tout comme en 2015, le Panorama permet de mesurer l'impact de la réforme des rythmes scolaires puisque majoritairement en 2016, les collectivités ont créé des postes dans les services « enfance, éducation, jeunesse ».

Si le Panorama de l'emploi territorial est un outil d'observation reconnu, il constitue également une étude prospective permettant d'anticiper les problématiques de ressources humaines comme celle des départs en retraite à l'horizon des 15 prochaines années, ou, prochainement, de mesurer les conséquences des décisions du retour à la semaine de 4 jours s'agissant des rythmes scolaires.

Je tiens à remercier sincèrement les Centres de Gestion pour leur contribution à cette publication de référence pour l'ensemble de la Fonction publique territoriale.

Michel HIRIART
Président de la Fédération Nationale
des Centres de Gestion (FNCDG)

L'E Panorama de l'emploi territorial permet, depuis maintenant sept ans, de dresser un état des lieux sur la situation actuelle du marché de l'emploi territorial, notamment en ce qui concerne l'évolution des effectifs, les besoins de recrutement et les départs à la retraite.

Depuis quelques années, la Fonction Publique Territoriale est impactée par la baisse des dotations de l'État, les nombreuses fusions de collectivités et par la masse des départs à la retraite de la génération « baby-boom » d'après-guerre, certains cadres d'emplois étant très impactés.

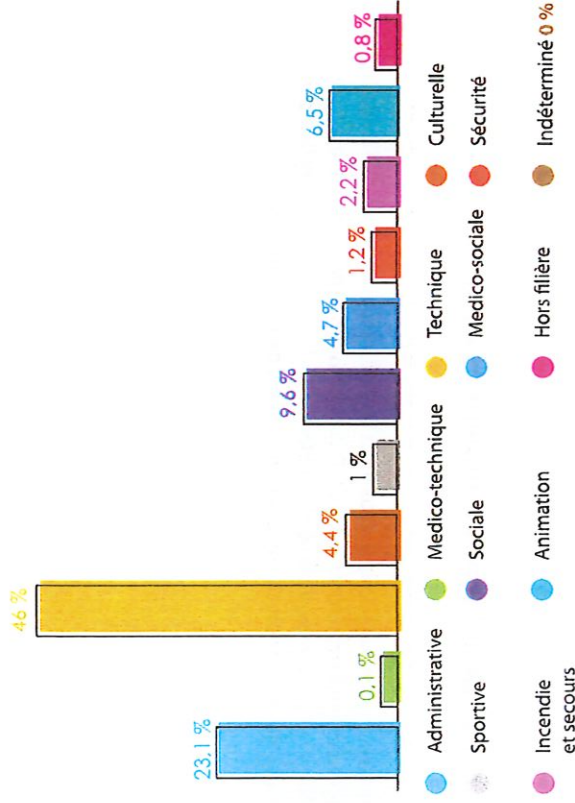
Dans ce contexte, il est d'autant plus important de mettre en lumière les tendances représentatives, aussi bien nationales que régionales, du marché de l'emploi territorial, afin que les collectivités puissent s'adapter à ces nombreux changements. Cette adaptation se traduit souvent par une réorganisation profonde et structurelle des organisations et par la mise en place de nouvelles stratégies managériales.

Le Panorama est conçu comme un outil efficace pour la gestion des ressources humaines, et fournit des éléments de pilotage aux employeurs locaux.

Cette 7^e édition du Panorama de l'emploi territorial est issue de la collecte des données 2016 auprès d'environ 90 CDG. Je tiens, à cette occasion, à remercier l'ensemble des collègues pour leur contribution qui fait de ce panorama un outil de référence et illustre l'intérêt du travail collaboratif mené au sein de nos établissements publics.

Jean-Laurent NGUYEN KHAC
Président de l'Association Nationale des Directeurs
et directeurs adjoints des Centres de Gestion (ANDCDG)

Répartition des agents par filière en 2015



Près de 8 agents territoriaux sur 10 sont répartis dans trois filières :

- la filière technique (46 %),
- la filière administrative (23 %) et
- la filière « sanitaire et sociale » (sociale, médico-sociale et médico-technique) à hauteur de 14,4 %.

Les bourses de l'emploi des Centres de Gestion

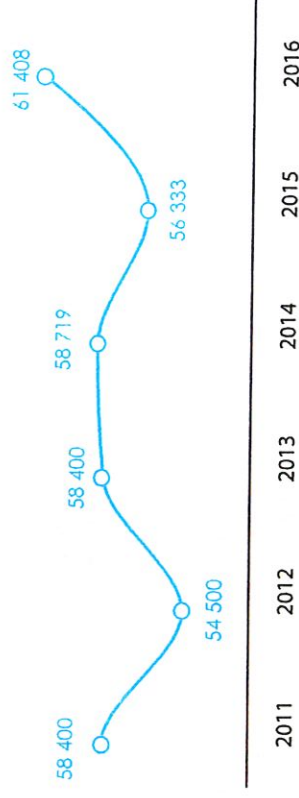
Chiffres clés

- 61 408 offres d'emploi publiées par les Centres de gestion durant l'année 2016*.
- 19 % d'offres sur emploi non permanent.
- 41 % d'offres sur emploi permanent de catégorie C.
- Les nominations en hausse de 1 % entre 2015 et 2016.

Rappel des chiffres clés de 2015

- 56 333 offres d'emploi publiées par les Centres de gestion durant l'année 2015.
- 15 % d'offres sur emploi non permanent.
- 42 % d'offres sur emploi permanent de catégorie C.
- 102 500 décisions de nominations.

Évolution des offres d'emploi entre 2011 et 2016



Cette croissance peut sembler contradictoire avec la baisse des effectifs, mais elle peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Un taux de publicité des offres plus important sur les métiers en tension ;
- Une augmentation de la diffusion d'offres temporaires (19 % en 2016 contre 15 % en 2015) ;
- Une forte augmentation du nombre de départs en retraite en 2016 (+12 %), alors qu'on enregistrait une baisse de 2 % entre 2014 et 2015 ;
- La gratuité d'un service de qualité ;
- L'évolution des métiers et des compétences qui poussent les collectivités à une recherche croissante d'emplois qualifiés, les offres publiées concernant en grande partie des postes de catégories A et B.

* - Données obtenues en établissant une estimation nationale sur la base des retours de 88 CDG
Ces chiffres sont issus des bourses de l'emploi : les collectivités doivent obligatoirement déclarer auprès des CDG leurs créations et vacances d'emplois. Elles diffusent également (non obligatoire) leurs offres temporaires sur les portails internet des CDG (Emploi-territorial, Cap territorial, RDV Emploi Public, AT+...).

Le marché de l'emploi territorial

La part des offres « temporaires »

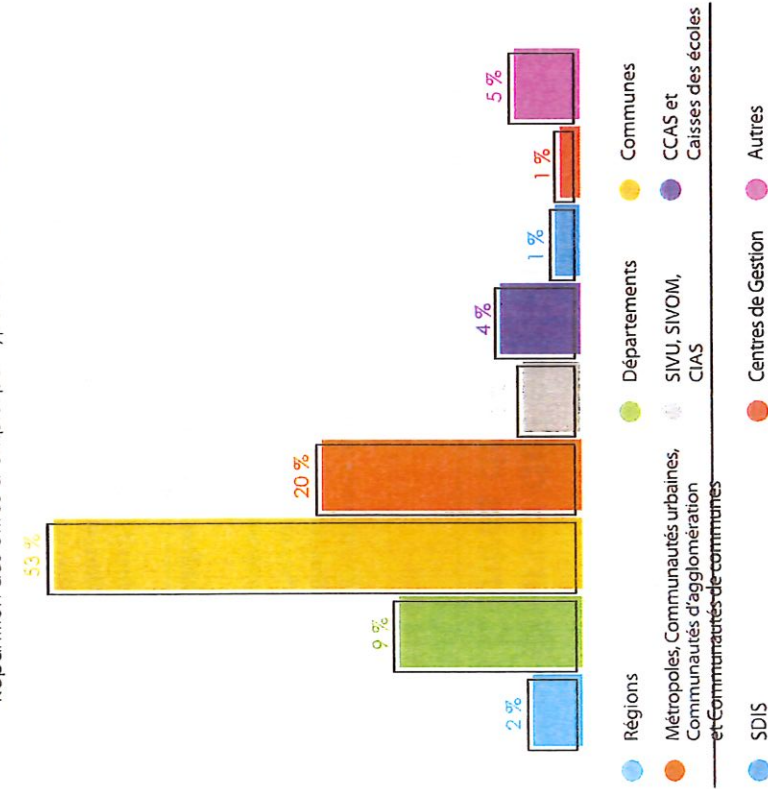
Le volume des offres diffusées par les communes a progressé de 1 point entre 2015 et 2016, confortant leur 1^{re} place en tant que recruteurs. En effet, les communes ont diffusé 53 % des offres d'emploi, ce qui apparaît logique au regard de leur poids dans l'effectif (54 %). Avec 20 % des offres d'emploi diffusées, le dynamisme des structures intercommunales se confirme (+1 point). En revanche, les régions diminuent leurs offres d'emploi d'un point entre 2015 et 2016, elles ne représentent ainsi que 2 %.

Le dynamisme des structures intercommunales* se confirme avec 21 % du total des offres d'emploi.

Les départements présentent seulement 9 % des offres d'emploi diffusées en 2015, alors qu'ils sont les 3^e employeurs territoriaux avec 15,9 % des effectifs territoriaux. Les CCAS, les SDIS, les CDG et les autres structures territoriales représentent 11 % des offres d'emploi, et complètent le marché de l'emploi territorial.

* - Métropole, Communauté urbaine, Communauté d'agglomération, Communauté de communes, Syndicat intercommunal à vocation unique, Syndicat intercommunal à vocation multiple, Centre intercommunal d'action sociale

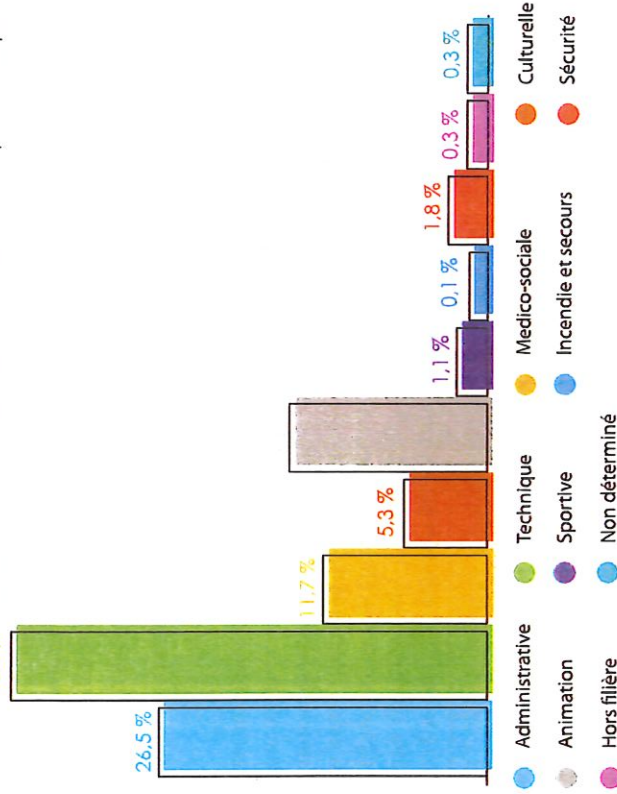
Répartition des offres d'emploi par type de collectivités en %



Déclaration de créations d'emplois nette par filière

La filière technique est la plus représentée dans les Déclarations de Créations d'Emplois (DCE) nette, puisqu'elle représente 38,3 % des DCE. Ce constat n'est pas étonnant, rappelons que la filière technique représente 46 % de l'effectif de la FPT. De manière globale, la part de DCE par filière se rapproche du poids de la filière dans les effectifs.

38,3 % Répartition des déclarations de créations d'emplois nette par filière en %



Les offres d'emploi diffusées par les employeurs territoriaux

Afin de répondre à des absences ou à un surcroît d'activité correspondant à des besoins ponctuels, les collectivités diffusent des offres d'emploi « temporaires ».

La publication de ces offres est en augmentation et représente 19 % de l'ensemble des offres (temporaires et permanentes).

Les offres sur des besoins ponctuels représentent plus de 2 offres sur 3 dans les filières animation et sportive et correspondent majoritairement à des postes de catégorie C (58%), alors que ces filières ne représentent que 7,5 % de l'effectif total de la FPT.

Les employeurs territoriaux concernés sont pour 36 % des cas des syndicats intercommunaux, et pour 30 %, des communautés de communes.

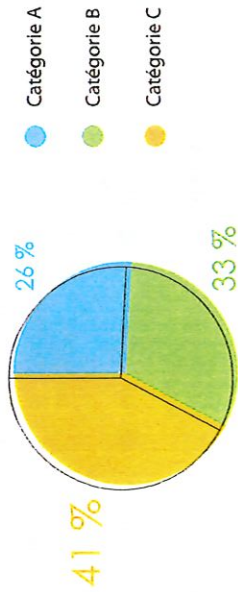
Les profils recherchés par les collectivités*

Globalement, la répartition des offres d'emploi par catégorie hiérarchique reste stable.

1/4 des offres d'emploi concerne des postes de catégorie A

Néanmoins, on remarque que la catégorie A, qui ne représente que 10 % des effectifs en 2015, est surreprésentée.

Répartition des offres d'emploi permanent par catégorie en %



*. Précision : les données présentées dans cette partie concernent les offres d'emploi permanent.

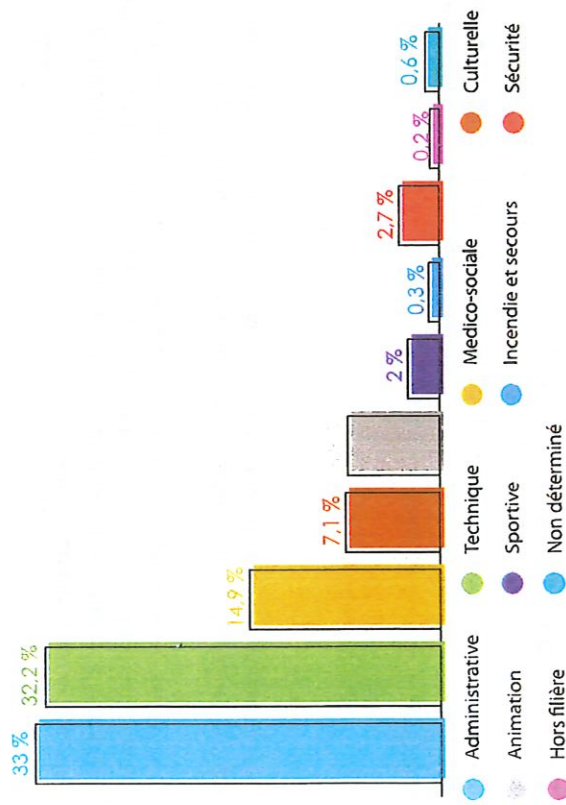
En effet, les besoins des collectivités en matière d'encadrement, d'expertise et de coordination se poursuivent. Ces postes sont toujours recherchés et, dans un contexte marqué par les fusions et les mutualisations des collectivités territoriales, les offres sur des postes de catégorie A (26 %) et B (33 %) sont majoritaires, alors que ces catégories représentent respectivement 10 % et 15 % de l'effectif global.

1/3 des offres d'emploi permanent visent la filière administrative

Près de 9 offres d'emploi permanent sur 10 concernent 3 filières. Ce constat n'est pas étonnant puisque ces trois filières représentent plus de 80 % des effectifs. La filière administrative concentre la majorité des offres d'emploi, avec 59 % des offres diffusées.

Les filières technique et médico-sociale sont concernées par 32,2 % et 14,9 % des offres d'emploi, ce qui marque un recul par rapport à 2015.

Répartition des offres sur emploi permanent par filière en %



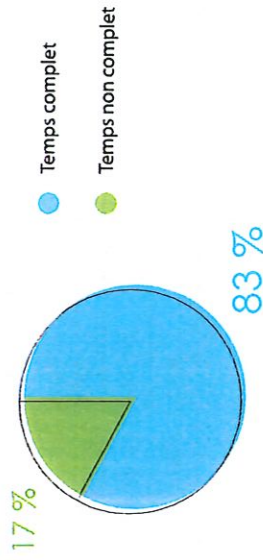
Les autres filières représentent moins de 5 % des offres d'emploi permanent.

8 offres d'emploi permanent sur 10 sont à temps complet

La part d'offres d'emploi permanent à temps non complet perd un point entre 2015 et 2016.

Ces offres représentent 17 % de l'ensemble des offres en 2016. Néanmoins, après un recul entre 2014 et 2015, le nombre d'offres d'emploi permanent à temps non complet connaît un léger regain en 2016 (+2 %). La fin de la mise en place de la réforme des rythmes scolaires expliquerait en partie ce recul.

Répartition des offres d'emploi permanent par temps de travail en %



Les modes de recrutement des collectivités*

Les nominations

Le nombre de nominations connaît une légère hausse entre 2015 et 2016 (+1 %). La part des nominations des titulaires s'élève à 60 %, contre 40 % pour les contractuels, alors que les titulaires représentent 81 % des effectifs permanents, contre 19 % pour les contractuels.

6 nominations sur 10 concernent un titulaire

Pour autant, les évolutions diffèrent selon le statut. En effet, le nombre de nominations de titulaires a baissé de 4,5 %, alors que pour les contractuels, les nominations ont 2 fois plus augmenté (+5,7 %).

Les fonctionnaires et les stagiaires

En hausse de 13 % entre 2015 et 2016, les recrutements directs d'agents de catégorie C constituent le mode de recrutement privilégié des collectivités, puisqu'ils représentent 26 % des nominations.

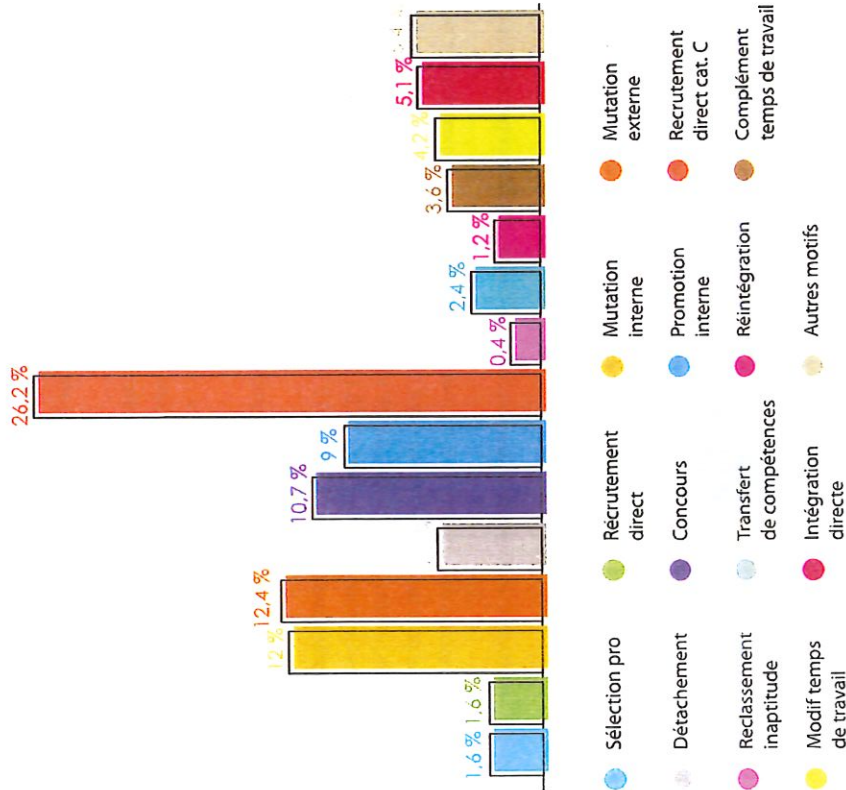
Le recrutement direct d'agents de catégorie C, premier motif de recrutement

Les mutations internes et externes présentent chacune 12 % des nominations, mais avec une tendance haussière pour les mutations internes (+4 % par rapport à 2015).

A contrario, les nominations suite à une mutation externe baissent (-4 %). Les nominations suite à un concours marquent un net progrès (+10 %) avec 11 % des nominations. À l'inverse, les promotions internes affichent un net recul (-20 %) pour atteindre 9 % des nominations.

1. - données issues des nominations faisant suite à une déclaration de vacance ou de création de poste sur emploi permanent

Types de nominations des fonctionnaires en 2016



Les recrutements via sélections professionnelles, mis en place par la loi Sauvadet en 2012, sont en baisse de 67 % entre 2015 et 2016 alors qu'ils diminuaient déjà entre 2015 et 2014 de 77 % : les contractuels éligibles à ce dispositif en ont, pour la plupart, déjà bénéficié entre 2013 et 2014.

Zoom sur les recrutements directs d'agents de catégorie C

Le nombre de recrutements directs a augmenté de 11 % entre 2015 et 2016.

Des recrutements directs majoritaires sur le grade d'adjoint technique de 2^e classe

Même si cette hausse est plus importante pour les grades d'adjoint d'animation de 2^e classe (+41 %) et d'agent social de 2^e classe (+31 %), elle est portée, en volume, par le grade d'adjoint technique de 2^e classe (+12 %). Celui-ci représente 52 % des recrutements directs.

Malgré une légère baisse (-2 %), le grade d'adjoint administratif de 2^e classe constitue le 2^e contingent des recrutements directs, avec 17 % de l'ensemble.

Les recrutements directs sur le grade d'adjoint du patrimoine de 2^e classe sont marginaux (2 %).

Répartition des grades ouverts au recrutement direct en 2016

	Ensemble	Part	Variation par rapport à 2015
Adjoint technique de 2 ^e classe	10 087	54 %	+12 %
Adjoint administratif de 2 ^e classe	3 239	17 %	-2 %
Adjoint d'animation de 2 ^e classe	2 826	15 %	+41 %
Agent social de 2 ^e classe	1 275	7 %	+31 %
Adjoint technique des établissements d'enseignement de 2 ^e classe	1 021	5 %	-25 %
Adjoint du patrimoine de 2 ^e classe	339	2 %	-6 %
Ensemble	18 787	100 %	+11 %

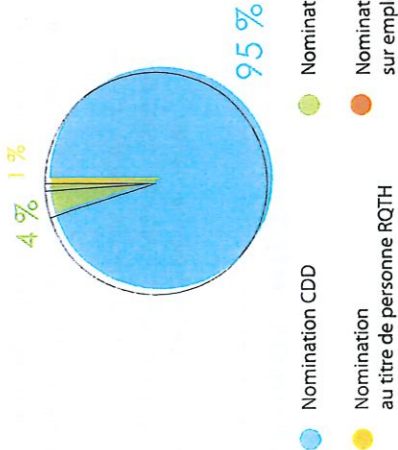
Les contractuels sur emploi permanent

Alors qu'ils représentent 19 % des effectifs sur emploi permanent, les nominations des contractuels sont surreprésentées car elles concernent 41 % de l'ensemble des nominations.

Des nominations en CDD toujours privilégiées

Globalement, la part des nominations des contractuels reste stable avec plus de 9 nominations sur 10 de contractuels qui se font sur des CDD. Les nominations en CDI, qui représentent une faible part des effectifs, ont progressé de 13 %.

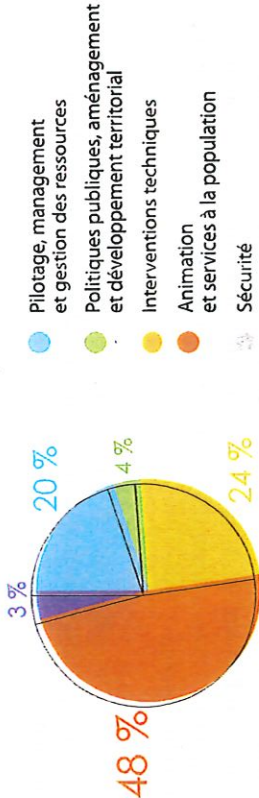
Motifs des nominations des contractuels sur emploi permanent



Les tendances de recrutement

Les métiers qui recrutent le plus

Nombre de nominations de titulaires et de contractuels par famille de métiers en 2016



Les 10 métiers qui recrutent le plus au niveau national*			Poids en 2016	Poids en 2015
1	Chargé de propreté des locaux		15 %	15 %
2	Animateur enfance-jeunesse		13 %	13 %
3	Animateur éducatif accompagnement périscolaire		10 %	9 %
4	Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant		10 %	9 %
5	Enseignant artistique		9 %	9 %
6	Assistant de gestion administrative		8 %	9 %
7	Agent de restauration		5 %	5 %
8	Travailleur social		3 %	2 %
9	Assistant éducatif petite enfance		3 %	4 %
10	Agent de service polyvalent en milieu rural		3 %	5 %

* - Données issues des retours de 88 CDG détaillant les métiers sur lesquels portent les offres d'emploi

Le top 10 des métiers en tension* au niveau national	
1	Secrétaire de mairie
2	Médecin
3	Infirmier
4	Policier municipal
5	Assistant de gestion financière-budgétaire-comptable
6	Responsable de service technique
7	Travailleur social
8	Enseignant artistique
9	Animateur enfance-jeunesse
10	Aide-soignant

De manière récurrente, les métiers en tension concernent surtout les domaines de la santé et de l'enfance. Pour rappel, « Secrétaire de mairie » est un métier considéré comme étant en tension depuis 2012, et souvent en première ou deuxième position sur la liste des métiers en tension.

En effet, c'est un métier dont les fonctions sont peu connues, souvent confondues avec celles des adjoints administratifs, ce qui peut détourner les personnes compétentes pour ces postes.

Par ailleurs, on constate que 3 de ces métiers en tension, « Travailleur social », « Enseignant artistique » et « animateur enfance-jeunesse », sont également parmi les métiers qui recrutent le plus en 2016.

Pour certains de ces métiers, les collectivités rencontrent des difficultés à recruter du fait de la forte concurrence avec le marché de l'emploi privé qui offre généralement des revenus plus intéressants que le marché de l'emploi public.

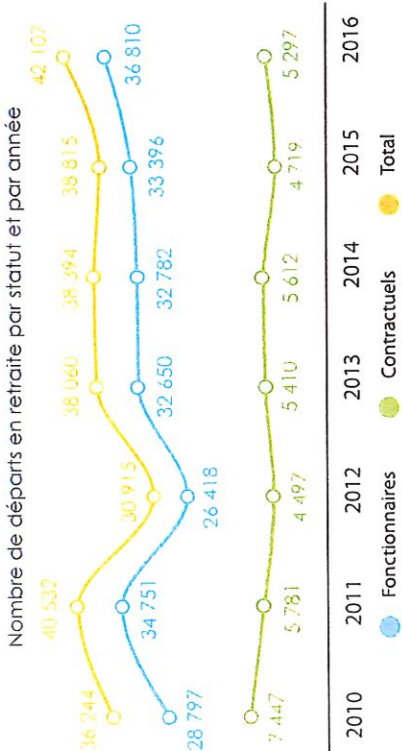
* - En tension : les métiers pour lesquels il existe une forte demande de recrutements que les employeurs peinent à satisfaire
Précision méthodologique : l'analyse des métiers en tension est issue des données transmises par 88 CDG

Les données retraite*

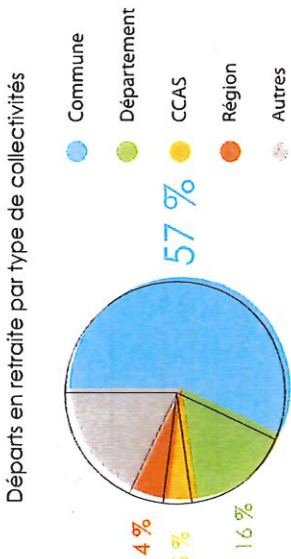
Chiffres clés :

- Nombre d'agents partis en retraite : 42 107
- 2,4 % des agents de la FPT sont partis à la retraite en 2016
- Age moyen de départ à la retraite : 62 ans et 3 mois

En 2016, 42 107 agents publics territoriaux sont partis en retraite, soit 2,4 % des agents de la FPT en activité. Ainsi, depuis 2010, le nombre de départs à la retraite a augmenté de 16 %.

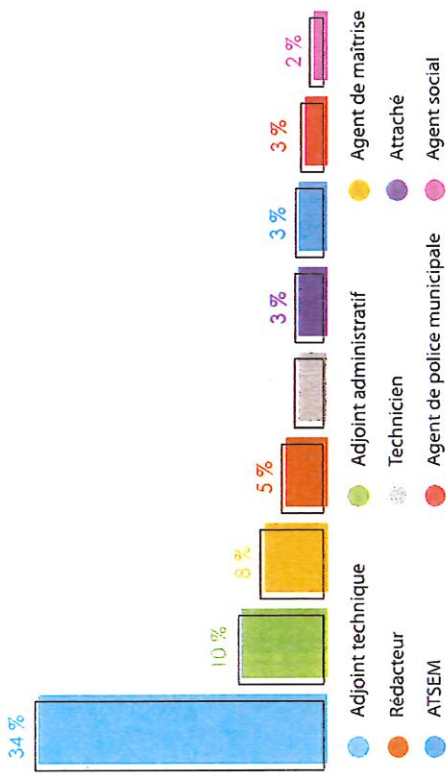


Depuis le milieu de années 2000, on constate, de manière générale, l'accélération des sorties du marché du travail. Ce phénomène est lié à la fin de vie active des générations du baby-boom d'après-guerre. Les effets sur le marché du travail devraient se poursuivre jusqu'en 2030.



Les départs en retraite sont plus nombreux dans les communes. Cela s'explique par le fait que l'effectif des agents territoriaux des communes représente plus de la moitié (52,4%) de l'effectif total et également par le fait que les communes sont présentes dans le paysage territorial depuis plus longtemps que d'autres collectivités (métropoles ou communautés d'agglomération notamment).

Les métiers et cadres d'emplois
représentant plus de 70 % des départs à la retraite en 2016



Zoom sur les prospectives retraite des métiers et cadres d'emplois en tension

À l'horizon 2030, les départs en retraite concerneraient 628 208 agents de la FPT. Mal anticipée, cette augmentation progressive du nombre de départs à la retraite pourra entraîner des problèmes organisationnels au sein des collectivités.

Afin d'être plus précis dans l'analyse, celle-ci se concentre sur l'évolution des départs à la retraite pour 16 cadres d'emplois.

Parmi ces derniers, nous en avons choisi 11 qui pèsent le plus dans les départs à la retraite en 2016, auxquels ont été ajoutés ceux en tension les plus récurrents d'année en année : infirmier, secrétaire de mairie, médecin, aide-soignant et enseignant artistique.

On constate que l'évolution prévisionnelle n'est pas la même pour tous les cadres d'emplois. On peut distinguer en effet deux groupes :

- **Ceux pour lesquels les départs à la retraite devraient s'accroître jusqu'en 2030** (*adjoint technique, agent de maîtrise, technicien, agent social, ingénieur, attaché, agent de police municipale*).

Les cadres d'emplois « Adjoint technique », « Agent de maîtrise », « Technicien » et « Attaché » sont les plus représentés dans les effectifs de la fonction publique. En termes de recrutement, à l'heure actuelle, ces cadres d'emplois ne sont pas considérés en tension.

Au contraire, « Agent social » et « Agent de police municipale » sont des cadres d'emplois pour lesquels ils existent déjà, en 2016, des problèmes de recrutement, puisqu'ils font partie des cadres d'emplois en tension. L'accélération des départs en retraite de ces derniers pourrait compliquer la gestion et le fonctionnement des collectivités territoriales.

- **Les cadres d'emplois dont les départs à la retraite restent stables jusqu'en 2030** (*adjoint administratif, rédacteur, assistant socio-éducatif, médecin, enseignant artistique, ATSEM, aide-soignant, infirmier, secrétaire de mairie*).

Bien que pour ces derniers, les départs à la retraite se stabilisent, des problèmes de gestion du personnel peuvent être envisagés, notamment pour les métiers « Aide-soignant », « Médecin » et « Enseignant artistique », puisqu'ils sont en tension en 2016. Donc, malgré la stabilisation du nombre de départs en retraite, ils continueront à poser des difficultés dans la gestion des ressources humaines.

Prévision des départs à la retraite en 2016 et jusqu'à 2030, par métier et cadre d'emplois en tension



LE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC À L'HEURE DU DIGITAL

DE NOUVEAUX USAGES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Même si les voies traditionnelles de recrutement ont encore de l'avenir, les services RH des collectivités utilisent de plus en plus les réseaux sociaux professionnels pour mener à bien leurs recrutements. Malgré la concurrence vive qui demeure entre les collectivités, le règne du tout digital bouleverse la donne : l'utilisation des réseaux sociaux professionnels par les recruteurs publics est croissante à l'heure où la recherche d'emploi se pratique de plus en plus souvent de son smartphone.

De nouveaux viviers de candidats

Il existe actuellement des viviers de candidats qualifiés, dans de nombreux métiers de la FPT, dans lesquels il est possible de « sourcer » de futurs candidats. Un bon réflexe à acquérir est celui de diffuser ses offres au-delà des réseaux de masse classiques, tout en exploitant la notion de marque employeur : il est important de repérer les réseaux spécialisés d'emploi, sur le secteur souhaité, pour diffuser auprès d'un public qualifié. Si le nombre de candidatures sera moindre, elles seront plus qualitatives, et éviteront un tri important et donc une perte de temps.

L'exemple de la ville de Dijon

À Dijon, où la constitution du nouvel organigramme mutualisé entre ville et métropole a entraîné la recherche de nouveaux collaborateurs dès la fin 2016, les services RH ont pris le virage numérique. « Il était nécessaire que nous recrutions à la fois des agents et des managers, indique Boris Roman-Dubreucq, DRH de la ville de Dijon, du CCAS et de Dijon métropole. Mais nous voulions éviter les coûts de publication trop importants des offres d'emploi sur des supports externes. En outre, nous voulions avoir une maîtrise complète de notre communication. » La publication des postes à pourvoir sur la page Facebook de la ville de Dijon s'est révélée un vrai succès, relayée également sur la page LinkedIn. Les responsables RH ont même créé un espace dédié au recrutement sur le site Internet de la ville en mars dernier et utilisé le site Leboncoin.fr pour attirer des étudiants.

En pratique : davantage travailler les fiches de poste

Intitulés pas suffisamment clairs, descriptif des missions trop long, liste de compétences demandées quasi-impossibles à satisfaire... Pour rendre une annonce attractive, il est nécessaire de la simplifier et de la rendre plus attrayante. Voici quelques conseils pour produire une fiche de poste susceptible d'attirer davantage de candidatures :

- Pour la description des missions : préférez les phrases courtes et précises, avec des puces. Un paragraphe trop long risque de perdre le candidat ;
- Tournez les phrases de votre annonce en montrant ce que vous « proposez » au candidat (par exemple : « nous vous offrons des missions complètes et variées... »). À l'heure où les profils qualifiés ont le choix, indiquez ce que vous pouvez apporter au futur collaborateur, et ce qui fera la différence. Il faut créer l'envie ! ;
- Personnalisez votre annonce afin que le candidat se projette en la lisant : « Vous aurez en charge... » plutôt que « Le responsable RH a en charge... » ;
- Ajouter des mots clés précis à votre annonce, afin qu'elle « remonte » dans les recherches et soit plus facilement trouvée par les candidats ;
- Dans le profil demandé : ne soyez pas trop restrictif, au risque de faire « peur », ou bien de passer à côté de profils intéressants, mais ne cochant pas toutes les cases ;
- Indiquez les avantages liés au poste : rémunération (si attractive), tickets restaurants, congés, etc.

LA MARQUE EMPLOYEUR, UN OUTIL RH POUR RECRUTER ET MOTIVER SES ÉQUIPES

Dans le public comme dans le privé, les ressources humaines font face à la complexité de l'humain : comment garder la motivation des employés intacte ? Comment créer une énergie collective ? Comment attirer les jeunes diplômés ? Comment recruter sur les postes en tension ? Le concept de marque employeur, issu du marketing, donne quelques pistes pour les collectivités.

Le concept de marque employeur est simple. Il considère que l'employeur doit cultiver une image attractive pour attirer et fidéliser ses employés - comme le ferait une marque auprès de ses clients. Sa particularité : elle est intimement liée à l'expérience des employés... Et se trouve donc à la croisée des RH, de la communication interne et externe, et du management. Les agences ParlonsRH et Statim-RH livrent quelques conseils pour une bonne marque employeur.

Soigner les employés, « ambassadeurs naturels » de la marque

A l'ère du numérique, il est utile de le rappeler : la communication la plus efficace est celle véhiculée par les humains. Ainsi, rien de tel que des employés satisfaits (et qui le disent) pour améliorer son image. Le soin d'un travailleur passe par le management, mais aussi par l'offre RH. Dans le cadre du développement d'une marque employeur, l'objectif est de rendre visibles les avantages offerts par la structure : ses valeurs, sa culture, mais aussi les dispositifs de mobilité, de formation, etc. Les processus de recrutement ne doivent pas être négligés. ParlonsRH soulève par exemple l'importance d'un retour individualisé aux candidats - même en cas de rejet.

Rendre visible à l'extérieur ce qu'il se passe à l'intérieur

Une étude Regionsjob révèle que 94 % des candidats se renseignent sur une structure avant d'y postuler et 56 % s'intéressent notamment à la « culture d'entreprise ». Il est donc essentiel d'organiser sa présence en ligne. En investissant les réseaux sociaux, il est possible de raconter la vie professionnelle au sein de la collectivité : les nouveautés, les prix obtenus, les projets et les équipes. Les spécialistes de la marque employeur préconisent cependant de rester cohérent : dans la mesure où les salariés sont les diffuseurs de la marque, ils doivent partager le discours véhiculé.

En pratique : 3 conseils pour débiter avec la marque employeur dans une collectivité territoriale

- Investissez les réseaux sociaux (Twitter, Instagram, Facebook...) pour valoriser votre structure - pour l'interne comme pour l'externe. Attention à rester actif : répondre aux questions, publier régulièrement, « liker », etc. ;
- Animez un réseau professionnel sur LinkedIn, qui fédérera les anciens employés et les équipes actuelles. Vous pouvez y publier plusieurs types de contenus tels que des offres d'emploi, l'actualité de la structure, etc. ;
- Améliorez les processus de recrutement : facilitez au maximum les démarches pour candidater et essayez de répondre à tous les postulants.

Ces éléments sont autant de petits pas qui bénéficieront à toute la collectivité. Car la marque employeur fait rayonner l'employeur public... Et, par extension, permet de renforcer son attractivité.

ETUDE : LE RECRUTEMENT DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

[...] La problématique du recrutement dans la fonction publique territoriale ne peut donc se résumer à un volume de nouveaux entrants ; elle se trouve au croisement de multiples enjeux.

Entendu comme l'embauche d'un agent sur un poste précis, le recrutement est une réponse à un besoin identifié par la collectivité mais jusqu'alors non pourvu. Dans une vision à plus long terme, le recrutement consiste en l'intégration d'un agent qui a vocation à entrer et à faire carrière dans la fonction publique, et à occuper des emplois de plus en plus variés. Le recrutement a des coûts (financiers, de gestion, de transition) et donc une incidence mécanique sur la masse salariale et sur les ressources financières de la structure. Alors même que les capacités de création de poste budgétaire décroissent continuellement dans les collectivités, ces dernières sont appelées à développer des outils de gestion et à densifier leurs circuits de décision afin de mieux maîtriser ces recrutements.

La problématique du recrutement dans la fonction publique territoriale est effectivement à replacer dans un contexte où les contraintes budgétaires pesant sur les collectivités se poursuivent, voire s'accroissent aujourd'hui, notamment sous la forme de la contractualisation avec l'Etat. Ces contrats concernent essentiellement les dépenses de fonctionnement et renforcent la nécessité pour les collectivités de maîtriser leurs dépenses de personnels et l'urgence de se doter d'outils permettant d'optimiser chaque recrutement effectué.

Le contexte dans lequel s'inscrit cette étude se caractérise également par la critique latente mais persistante d'une fonction publique peu adaptée aux évolutions de la société, qui prend parfois la forme d'un « *fonctionnaire bashing* » ou de stéréotypes supposant un immobilisme inhérent à la fonction publique. Ces éléments dont il faut prendre acte semblent peu propices à rendre la fonction publique territoriale attractive, éloignant ainsi un vivier de candidats potentiels aux postes proposés par les collectivités.

La question du recrutement dans la fonction publique territoriale prend alors une importance croissante et se structure autour de plusieurs enjeux, au premier rang desquels l'**enjeu d'efficience** du recrutement. Recruter, c'est engager l'avenir, c'est investir, c'est, dans ce contexte, attendre une forme de « retour sur investissement » lié à la performance de l'agent recruté. Les collectivités sont parfois dans une position d'attendre une certaine forme de « rentabilité » du recrutement, ce qui va de pair avec le déploiement de dispositifs de recrutement qui s'étoffent (multiples validations de l'ouverture d'un poste, recours à des cabinets, réflexion sur les supports de publication et leurs coûts etc.).

Ensuite, le recrutement est étroitement lié à un **enjeu qualitatif de recherche du bon profil** puisque les collectivités doivent désormais répondre à des besoins variés en termes d'ingénierie territoriale et de compétences. En effet, leur champ d'intervention dépasse aujourd'hui ce qui constitue le cœur du service public et s'étend à de nouveaux domaines que les collectivités territoriales sont amenées à gérer directement ou indirectement (développement informatique, des énergies, relations extérieures etc.). Ces nouvelles compétences nécessitent des profils adaptés, alors que l'exigence sur le service rendu dans ces domaines augmente simultanément de la part de l'usager. Souvent peu attractifs, pour des raisons variées, ces métiers sont dits « en tension » car les collectivités peuvent avoir des difficultés à recruter sur ces postes. Ils recouvrent parfois des métiers issus du secteur privé, ce qui implique pour les collectivités d'aller chercher la compétence, là où elle se trouve, grâce à des modalités de recrutement innovantes ou, a minima, à travers une réflexion sur des éléments susceptibles de rendre attractive l'intégration dans la fonction publique territoriale.

A travers les formes et les modalités possibles de recrutement, ce constat sur les métiers en tension met en évidence les **enjeux juridiques et réglementaires** qui s'y rattachent. La réglementation du statut de la fonction publique territoriale qui pose les règles en matière de recrutement est essentiellement contenue dans la loi du 26 janvier 1984. [...]

1. DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT ENDOGENES ET EXOGENES QUI NECESSITENT DES REPONSES COLLECTIVES PLUTOT QU'INDIVIDUELLES

Les entretiens réalisés avec les directeurs.trices des ressources humaines ont permis de dresser un constat quasi unanime : les grandes collectivités territoriales éprouvent des difficultés de recrutement. Ce constat concerne toutes les catégories de collectivités (bloc communal, département ou région), quelle que soit leur situation socio-économique (territoire rural, métropolitain, en difficulté...) ou leur situation géographique (territoire attractif, territoire de passage, territoire enclavé...).

Ces difficultés de recrutement concernent l'absence de candidature pour certains métiers, l'inadéquation des profils, le manque d'anticipation des besoins futurs de la collectivité. C'est pourquoi, les directeurs.trices des ressources humaines et les équipes dirigeantes ont mis en place de nombreux outils, innovants ou plus classiques. **Il s'agit de comprendre comment les collectivités territoriales s'organisent pour formuler des réponses efficaces dans le cadre légal actuel.**

1.1. TYPOLOGIE DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT EPROUVEES PAR LES COLLECTIVITES

Toutes les difficultés de recrutement ne sont pas comparables : certaines collectivités éprouvent des difficultés à trouver la personne idéale pour le poste proposé, d'autres ne peuvent recruter faute de candidat. Il va de soi que l'absence de candidat pour un poste donné est un problème majeur, dont il importe de comprendre l'origine. La réponse ne peut concerner la collectivité seule, elle concerne au contraire les réseaux territoriaux et, plus généralement, le bassin d'emploi.

Quant aux difficultés liées à l'adéquation des profils, à l'anticipation des besoins futurs ou à l'évolution de la carrière de la personne recrutée, elles ne peuvent être résolues qu'en redéfinissant la politique de recrutement de la collectivité elle-même.

1.1.1. Le déficit de candidatures : les métiers en tension

La première et la plus grave des difficultés réside dans l'impossibilité de trouver la compétence nécessaire. Le recrutement ne peut se faire faute de candidat, même si la collectivité élargit le recrutement à des profils atypiques : ce sont les métiers en tension, identifiés par Pôle Emploi comme « recrutements difficiles » du point de vue des employeurs. Or, les entretiens laissent apparaître deux tendances de fond : des métiers pour lesquels toutes les collectivités peinent à recruter et des métiers spécifiques à certaines collectivités.

La définition du métier en tension

La définition de métier en tension est complexe parce qu'elle comporte une part de subjectivité de la part du recruteur : à partir de combien de jours/mois de recherche de candidats considère-t-on que le recrutement est difficile ? Qu'est-ce qu'un bon recrutement ou un bon candidat ?

En partant des entretiens réalisés, de la documentation existante et de l'enquête annuelle de Pôle Emploi sur les besoins en main d'œuvre, on peut discerner trois traits saillants dans la notion de « métier en tension » :

- L'absence de candidat (ou de candidat parfait) : le poste peut ne pas être pourvu ou bien la collectivité a trouvé une solution alternative (CDD, externalisation, etc.).
- La temporalité du recrutement : la procédure de recrutement est allongée pour permettre de trouver un candidat ou de passer par des cabinets de recrutement, et le turn-over est important dans ce métier, le besoin de recrutement pouvant être annuel, voire infra-annuel.

•
- L'évolution des besoins de recrutement : il s'agit d'un métier pour lequel les projets de recrutement connaissent une évolution rapide et à la hausse d'une année sur l'autre. Il n'est donc pas possible de compter sur la formation initiale ou continue pour résoudre cette difficulté de recrutement. A titre d'exemple, les projets de recrutement de cuisiniers (restauration traditionnelle et restauration collective) connaissent une hausse de 9,85 % entre 2016 et 2017, à peu près du même ordre que ceux d'auxiliaires de puériculture (+9,46 %). Ces deux métiers sont parmi les 15 métiers connaissant une forte variation à la hausse entre 2016 et 2017¹.

Les familles de métiers en tension

Les réponses au questionnaire et aux entretiens font le constat de grandes familles de métiers en tension dans les collectivités territoriales. Il s'agit des métiers :

- techniques (chauffage urbain, eau et assainissement, génie civil...) demandant une forte expertise et spécialisation ;
- liés à l'entretien des bâtiments (entretien général, petits travaux, plomberie, peinture...) ;
- de la santé, en particulier les médecins et les infirmiers territoriaux ;
- de la petite enfance, notamment auxiliaire de puériculture ou ATSEM ;
- de la restauration collective (cuisinier, aide polyvalent cuisine...)
- des systèmes informatiques, technicien et cadre (administrateur réseau...)
- de direction
- de la sécurité (police municipale...)
- des finances et des marchés publics

Ce constat est corroboré par les études « Panorama de l'Emploi territorial » réalisées par la Fédération Nationale des Centres de Gestion et qui ne concernent pas seulement les grandes collectivités territoriales (d'où l'apparition du métier de secrétaire de mairie, par exemple).

L'origine des difficultés

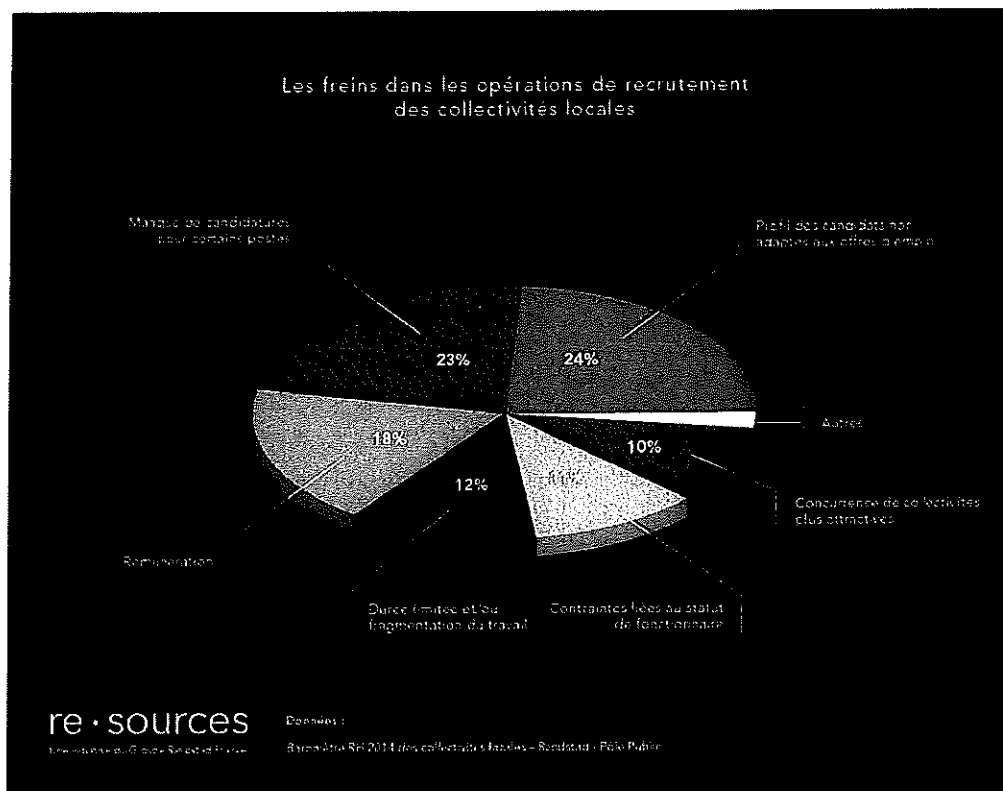
Pour savoir si ces difficultés de recrutement sont liées à la spécificité de la fonction publique territoriale (concours, statut, rémunération, etc.), il faut comparer les métiers en tension du secteur public avec les métiers en tension du secteur privé. L'enquête « besoins de main d'œuvre » de Pôle Emploi permet de mettre en relation les recrutements difficiles suivant les métiers : la cartographie des métiers en tension pour les collectivités territoriales peut-elle se superposer à la cartographie générale des métiers en tension ?

4 des 7 métiers en tension constatés par les DRH des grandes collectivités territoriales sont parmi les 15 métiers en tension au niveau national : cuisiniers et aide en restauration collective, auxiliaires de puériculture, métiers de l'animation et métiers des services informatiques. Ces recrutements difficiles concentrent le plus grand nombre de recrutements (demande) et le moins de candidats (offre).

A l'inverse, on peut s'interroger sur les métiers jugés en tension par les DRH des collectivités territoriales, mais dont le recrutement est jugé peu difficile par l'étude Pôle Emploi notamment les infirmiers. Les difficultés de recrutement proviennent de facteurs probablement propres aux collectivités territoriales, qu'il s'agira d'identifier. [...]

Une enquête du groupe Ranstad sur les difficultés de recrutement dans les collectivités territoriales répertorie un certain nombre de difficultés éprouvées par les DRH, au premier rang desquelles un profil non adapté, un manque de candidatures, et seulement en troisième position la question de la rémunération.

¹ Enquête annuelle sur les besoins de main d'œuvre, Pôle Emploi, 2017



1.1.2. La recherche du « profil parfait »

Il existe un autre facteur de difficulté de recrutement qui est intimement lié à la spécificité de la fonction publique et de son statut : la volonté de rechercher le profil idéal à tout prix, puisque l'agent a ensuite vocation à évoluer au sein de la collectivité.

D'ailleurs, les deux collectivités affirmant ne pas avoir de problème majeur de recrutement avouent, toutes les deux, ne pas toujours chercher le profil parfait, mais accepter des profils différents.

« Tout dépend de l'exigence, nous ne cherchons pas un niveau parfait, nous faisons des concessions sur le profil. »

D'autres recruteurs avouent que chercher un candidat ayant le profil adéquat, le diplôme souhaité, l'expérience dans un poste similaire - ce qui est commun avec le secteur privé -, qui plus est lauréat du concours, revient à chercher « le mouton à cinq pattes ».

1.1.3. Le recrutement à l'image de la société

Il ne s'agit pas d'un problème spécifique à la fonction publique. Cependant, elle se pose avec plus d'acuité pour les recruteurs publics, puisque les candidats doivent déjà passer le filtre des concours : le vivier des candidats est modélisé par le concours avant même de parvenir au recruteur.

La quasi-totalité des personnes interrogées avouent ne pas mettre en place de dispositifs spécifiques à la diversité des profils, notamment du fait de la difficulté de recruter sur certains postes. Par contre, une tendance de fond des directions des ressources humaines consiste en l'accompagnement des services pour leur permettre de recruter des profils atypiques.

« Un profil un peu décalé, c'est intéressant en termes de motivation et d'implication. On cherche à valoriser ce type de profils sur le long terme. »

La pratique managériale de la DRH doit donc promouvoir les formations adéquates pour le court-terme et l'évolution de carrière de l'agent recruté pour le long-terme. La vision prospective est nécessaire pour proposer ce type d'accompagnement.

1.1.4. L'anticipation des besoins

Or, c'est bien le manque de prospective appliquée aux besoins de la collectivité et à ses compétences futures, qui est au cœur des inquiétudes des DRH sur les difficultés à recruter. L'arrivée de l'e-administration et la montée en puissance de la communication numérique a nécessité de recruter des profils d'experts informatique de plus en plus poussés. Or, les bassins d'emploi et les centres de formation initiale ou continue n'ont pas ou pas assez anticipé ce besoin en main d'œuvre dans le domaine informatique et, encore aujourd'hui, il manque des candidats

pour ces postes. De plus, le secteur privé a les mêmes besoins et la concurrence, notamment sur la rémunération, est forte. De ce fait, les collectivités territoriales sont à la peine pour recruter des profils de spécialistes et de techniciens en informatique. La particularité de la fonction publique territoriale est d'allier un statut peu flexible et une réelle évolution des besoins de main d'œuvre causée par la transformation de l'administration : transition numérique ou écologique, nouvelles pratiques managériales, etc. Les DRH doivent donc pouvoir anticiper, avec peut-être encore plus d'acuité que dans le secteur privé puisque le recrutement se fait pour un temps très long. D'une part, ils devraient avoir une visibilité sur les besoins de la collectivité, et d'autre part ils devraient pouvoir se faire une idée de la capacité de l'agent recruté à évoluer dans la structure et sur différents métiers de la collectivité.

Or cette anticipation des besoins de main d'œuvre et donc de personnes formées ne concerne pas exclusivement une collectivité, mais plus souvent son bassin d'emploi. Pourtant, les personnes interrogées pointent l'absence de véritables instances de dialogue entre les acteurs de l'emploi et de la formation au sein d'un même bassin d'emploi, afin d'anticiper les besoins en formation, la mobilité géographique ou les possibilités de formation en interne des structures. [...]

1.2. D'OU VIENNENT LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT ?

Les personnes interrogées, et plus globalement la littérature spécialisée sur ce sujet, identifient des origines diverses selon les territoires et selon les métiers recherchés, qu'il est possible de classer selon deux catégories : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes à la fonction publique territoriale et aux collectivités.

Les facteurs exogènes se définissent comme des facteurs communs aux recruteurs publics et privés : ils ne concernent pas, ou seulement en partie, les spécificités de la fonction publique territoriale (statut, concours, carrière, etc.).

Les raisons invoquées par les directeurs des ressources humaines des collectivités territoriales, lors des entretiens, également présentes dans l'enquête Pôle Emploi, sont :

- Le manque d'attractivité du territoire
- Le manque de candidatures, quantitatif et qualitatif ;
- La concurrence avec le privé, sur les métiers en tension ;
- Le manque de mobilité de certaines catégories de population ;
- Le manque de marges de manœuvre financières pour attirer les talents et faire face à la concurrence.

A ces facteurs exogènes, les DRH des collectivités territoriales ajoutent les facteurs endogènes suivants :

- Le manque d'attractivité de la fonction publique territoriale et le « *fonctionnaire bashing* » ;
- Le concours et la question du choix des candidats ;
- La réglementation et la question des contractuels ;
- La difficulté à animer la mobilité interne. [...]

La concurrence entre recruteurs

Qu'il s'agisse d'une concurrence entre les recruteurs publics et les recruteurs privés, ou entre les recruteurs publics seulement, ce facteur ne peut être régulé par l'action d'une seule collectivité. La concurrence se gère, au minimum, au niveau du bassin d'emploi, d'autant que les collectivités territoriales ne disposent pas des marges de manœuvre financières nécessaires pour attirer les talents et être concurrentielles face aux entreprises privées. Cependant, cette question de la rémunération peut être nuancée par le fait que les recruteurs privés estiment eux-mêmes ne pas disposer de marges de manœuvre financières suffisantes pour contrer la concurrence, par exemple entre une PME et une société multinationale.

La concurrence entre collectivités territoriales est plus paradoxale, parce qu'elle joue entre des collectivités qui disposent a priori du même statut, du même vivier de candidats issus du concours et qui sont soumises à la même réglementation. **Cette concurrence est la preuve qu'il existe des avantages comparatifs entre collectivités et donc des solutions pour améliorer le recrutement.**

Enfin, cette concurrence interne à la fonction publique territoriale est exacerbée par la superposition des compétences des collectivités territoriales qui engendre la superposition des métiers nécessaires à chaque collectivité.

Le manque de mobilité

Il s'agit ici aussi bien de la mobilité physique, c'est-à-dire la capacité à se déplacer, que de la mobilité professionnelle. Pour la mobilité physique, des personnes interrogées pensent qu'il s'agit d'un véritable frein pour une certaine catégorie de population, notamment les rémunérations les plus basses, qui ne peuvent consacrer une grande partie de leur budget au déplacement vers le lieu de travail ou en coût de logement, lorsqu'on souhaite s'en rapprocher. Or, il ne s'agit pas toujours d'agents pouvant exercer en télétravail : il n'y a que peu de superposition entre les personnes ne pouvant se déplacer facilement et les personnes pouvant travailler à distance. Pour la mobilité professionnelle, il s'agit surtout d'un facteur endogène que les collectivités cherchent à améliorer.

Les facteurs propres aux collectivités territoriales sont l'objet de cette étude : après avoir été évoqués et décrits ici, ils seront traités à part entière dans la suite du rapport.

1.2.2 Les facteurs endogènes

[...]

La difficile animation de la mobilité interne

La question de la mobilité interne est relativement récente dans la fonction publique et, plus généralement, dans la société française. Comme l'ont souligné certains interlocuteurs :

« On ne fait plus un seul métier pour la vie »

Les collectivités territoriales cherchent donc désormais à améliorer le processus de mobilité interne, pour trois raisons principales :

- Elle permet de pallier le manque de candidats sur certains métiers en tension ;
- Elle favorise l'épanouissement et le bien-être au travail en jouant sur les possibilités d'évolution de carrière et donc améliore l'attractivité de la collectivité ;
- Elle est une réponse à la rigidité du cadre d'emplois et du statut.

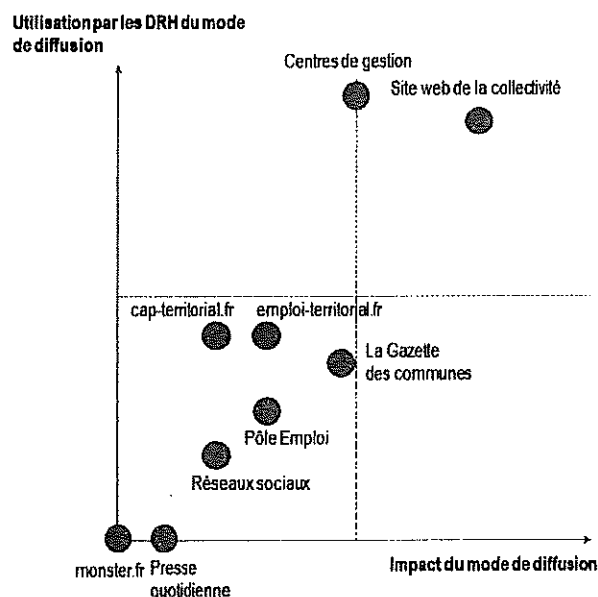
Environ 71 % des personnes interrogées affirment que le volume des recrutements internes dans leur collectivité est égal ou supérieur à 50 % du total des recrutements et 79,4 % d'entre elles ont mis en place un processus de mobilité interne. [...]

1.3. DANS LE CONTEXTE ACTUEL, COMMENT LES COLLECTIVITES TERRITORIALES REPONDENT A CES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT ?

Face à ces difficultés, les recruteurs déploient des réponses et des outils variés, dans le but d'optimiser leurs recrutements, en favorisant l'efficacité du processus de recrutement, en évaluant de manière plus fine les besoins à venir, en trouvant des solutions sur mesure pour répondre aux besoins immédiats et en cherchant à diversifier les types de contrats. [...]

Les recruteurs privilégient le site web de la collectivité, qu'ils jugent très efficace, en plus d'être un mode de diffusion à moindre coût, ainsi que les centres de gestion, dont l'impact est différencié selon les emplois et métiers recherchés. A l'inverse, les collectivités utilisent peu les sites d'offres d'emploi ou la presse quotidienne, parce qu'ils ne leur permettent pas une recherche ciblée. L'utilisation des réseaux sociaux et des sites internet atypiques est croissante, même si les DRH attendent encore d'en connaître l'impact réel. De nouvelles pratiques émergent, comme l'utilisation de la Bourse Interministérielle de l'Emploi Public ou les supports et presses spécialisés.

Schéma n°4: L'utilisation des modes de diffusion des offres d'emploi par les DRH
Utilisation systématique ou régulière du mode de diffusion / impact fort (majorité des candidatures)
 Source : questionnaire en ligne



1.3.2. L'anticipation des besoins et des évolutions de la collectivité

L'absence de gestion prévisionnelle des emplois à long terme

Si les collectivités se dotent d'outils de prévision et de dialogue à court, voire à moyen terme, la prospective à long terme est souvent difficile à mettre en place. Les DRH reconnaissent que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas la solution idéale, parce qu'elle est complexe et trop interne à la collectivité, alors que les évolutions peuvent concerner un territoire tout entier, voire la fonction publique territoriale dans son ensemble. La prospective est donc, selon les personnes interrogées, un outil peu maîtrisé. Cela s'explique par la difficulté pour les collectivités à prévoir à la fois l'évolution des métiers, du fait notamment des mutations numériques, et donc d'anticiper conséquemment les recrutements, et les mouvements législatifs et réglementaires qui peuvent ajouter ou supprimer des compétences et engendrer de nombreuses embauches ou mouvements de personnels non anticipés (Plan Préfectures Nouvelle Génération, Justice du XXIème siècle, loi NOTRe...).

Une volonté de mieux anticiper les besoins grâce à la prospective

Il existe cependant une réelle volonté de la part des collectivités de trouver les outils qui permettent d'anticiper les besoins à moyen et long terme. Effectivement, d'autres moyens de prospective peuvent être trouvés et gagneraient à être mis en place, au sein des collectivités, voire métier par métier. L'exemple le plus typique reste l'analyse de la pyramide des âges, par métier ou cadre d'emploi, permettant à la fois de prévoir les recrutements à venir mais également d'améliorer la mobilité interne, et ainsi de prévenir les risques psycho-sociaux ou l'absentéisme, pour lesquels l'âge reste un facteur déterminant.

2.4. RENFORCER LA PROMOTION DES METIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ET L'ATTRACTIVITE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Pour pouvoir choisir le candidat le plus adapté pour un poste, encore faut-il disposer d'un large vivier de candidats, et cela ne peut se faire que si les candidats existent. Cette lapalissade a pour but de montrer que l'attractivité de la fonction publique territoriale est au cœur de la question des difficultés de recrutement. Elle implique non seulement la résolution des difficultés immédiates de recrutement, mais également la réflexion prospective à moyen et long terme sur les futurs besoins des collectivités territoriales et les profils de candidats qui seront alors nécessaires.

Michel Sapin, alors Ministre de la Fonction Publique, affirmait déjà en 2000 : « la question fondamentale est la suivante : dans les dix ans ou les quinze ans qui viennent, trouvera-t-on des jeunes gens et des jeunes filles qui auront envie d'entrer dans la fonction publique [...] alors que nous vivons dans une société où, à juste titre, les jeunes vont de plus en plus établir des comparaisons entre le secteur privé et le secteur public et où l'avantage comparatif de la sécurité de l'emploi dans les fonctions publiques va s'affaiblir ? ».

Attirer les talents, faire naître les vocations, participer aux projets professionnels, afin de recruter les compétences d'aujourd'hui et de demain, voilà l'enjeu de l'attractivité des collectivités territoriales et plus généralement de la fonction publique territoriale.

2.4.1. Définition et périmètre de l'attractivité

L'attractivité est une notion complexe à définir, parce qu'elle implique une grande part de subjectivité, voire d'irrationnel. Selon Jacques Poirot et Hubert Gérardin, « l'attractivité d'un territoire est un concept multidimensionnel » qui met en jeu des acteurs (population, entreprises, collectivités publiques) dont les facteurs d'attraction peuvent diverger, voire se contredire, par exemple, le nombre de touristes est attractif pour les entreprises et nuisible pour les habitants.

Une définition économique et sociale

La définition la plus simple de l'attractivité d'une collectivité territoriale, et plus globalement de la fonction publique territoriale, est la capacité à attirer des agents ayant des compétences et des savoirs répondant à un besoin, actuel ou à venir, de la collectivité. Il existe des éléments relativement évidents qui composent la notion d'attractivité, comme :

- Le métier lui-même
- La rémunération
- Les conditions de travail
- Le territoire

Mais l'attractivité de la fonction publique territoriale et des collectivités territoriales comporte également des éléments constitutifs qui lui sont spécifiques, comme :

- La sécurité de l'emploi
- L'utilité sociale et les valeurs du service public

Et deux éléments supplémentaires pour les grandes collectivités territoriales :

- La possibilité de travailler dans une grande organisation
- Le dialogue social

L'attractivité d'une collectivité territoriale correspond donc à l'addition de plusieurs typess d'attractivité :

- celle du métier : intérêt, facilité de la formation, rémunération...
- celle du territoire : situation géographique, organisation...
- celle de la fonction publique territoriale elle-même : sécurité de l'emploi, service public...
- celle de la collectivité territoriale : situation, conditions de travail proposées, réputation...

Attractivité initiale, attractivité continue

Cette définition omet cependant une autre dimension de la notion d'attractivité : la notion temporelle. En effet, il existe une autre composante de l'attractivité : celle de retenir les agents. Les personnes interrogées dans notre étude ont en effet cité le turn-over comme une difficulté de recrutement, engendrant non seulement un coût pour la collectivité, mais également une discontinuité, préjudiciable au management et au service rendu aux citoyens.

Cette distinction temporelle est importante parce qu'elle montre que l'attractivité ne saurait reposer uniquement sur la communication ou l'information. Elle doit être couplée à une attractivité liée aux conditions de travail ou aux possibilités d'évolution par exemple. Ainsi, l'attractivité *initiale* correspond à la capacité de la collectivité à susciter l'envie, à faire venir ou à aller chercher les candidats dont elle a besoin.

L'attractivité que nous appelons *continue*, en rapport avec la formation continue, est un travail constant de la collectivité pour donner aux agents les conditions de travail et de rémunération suffisantes pour leur donner envie de rester au sein de la collectivité.

Le tableau ci-dessous recense les différents types d'attractivité et leurs composantes, notamment, en caractères gras, celles sur lesquelles la collectivité territoriale peut influencer.

	Attractivité initiale	Attractivité continue
Attractivité du métier	Formation initiale Accessibilité	Formation continue Rémunération Conditions de travail Métiers / Carrière
Attractivité du territoire	Situation géographique Accessibilité du territoire / mobilité Infrastructures Situation de l'emploi	Développement économique Bien-être / développement durable
Attractivité de la fonction publique territoriale	Utilité sociale et valeurs du service public Sécurité de l'emploi	Dialogue social Mobilité professionnelle
Attractivité de la collectivité elle-même	Situation géographique - localisation Réputation Valeurs spécifiques (développement durable, développement social, etc.)	Conditions de travail Etat du dialogue social Innovation

[...]

Les enjeux et les risques liés à l'attractivité

Les enjeux d'amélioration de l'attractivité de la fonction publique territoriale et des collectivités territoriales peuvent sembler évidents : élargissement du vivier de candidats, réponse aux besoins actuels et futurs, continuité et organisation du service public et organisation de la collectivité. L'enjeu principal étant de recruter des compétences et des profils évolutifs, il est important de travailler sur la notion d'attractivité.

Cependant, travailler sur l'attractivité peut comporter des risques lorsque cela ne se fait que collectivité par collectivité, par une concurrence accrue entre collectivités. Améliorer l'attractivité signifie donc augmenter la compétitivité de la collectivité par rapport à d'autres recruteurs, privés ou publics. Or, cela renforce la concurrence entre collectivités territoriales et entre fonctions publiques, ce qui peut être à terme nuisible.

Pour améliorer l'attractivité des collectivités territoriales, on peut donc travailler soit individuellement à l'amélioration de l'attractivité de la collectivité elle-même, soit collectivement à l'amélioration de l'attractivité de la fonction publique territoriale. Ces deux aspects sont traités ici, sous la forme de propositions concrètes.

2.4.2. Les outils d'amélioration de l'attractivité individuelle

[...]

Les recrutements innovants

Comme le suggère le propos de l'ancien Ministre de la Fonction Publique, Michel Sapin, l'enjeu est également d'attirer les jeunes entre 18 et 30 ans et de les informer des métiers et opportunités de la fonction publique territoriale. Aujourd'hui, faire l'impasse des réseaux sociaux reviendrait à ne pas utiliser un média direct, utilisé, pratique, et adapté aux nouvelles générations d'agents.

La gestion des recrutements par exemple peut être directement impactée par l'utilisation de réseaux sociaux et d'applications smartphone de recrutement. **Les réseaux sociaux ne sont qu'un vecteur de communication, mais ils permettent d'élargir le vivier potentiel de candidats.** Il faut cependant apporter une nuance, car le recrutement n'est pas aussi direct : il nécessite par exemple le concours ou, à défaut, certains diplômes. La collectivité doit donc intégrer des réseaux professionnels au sein même des réseaux sociaux. C'est précisément le rôle d'un community manager.

Par ailleurs, les jobdating et les forums sont d'ores et déjà dépassés si l'on souhaite mettre en place un recrutement innovant. **Il existe alors deux manières pour les collectivités territoriales de recruter : communiquer massivement et de manière ciblée sur les postes vacants, recruter en direct en consultant les profils (Linkedin...).**

Les recrutements innovants doivent encore faire leur preuve en matière d'attractivité, mais ils permettent de s'interroger sur ses pratiques de recrutement, voire de les remettre en cause, et d'améliorer d'autres éléments constitutifs de la carrière. Par exemple, le recrutement participatif permet d'une part d'améliorer son « *sourcing* » et de toucher des candidats éloignés de la fonction publique territoriale, d'autre part de valoriser les relations professionnelles et d'améliorer l'intégration de la personne recrutée.

2.4.3. Les outils d'amélioration de l'attractivité générale de la fonction publique territoriale

La création de pools sur les métiers en tension

Sur des métiers en tension spécifiques, des pools d'agents mutualisés entre les différentes collectivités, pourraient être mis en place. Ils permettraient aux collectivités en sous-effectifs sur certains métiers de profiter de l'attractivité d'une collectivité voisine.

Ainsi, une collectivité interrogée, métropole au cœur d'un département ou les collectivités ont l'habitude de travailler ensemble, réfléchit, avec le centre de gestion, à la mise en place d'un pool de médecins territoriaux, pour permettre aux plus petites collectivités de bénéficier de l'attractivité de la métropole, qui n'a pas de réels problèmes de recrutement dans ce corps de métier. L'impact est important pour les plus petites collectivités, mais également pour la métropole, dont le nombre de médecins territoriaux par agent diminuera automatiquement. Ce pool de médecins territoriaux est rendu possible par la possibilité qu'ont les centres de gestion de créer un service de médecine préventive. Il n'existe donc pas de cadre légal pour d'autres métiers en tension (informatique, restauration collective, etc.).

Il serait donc souhaitable de créer davantage de pools de médecins territoriaux et de personnel soignant, dans le cadre des services de médecine préventive des centres de gestion, dans le but de mutualiser les effectifs, surtout lorsqu'une grande collectivité permet d'attirer les candidatures. Il serait également nécessaire d'étudier la possibilité de faire évoluer la réglementation afin d'élargir la création de pools inter-collectivités à d'autres métiers en tension, en particulier les métiers techniques ou informatiques.

La marque employeur

Pendant longtemps, la fonction publique attirait les talents, notamment pour ses conditions de travail et pour la satisfaction de l'utilité publique. Aujourd'hui, l'environnement de travail est un critère clé de l'attractivité des entreprises, qui le disputent de ce fait à la fonction publique. Les objectifs de la marque employeur sont d'améliorer l'attractivité, la fidélisation, la motivation et le développement de l'organisation. Le classement des entreprises « où il fait bon travailler », label délivré par le cabinet *Great place to work*, par exemple, montre l'importance de la réputation interne et externe, et les collectivités territoriales pourraient s'inspirer de ce classement.

La marque employeur de l'Armée de Terre

L'Armée de Terre développe depuis longtemps une marque employeur et pourtant, il n'est pas aisé de communiquer sur un corps de métiers militaires, qui implique le combat par exemple et dont on connaît les méthodes d'entraînement difficiles et exigeantes. Pourtant, l'Armée de Terre a développé une stratégie de communication fondée sur les valeurs et les objectifs des métiers de l'Armée de Terre, sur un thème rassembleur et inspirant : l'utilité publique, ici poussée à son extrême, vers l'engagement pour le pays. Elle a par ailleurs proposé une campagne de publicité nationale, déclinée depuis une quinzaine d'années en divers formats (spots publicitaires, affiches, inserts publicitaires...).

Pour la fonction publique territoriale : une campagne nationale sur les métiers de la fonction publique territoriale, sur l'engagement, sur le service à la population, pourrait permettre si ce n'est d'informer, tout du moins d'interroger. Il faut susciter l'intérêt et le questionnement. Aujourd'hui, **les collectivités territoriales ne communiquent pas, ni individuellement, ni collectivement, sur leurs métiers, ni même sur ce qui fait leur avantage comparatif : l'utilité sociale, un élément très recherché aujourd'hui, par exemple par les cadres, en quête de sens.**

Le CNFPT, au niveau national, et les CDG, au niveau départemental, pourraient ainsi prendre en charge des plans de communication sur les métiers des collectivités territoriales.

Gestion des compétences : pourquoi ne pas raisonner à l'échelle des territoires ?

Les collectivités ne peuvent plus agir seules pour recruter les profils adaptés, faire évoluer les compétences des agents et développer les parcours professionnels. Mais tout, ou presque, reste à imaginer dans ce domaine.

Quelles collectivités ont réalisé une cartographie des emplois sur leur territoire ? Lesquelles ont engagé des discussions avec des collectivités voisines, la fonction publique d'Etat et l'hospitalière ou des entreprises sur une gestion prévisionnelle des compétences ? Quasiment aucune. Une réflexion concertée à l'échelle des bassins d'emploi pourrait pourtant aider les employeurs locaux à trouver plus facilement les profils qu'ils recherchent.

Une telle coopération serait également de nature à ouvrir des perspectives en matière de parcours professionnels pour les agents en poste et les candidats en demande. « De plus en plus de cadres et d'agents dits à potentiel souhaitent que leur collectivité leur propose des carrières attractives. Si l'on veut répondre à ces attentes, il est nécessaire de raisonner au-delà de chaque collectivité », affirme Jean-Baptiste de Maistre, directeur des ressources humaines du département de la Manche.

Pour favoriser les recrutements, les reclassements et les mobilités, les associations de territoriaux poussent à une plus grande fédération des employeurs sur les territoires. Certains réfléchissent au niveau des bassins d'emploi, d'autres envisagent des rapprochements à l'échelon régional.

Quelle que soit l'échelle, de nouvelles formes de coopération sont à imaginer. Pourquoi pas dans le cadre, plus large, d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales ? Une démarche partenariale qui permet aux acteurs locaux de l'emploi et de la formation ainsi qu'aux entreprises de travailler ensemble pour mieux faire correspondre les qualifications des salariés aux compétences recherchées par ces dernières. [...]

Bourse de l'emploi territorial

Le premier frein au développement d'une gestion concertée des compétences au niveau des bassins d'emploi réside dans l'absence de connaissance mutuelle entre employeurs, en dehors de quelques initiatives au sein du bloc communal. Par exemple, sur le territoire blésois, des rencontres sont organisées trois fois par an entre les gestionnaires RH de la communauté d'agglomération et des communes. « Grâce à cela, nous avons aujourd'hui une meilleure connaissance des postes ouverts à la mobilité et des métiers communaux qui n'existent pas chez nous. Nous pouvons ainsi mieux orienter nos agents », explique Cécile Chapdelaine, directrice générale adjointe chargée des RH à la ville et de la communauté d'agglomération de Blois – Agglopolys (43 communes, 1 400 agents, 104 600 hab.).

A minima, il serait nécessaire que toutes les offres soient versées au pot commun. Une réflexion est menée en ce sens à l'échelle du pays Voironnais pour la création d'une bourse de l'emploi territorial. Elle serait organisée une fois dans l'année pour que les agents ayant des souhaits de mobilité mettent leur poste « sur le marché ». « On pourrait ainsi envisager des échanges de postes. Mais ce genre de démarche demande des moyens humains que nous n'avons pas aujourd'hui », souligne Carine Faure, directrice des ressources humaines de la ville de Voiron et de la communauté d'agglomération du pays Voironnais (31 communes, 1 300 agents, 99 000 hab.).

[...] Focus : Quel rôle pour les centres de gestion ?

Les observatoires régionaux de l'emploi territorial des centres de gestion fournissent aux collectivités des informations sur les dynamiques à l'œuvre sur leur territoire (secteurs professionnels qui recrutent, nature des recrutements, évolution des effectifs, pyramide des âges...) pour les aider dans leurs démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces informations sont restituées annuellement lors des conférences régionales de l'emploi et de la formation.

A partir des données des bilans sociaux, les centres de gestion peuvent également animer des partenariats à l'échelle intercommunale en matière de diagnostic de l'emploi territorial et de prospective. Par ailleurs, certains CDG ont créé des services de placement et de remplacement d'agents experts afin de répondre aux besoins des collectivités. [...]

DOCUMENT 6

lagazettedescommunes.com

11 juillet 2018

Ressources humaines : anticiper dans un contexte d'évolution constante

« Quand on parle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), on parle de prospective, de perspective et d'avenir. On accompagne le mouvement perpétuel dans lequel les collectivités évoluent désormais », a expliqué Delphine Le Guerson, responsable du centre d'appui aux collectivités du centre de gestion du Finistère, en ouverture de la rencontre d'actualité du Club RH de La Gazette des communes organisé le 21 juin à Quimper.

Repositionner le concept de GPEC pour que ce ne soit pas vu comme un moyen de supprimer des postes.

Le contexte de reconfiguration territoriale est une opportunité pour ce type de démarche, car il amène les collectivités et les agents à s'interroger sur leur devenir. « Mais attention », prévient Hervé Petton, car la GPEC a été imaginée dans le secteur privé pour réduire les effectifs, récupérer des marges de manœuvre et licencier. « Il faut repositionner ce concept pour que ce ne soit pas vu comme un moyen de supprimer des postes », estime le directeur général adjoint ressources de la ville de Quimper et de la communauté d'agglomération Quimper Bretagne Occidentale.

Les représentants du personnel doivent être acteurs de la démarche.

Pour que cet outil d'accompagnement soit considéré comme quelque chose de positif et pour dépasser les résistances au changement, « il faut que les différents partenaires, et en tout premier lieu les représentants du personnel, soient acteurs de la démarche », estime Hervé Petton.

Des enjeux multiples

Qualité de vie au travail. Derrière la GPEC il y a un enjeu de qualité de vie au travail : accompagner le changement, concilier les projets de la collectivité et ceux des agents.

Performance du service public. Il y a aussi la question de la performance du service public : la démarche prospective doit permettre d'optimiser les ressources humaines quantitativement et qualitativement, de répondre aux orientations de la collectivité et d'argumenter des budgets RH, notamment ceux de la formation.

Enjeux sociaux. Les enjeux sont également sociaux. Avec la GPEC, on peut travailler sur la parité, les métiers pénibles, le maintien dans l'emploi, l'usure professionnelle.

La GPEC permet de faire d'une contrainte une opportunité.

« La GPEC permet de faire d'une contrainte une opportunité. Ça donne aussi une image dynamique de la collectivité », observe Isabelle Cossec-Petit, responsable du territoire du Pays de Cornouaille et consultante au centre de gestion du Finistère. « Faire de la GPEC, cela s'apparente à engager une démarche qualité », estime de son côté Farida Thomas, directrice générale des services de Penmarc'h.

Les compétences comme fil conducteur

Mais comment anticiper dans un contexte en évolution constante ? « La compétence doit être le fil conducteur », selon Hervé Petton. Et ce quel que soit le statut des agents. Les collectivités doivent réussir à identifier la capacité d'apprentissage, d'évolution, d'adaptation dès le recrutement.

On s'oriente de plus en plus vers des compétences transférables et dynamiques.

« Aujourd'hui, on est entré dans une approche qualitative des compétences au service des objectifs des collectivités et des projets des agents. On s'oriente de plus en plus vers des compétences transférables et dynamiques », observe Isabelle Cossec-Petit. L'identification de blocs d'activités, et des compétences à mobiliser pour ces activités, facilite les mobilités et permet aux agents de reconnaître leurs perspectives d'évolution de carrière.

Il faudrait un même champ lexical pour définir les compétences dans les fiches de poste.

Pour Lénéa Robin, directrice des ressources humaines de la communauté d'agglomération de Concarneau-Cornouaille, présente dans la salle, « il faudrait un même champ lexical pour définir les compétences dans les fiches de poste pour pouvoir faciliter les mobilités ». « Concernant le thésaurus des compétences, la manière de les rédiger pour qu'elles soient analysables de manière transversale serait effectivement un plus », reconnaît Hervé Petton.

Mises à disposition croisées entre collectivités

Les collectivités auraient aussi tout intérêt à mutualiser les compétences à l'échelle des bassins d'emplois « notamment à travers le vecteur formation », souligne Hervé Petton. « Il faut réfléchir "territoire" pour ouvrir le champ des possibles », confirme Isabelle Cossec-Petit. Il est possible de faire des mises à disposition croisées entre collectivités, d'élaborer une charte de mobilité inter-collectivités. « Une collectivité peut décider de hiérarchiser les candidatures en donnant la priorité aux agents du territoire », ajoute Isabelle Cossec-Petit.

Il faut aller vers des agrégations entre communes d'une même communauté.

Présent dans la salle, Jean-Luc Ropars, directeur général des services à la communauté de communes du Pays d'Iroise, a fait part du travail engagé récemment avec les communes pour développer une GPEC à l'échelle du bassin d'emploi. « Je suis convaincu que les logiques d'emploi se travaillent à ce niveau. Il faut aller vers des agrégations entre communes d'une même communauté pour avoir les mêmes outils de gestion des compétences et imaginer des aires de mobilité ensemble », a souligné Hervé Petton.

Les communautés face aux défis RH : Mener une véritable politique de GPEC dans une collectivité

Depuis plus de 10 ans maintenant, les collectivités territoriales sont en proie à de profonds changements, qui interrogent directement à la fois leur périmètre de compétence – contenu du service rendu - et les moyens humains associés à la délivrance de ce service. Ces changements s'accroissent depuis la réforme territoriale ; ils sont d'ordre structurel (évolution des périmètres géographiques et redistribution des compétences) mais prennent également la forme d'évolutions plus locales de type fonctionnel (projet de service) sans compter les mutations technologiques, notamment digitales, modifiant les rapports avec les usagers.

Ainsi, les fusions ou rapprochements entre collectivités portées par les vagues successives de réformes territoriales ainsi que les différents transferts de compétence qui accompagnent la montée en puissance des intercommunalités, font naître des enjeux majeurs en termes d'organisation et de ressources humaines. La période qui s'ouvre pour les collectivités concernées est pleine de défis : dans les prochaines années, les organisations vont devoir s'adapter, inventer et gérer de nouvelles manières de faire. Elles devront accompagner des mobilités fonctionnelles - voire géographiques - et mettre en place une véritable politique de GPEC, associée à un plan de formation à moyen et long terme. À plus court terme, elles seront confrontées à des enjeux d'harmonisation des statuts des agents, dans un contexte de respect nécessaire de l'équité entre agents et d'intégration de cultures parfois différentes, et bien entendu de maîtrise de la masse salariale.

Dans cette période cruciale, la définition d'une politique RH globale, portée par l'ensemble des acteurs, et support de dialogue social, est plus que jamais un outil au service de la réussite de la conduite du changement. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, dans ce contexte, doit s'extraire d'une approche technicienne axée sur les outils pour devenir un véritable moyen de piloter les ressources de la collectivité, dans une démarche stratégique partagée.

La GPEC en question dans la FPT : une approche nécessaire mais souvent complexe

TYPE DE DÉMARCHE	CONTEXTE D'APPARITION	OBJECTIFS PREMIERS	PHILOSOPHIE	OUTILS PHARES
Gestion prévisionnelle des effectifs	Plein emploi (60/70)	Ajustements quantitatifs	Management scientifique	Pyramide des âges, tableaux des effectifs...
Gestion prévisionnelle des carrières	Plein emploi (début des années 70)	Conjuguer satisfaction au travail et efficacité	Courant des relations humaines	Plans individuels de carrière
Gestion prévisionnelle (et préventive) de l'emploi	Crise de l'emploi (fin 70's et début 80's)	Limiter l'impact social des mutations économiques	Entreprise citoyenne	Répertoire des emplois, tableau des emplois
Gestion prévisionnelle (des emplois et des compétences)	Crise structurelle de l'emploi (80's, 90's, 2000...)	Développer les ressources, développer l'employabilité dans et hors les organisations	Modèle de production flexible	Référentiels d'emplois / de compétences, cartographies des métiers / emplois / compétences, fiches de poste, entretien annuel d'appréciation...

[...] Dans sa définition initiale, la GPEC est vue comme un ensemble de démarches qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'organisation en termes d'emplois et de compétences, d'un point de vue qualitatif et / ou quantitatif ; la GPEC doit ainsi permettre :

- une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ;
- une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- une meilleure gestion des carrières ;
- une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres ;
- des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaires ;
- l'évitement des restructurations brutales.

La GPEC doit ainsi servir à une **gestion prévisionnelle de l'emploi budgétaire** : effectifs, identification des écarts entre les besoins actuels et futurs en emplois, anticipation des conséquences.

Dans les organisations, d'un point de vue opérationnel, elle impacte par conséquent tous les process de la GRH : recrutement, formation / développement des compétences, évaluation, organisation, management, gestion des carrières, classification et rémunération.

Elle met en relation plusieurs concepts qu'il s'agit ici de bien définir et distinguer :

le métier : ensemble cohérent d'emplois liés par une même technicité (savoirs requis ou mobilisés dans une situation de travail) ;

l'emploi : ensemble de postes de travail très proches les uns des autres du fait de missions et activités communes (associé à une mission) ;

le poste : situation de travail individualisée, unité élémentaire de la division du travail (responsabilités, objectifs, activités indépendamment de la personne) ;

la compétence : savoir agir finalisé, contextualisé et requis.

À partir du moment où deux agents font le même métier, ils peuvent se substituer l'un à l'autre moyennant accompagnement ; le passage d'un métier à un autre nécessite en revanche une reconversion.

Associé à cette vision métier / poste, un référentiel de compétences permet d'identifier et formaliser les ressources nécessaires à l'exercice des métiers / emplois cartographiés. Il distingue l'activité et la compétence, cette dernière pouvant être définie comme « les éléments de savoirs mobilisés pour réaliser une activité » ; et décrit chaque emploi à l'aide de 8 à 12 activités déclinées,

ensuite, chacune, en éléments de compétences. Les compétences pouvant être cotées par niveau définissant la cible attendue.

La GPEC nécessite donc une approche transversale, qui suppose de s'extraire de la vision poste / métier pour en analyser les compétences qui la composent.

UNE APPROCHE TRANSVERSALE... ORIGINELLEMENT ÉLOIGNÉE DU CADRE CULTUREL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Une difficulté « originelle » : le statut

Cette posture de transversalité dans l'analyse des compétences, au-delà du poste, peut apparaître comme difficilement compatible avec la manière dont sont structurées et pilotées les ressources humaines dans la Fonction publique, et plus spécifiquement dans la fonction publique territoriale.

Face à la GPEC qui suppose « par nature » une approche transversale des compétences et une souplesse dans la projection de l'évolution des compétences d'un poste donné, le statut du fonctionnaire territorial est porteur d'un cadre rigide, qui permet peu de souplesses sur les mobilités métiers, et axe les ressources humaines sur une vision filière, avant d'être métier et encore moins compétences. L'inversion de la pyramide conceptuelle famille métier / métier / poste / compétences qui est à la base de la GPEC est rendue difficile par le cadre même du statut.

Cette contrainte statutaire réduit les marges de manœuvre des RH des collectivités en termes d'outil d'adaptation des ressources, alors même que dans un contexte de garantie de l'emploi – et non du poste ! – qui rend les ressources peu évolutives, les enjeux d'adaptation des postes sont cruciaux. Face à cette « rigidité » des ressources, l'arsenal des moyens disponibles apparaît lui aussi comme rigide.

Cet état de fait explique les très faibles pratiques de mobilité observées dans la fonction publique : dans le bilan établi par les trois inspections générales fin 2013, 5 % des agents publics changent de poste tous les ans en moyenne (jusqu'à 10 % dans certains ministères), mais moins de 1 % changent d'employeur. Pour la fonction publique territoriale, 0,5 % des agents font une mobilité géographique et moins de 1 % changent d'employeur.

POUR AUTANT, LA STRATEGIE GPEC EST PLUS QUE JAMAIS UNE NÉCESSITÉ DANS LES COLLECTIVITÉS

Plusieurs facteurs internes ou externes rendent pourtant indispensable la définition d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités.

Au premier rang desquels la contrainte budgétaire, qui conduit à une pression constante – et sans doute croissante – à la contraction de la masse salariale.

Au-delà de cette vision « quantitative », des évolutions qualitatives forcent les collectivités à repenser leur stratégie de ressources humaines :

- **la mise en œuvre de nouvelles compétences**, qui appelle de nouveaux besoins d'expertise (transfert de compétences certes, mais aussi internalisation ou externalisation de certaines activités) ;

- **une mutation des métiers dans leurs compétences et leur organisation**, en lien à la fois avec le déploiement des nouvelles technologies et la dématérialisation, mais également avec l'évolution des exigences attendues du service public rendu (progression des amplitudes horaires, etc.), qui conduit à une évolution des modes d'action publique ;

■ **des évolutions organisationnelles parfois contraintes** (mutualisations de services, fusions de collectivités...) qui poussent les directions à anticiper d'éventuelles mobilités fonctionnelles, dans un double mouvement qui peut paraître parfois contradictoire mais concomitant :

- une « banalisation » et une « standardisation » de certaines compétences, autour de plateformes de services ;

- *a contrario* une nécessité de développer des compétences rares (ex : compétences juridiques et marchés...), pour certaines collectivités qui atteignent une taille critique et peuvent ainsi se doter de certaines compétences autrefois moins nécessaires.

■ **une progression de la notion « responsabilité sociale »** des collectivités, qui se doivent de veiller à l'employabilité de leurs agents, à leur « bien-être au travail » et donc à les doter des compétences nécessaires à la tenue de leur poste dans de bonnes conditions et à leur progression de carrière, pour réduire les risques de souffrance au travail ;

■ **une attention accrue à la notion de qualité de service pour les usagers**, qui suppose la mise en place des « bonnes compétences » aux « bons endroits », dans l'objectif de faire progresser le niveau d'efficacité du service public ;

■ **la nécessité de renforcer le cadre dans son rôle de management**, de favoriser la reconnaissance de la valeur professionnelle et de **permettre aux agents de**

devenir acteur de leur développement professionnel.

La GPEC doit accompagner l'ensemble de ces évolutions, qui prennent à la fois la forme d'un nécessaire « accompagnement à la croissance » de certaines compétences, dans un contexte de progression des périmètres d'intervention des collectivités, et d'un « accompagnement de la décroissance » d'autres compétences, dans un contexte d'ajustement des ressources et des organisations et de mutation des métiers et du service.

Face à ces évolutions, que l'on pourrait appeler évolution de la « demande » en compétences, l'offre de compétences évolue également :

■ **vieillissement de la population des agents territoriaux**, qui pose à la fois des enjeux de motivation mais également parfois d'adaptation des postes voire de reclassement (l'âge moyen des fonctionnaires territoriaux s'élevait à 43,8 ans fin 2011 et près de 35 % des fonctionnaires territoriaux ont plus de 50 ans) ;

■ **allongement de la durée des carrières** venant encore renforcer ces enjeux.

Un contexte de plus en plus favorable au déploiement de la GPEC

**LES ÉVOLUTIONS
DU CADRE LÉGAL
FAVORISENT
UNE APPROCHE PLUS
TRANSVERSALE
DES COMPÉTENCES**

Une fois posés les obstacles que représente notamment le statut de la Fonction Publique Territoriale au déploiement des outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, on constate toutefois que progressivement, depuis plus de 15 ans, le cadre légal a évolué afin de permettre d'avantage de transversalité et de souplesse dans la gestion des ressources humaines.

Ces évolutions créent à la fois de nouvelles obligations pour les collectivités en tant qu'employeur, mais également de nouveaux outils, en matière RH et de dialogue social, qui présentent de nouvelles marges de manœuvre en termes de pilotage et gestion des moyens.

Nous revenons ici sur quelques jalons majeurs dans cette évolution.

2000

La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) introduit des objectifs de performance et de rationalisation des moyens et introduit la notion de "GPEEC" (Gestion Prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences), comme levier d'efficacité des services. Elle définit ainsi cette volonté de gestion plus efficace des moyens : « Pour une politique donnée, l'État se fixe des objectifs précis à atteindre, avec des moyens alloués pour atteindre ces objectifs. La performance des services est ainsi mesurée de façon plus concrète : une politique publique est d'autant plus performante que les objectifs sont atteints ou approchés grâce aux moyens alloués. Une vraie culture de la performance s'est instaurée au sein de l'administration ».

2007

La loi sur la formation continue réduit drastiquement la formation initiale nécessaire pour les catégories A et B, consacre la reconnaissance de l'expérience professionnelle pour les promotions internes ainsi que dans les concours administratifs, et développe la validation des acquis de l'expérience (VAE).

2009

En 2009, la loi du 3 août introduit de nombreux leviers d'optimisation en matière de gestion RH et prévoit l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines, sans les rendre pour autant obligatoires. Elle consacre notamment un droit pour les fonctionnaires à la mobilité, et offre la possibilité de recourir aux intérimaires.

2010

La loi de réforme des collectivités territoriales (RCT) impose l'élaboration de schémas de mutualisation des services.

2012

La cour des comptes pointe la nécessité pour les collectivités de gérer au plus juste leurs effectifs.

2014

La loi MAPTAM (Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles) prévoit notamment la mise en place de l'entretien professionnel dans la FPT.

2015

La loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) prévoit la fusion des Régions, des transferts de compétences, des mobilités d'agents et des mutualisations de services accrus.

À ces évolutions qui impactent directement la gestion des ressources au sein de la Fonction Publique, notamment territoriale, on peut ajouter la mise en place du nouveau régime indemnitaire (RIFSEEP) à partir de 2015, qui a pour objectif principal de rationaliser et simplifier le paysage indemnitaire, mais qui permet également la mise en place d'une politique indemnitaire mieux articulée avec le niveau réel de responsabilité et de compétence exercée par les agents, en lien avec une politique d'évaluation modernisée.

Progressivement, les collectivités ont les moyens de valoriser la performance individuelle de l'agent et des compétences spécifiques et individualisées, au-delà du seul cadre statutaire.

Les collectivités qui mettent en œuvre cette nouvelle politique salariale fondée sur la reconnaissance effective du niveau de responsabilité doivent ainsi s'appuyer sur une cotation des métiers ou des postes - le niveau « métier » permettant d'assurer une égalité de traitement entre l'ensemble des agents qui l'occupent ; le niveau « poste » quant à lui permettant d'individualiser la cotation et de différencier, par exemple, deux postes d'encadrement selon la taille du service ou le budget géré.

Ce travail de cartographie et de cotation peut - et doit - être la base d'un outil de gestion de carrière et des mobilités au sein de la collectivité.

retour d'expérience

Une tentative de mise en place d'une GPEC territoriale à l'échelle d'un bassin d'emploi

Dans le cadre du réseau des DRH Nord Seine-et-Marne du CNFPT, les DRH de plusieurs collectivités et satellites adhérents ont décidé de mettre en commun leurs besoins et ressources en compétences, afin d'améliorer la mobilité de leurs agents, notamment sur les fonctions support, qui apparaissent comme les métiers les plus facilement « transférables ».

L'initiative a été reçue de façon positive par l'ensemble des acteurs de collectivités, mais elle a du mal à se matérialiser, et ce pour plusieurs raisons

■ Un succès qui repose essentiellement sur la volonté et l'engagement des DRH parties prenantes ; or, face au turnover parfois fréquent sur ces postes d'encadrement, cette même volonté a du mal à perdurer.

■ Un manque d'implication des élus, au-delà des équipes administratives, un manque de sensibilisation de ceux-ci aux enjeux RH, et à la marge une volonté de certains élus de conserver certains postes vacants « discrectionnaires ».

L'APPARITION DE SOLIDARITÉS TERRITORIALES

Face aux enjeux d'évolution des métiers, de vieillissement de la pyramide des âges et de contrainte sur la masse salariale, de plus en plus de collectivités d'un même territoire s'organisent en réseau afin de mutualiser leurs besoins et leurs ressources, en un mot afin de créer un « marché local » de compétences.

Ces initiatives vont dans le sens des recommandations du rapport de l'inspection générale de l'administration (IGA) et des inspections générales des finances et des affaires sociales, publié le 23 octobre 2013, qui encourage notamment les acteurs publics à développer l'information sur les postes à pourvoir sur un même territoire par le rapprochement des bourses de l'emploi et à améliorer les plateformes régionales de gestion des ressources humaines (PFRH) qui interviennent à l'échelle d'un bassin d'emploi.

Si le statut de la FPT est clairement un facilitateur de ces mobilités, il existe encore des freins à cette mutualisation : existence de régimes indemnitaires parfois très différentes ; surtout réticences de certaines collectivités à coopérer avec leurs voisines et volonté de conserver les postes vacants à la main de la seule administration locale.

Les centres de gestion développent aujourd'hui une offre de service en « conseil en mobilité » à destination des collectivités et de leurs agents, en plus de l'offre propre au CNFPT, dans le cadre d'une coopération locale sur les dynamiques d'emploi entre les organismes de la FPT.

Passer d'une logique outil à une logique de pilotage

UNE ENTRÉE OUTIL PRÉPONDÉRANTE

Bien souvent, la gestion des ressources humaines, et la GPEC en particulier, sont positionnées sur une approche technique et peu sur une vision stratégique/prospective. La GPEC est souvent cantonnée à une logique d'outils et de dispositifs (recrutement, analyse des besoins de formation, modalités de reclassement des agents, réalisation des fiches de poste, parcours de formation, entretien professionnel, tutorat, plans de formation pluriannuels...), dont les acteurs peinent à voir la lisibilité et la cohérence, au-delà de cette stratification complexe. L'enjeu est de sortir de cette approche technicienne et de ne pas faire des outils une fin en soi mais un moyen de mise en place d'une stratégie RH.

On peut souligner 3 griefs majeurs faits aux démarches de GPEC :

- elles sont insuffisamment reliées aux enjeux stratégiques de la collectivité ;
- les fonctions opérationnelles ne sont pas assez impliquées, alors qu'elles sont porteuses des principaux enjeux et des principales connaissances en matière de compétences ;
- c'est la démarche instrumentale qui prend une place prépondérante, au détriment de l'objectif stratégique.

communaute-etoile.fr
E. Quémard
28 novembre 2017

Le smartphone change la donne en matière de recrutement

Les services RH des collectivités chassent de plus en plus sur les réseaux sociaux professionnels, même si les voies traditionnelles ont encore de l'avenir.

Les réseaux sociaux changent la donne en matière de recrutement

Quel recruteur n'a pas rêvé de dénicher la perle rare sans perte de temps et avec une parfaite maîtrise des coûts et des contraintes juridiques ? Là encore, **le règne du tout digital a bouleversé la donne en matière de gestion RH et de recrutement...** Dans le privé, mais aussi dans le secteur public ! Même si dans ce domaine, les collectivités locales ne jouent pas à armes égales, toutes rêvent de voir leur marque employeur scintiller au firmament de la e-réputation. Attirer de nouveaux talents, diversifier les profils, fluidifier les étapes du recrutement, challenger les équipes... les exigences RH montent d'un cran et les communicants sont là pour le faire savoir. D'autant que la concurrence reste vive entre collectivités !

L'utilisation des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, Etoile www.communaute-etoile.fr/presentation, Viadeo) et par ailleurs Twitter et Facebook ... par les recruteurs publics est croissante à l'heure où la recherche d'emploi se pratique de plus en plus souvent de son smartphone.

A Dijon par exemple, où la constitution du nouvel organigramme mutualisé entre ville et métropole a entraîné la recherche de nouveaux collaborateurs dès la fin 2016, les services RH ont résolument pris le virage numérique.

L'exemple de la ville de Dijon

« Il était nécessaire que nous recrutions à la fois des agents et des managers, indique Boris Roman-Dubreucq, DRH de la ville de Dijon, du CCAS et de Dijon métropole. Mais, nous voulions éviter les coûts de publication trop importants des offres d'emploi sur des supports externes. En outre, nous voulions avoir une maîtrise complète de notre communication. »

La publication des postes à pourvoir sur la page Facebook de la ville de Dijon s'est révélée un vrai succès, relayée également sur la page LinkedIn. Les responsables RH dijonnais ont même créé un espace dédié au recrutement sur le site Internet de la ville en mars dernier et utilisé le site Le Boncoin.fr pour attirer des étudiants !

Les agents sont les meilleurs ambassadeurs des marques employeurs sur les réseaux
De son côté, la ville de Clermont-Ferrand a fait le choix de développer sa marque employeur sur les réseaux, à l'affût des meilleurs potentiels.

« Nous pensons que cette démarche peut être fructueuse pour les postes de catégories A, A+ ou B avec encadrement, et pour certains métiers innovants, remarque Amel Benabdelhafid, chargée de recrutement. Mais, tous les métiers n'ont pas vocation à être recrutés sur ces réseaux professionnels ». **« L'une des clés de réussite est leur nécessaire appropriation par les agents, devenant ainsi les ambassadeurs de la marque employeur au sein de leur propre réseau »**, ajoute la responsable. Une implication qui peut toutefois s'apparenter aux yeux de certains agents comme un mélange vie privée-vie professionnelle.

A l'ère du recrutement 3.0, les recruteurs publics s'interrogent toujours sur la meilleure stratégie à adopter pour diffuser le plus largement possible leurs offres et attirer des candidats. S'il paraît impensable d'être absent des réseaux sociaux professionnels, les voies traditionnelles du recrutement ont aussi leurs atouts. La recherche de nouveaux collaborateurs ne peut se dispenser du contact humain et des entretiens d'embauche.

Un CV, si digital soit-il, peut masquer la réelle motivation du candidat à postuler au sein de telle ou telle collectivité.

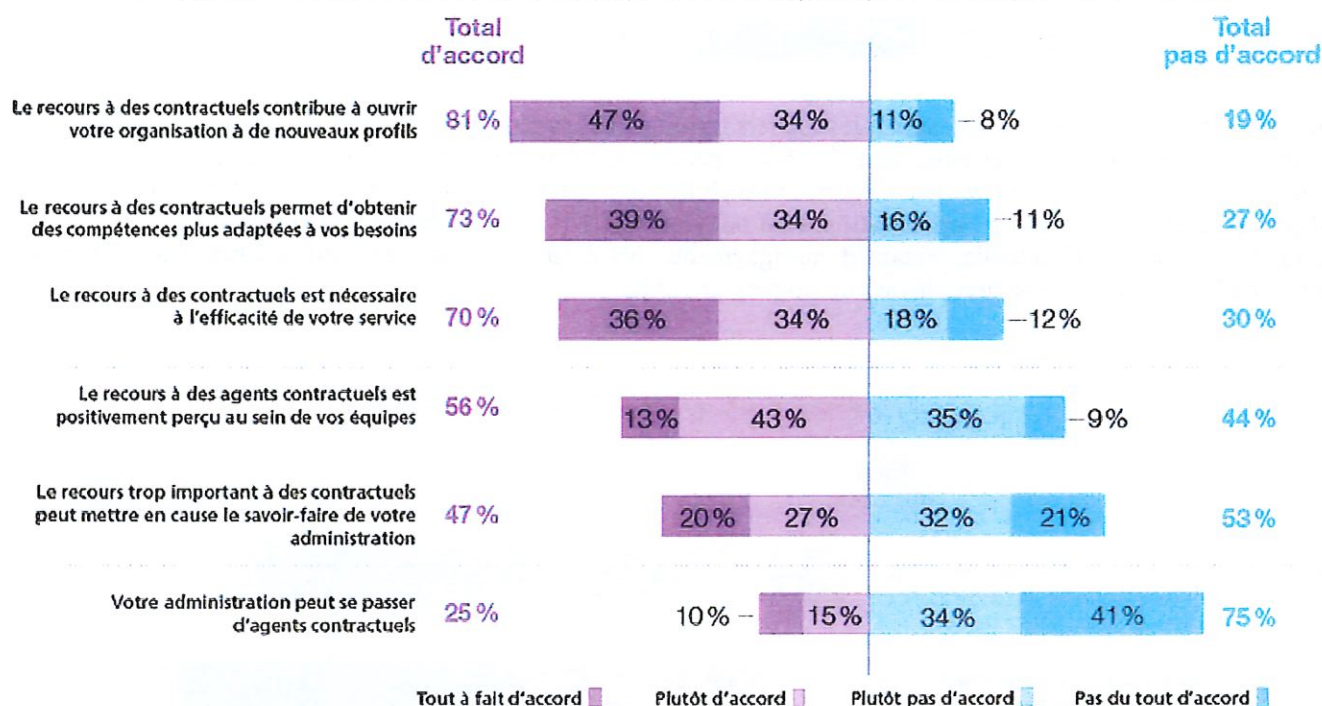
Un pied dans le virtuel, un autre dans le réel. Les DRH ont encore de beaux jours devant eux.

Sondage exclusif : les contractuels jugés indispensables au bon fonctionnement des organisations

L'administration ne peut se passer d'agents contractuels, estiment 75 % des cadres et professionnels RH interrogés par l'Ifop pour l'Indicateur national de l'emploi contractuel Acteurs publics/Études et Monster.

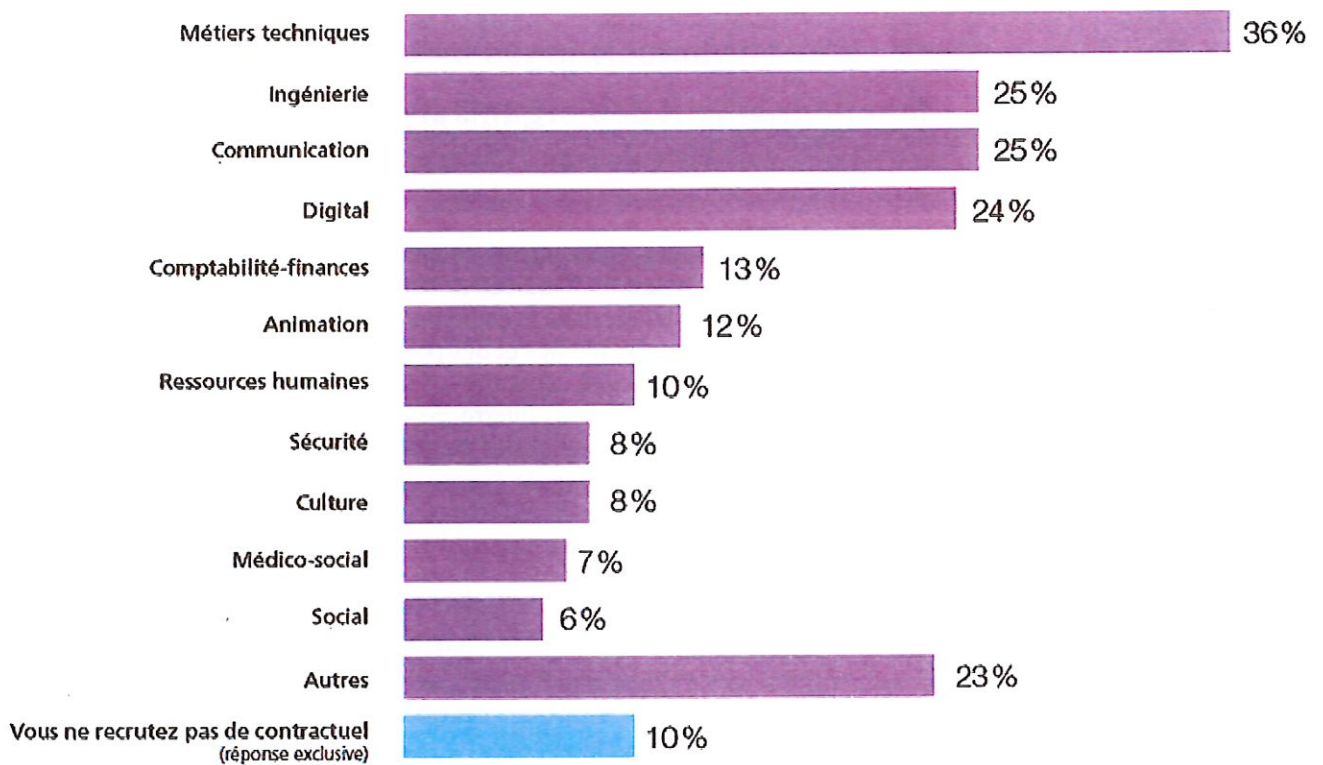
Pour les professionnels des ressources humaines, recourir à des agents contractuels est l'un des éléments essentiels d'une gestion RH pertinente. Tel est l'enseignement phare de l'Indicateur national de l'emploi contractuel Acteurs publics/Études-Monster. À l'heure où le gouvernement lance, dans le cadre du programme « Action publique 2022 », une rénovation en profondeur du cadre de gestion des agents publics et des politiques de ressources humaines au sein de l'État – dont l'un des chantiers porte sur une refonte du cadre statutaire –, le recours aux contractuels est ainsi jugé « nécessaire à l'efficacité (des) services » par 70 % des personnes interrogées, 75 % d'entre elles affirmant que leur administration ne peut tout simplement pas se passer de personnels sous contrat. Un constat qui risque de froisser les organisations syndicales, unanimes pour dénoncer la précarisation de l'emploi public induite par le recours aux non-titulaires.

Voici différentes affirmations concernant le recours par votre administration à des contractuels. Pour chacune d'entre elles, veuillez préciser si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas d'accord du tout



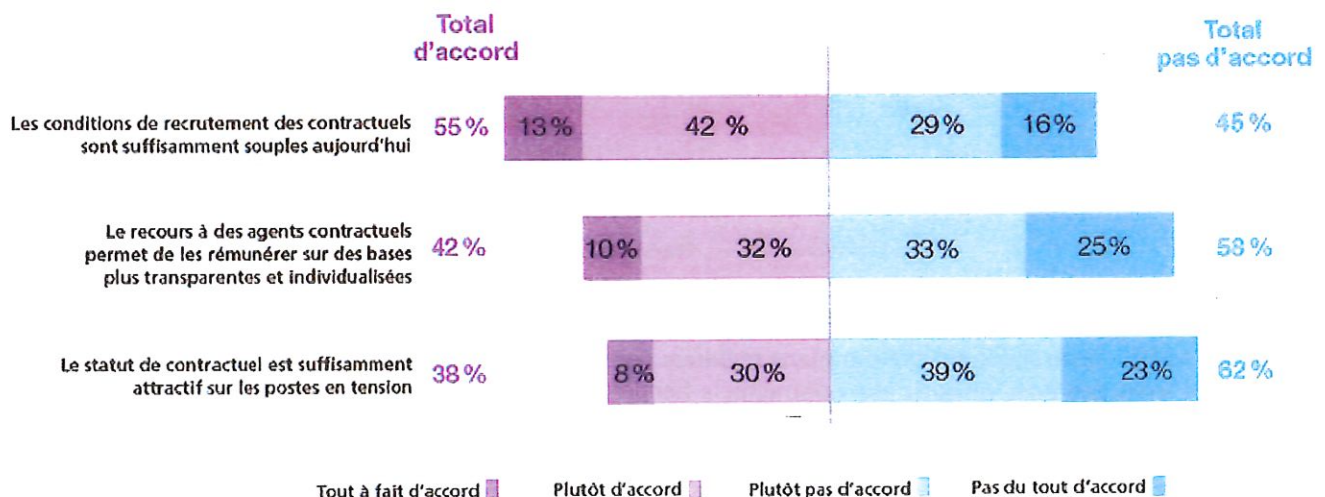
Leur nombre – un agent sur 5 selon les derniers chiffres de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) – reste stable malgré des plans réguliers de titularisation menés ces dernières années. Les raisons principalement avancées pour recourir aux contractuels tiennent davantage à un besoin de qualification spécifique non disponible et à l'absence de candidats titulaires, particulièrement sur les métiers en tension, qu'à une réponse à un besoin spécifique et ponctuel. Recourir à des contractuels sur des besoins pérennes des administrations : voilà bien un constat contraire aux principes mêmes de la fonction publique, qui stipulent que le secteur public ne doit employer que des fonctionnaires, l'exception étant le recrutement d'agents contractuels pour un temps limité et dans des cas précis, tel le remplacement ponctuel ou la réponse à un accroissement temporaire d'activité. Mais certaines administrations n'ont d'autre choix que de recourir franchement, voire massivement aux contractuels pour pourvoir certains postes.

Dans quels secteurs d'activité recrutez-vous le plus de contractuels ?



Cela se vérifie, relève notre indicateur, sur les métiers techniques, d'ingénierie, de communication ou du digital. Le recours aux contractuels permet ainsi, pour 73 % des personnes interrogées, de solliciter des compétences « plus adaptées » aux besoins du service. Par ailleurs, autre chiffre très marquant, elles sont 81 % à estimer que les non-titulaires permettent « d'ouvrir l'organisation à de nouveaux profils ». Une manière en substance de relever les limites de la gestion RH actuelle. Autant d'enseignements très éclairants pour l'exécutif, à l'heure de mener sa réforme de la gestion des ressources humaines du secteur public.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Le bon profil au bon moment

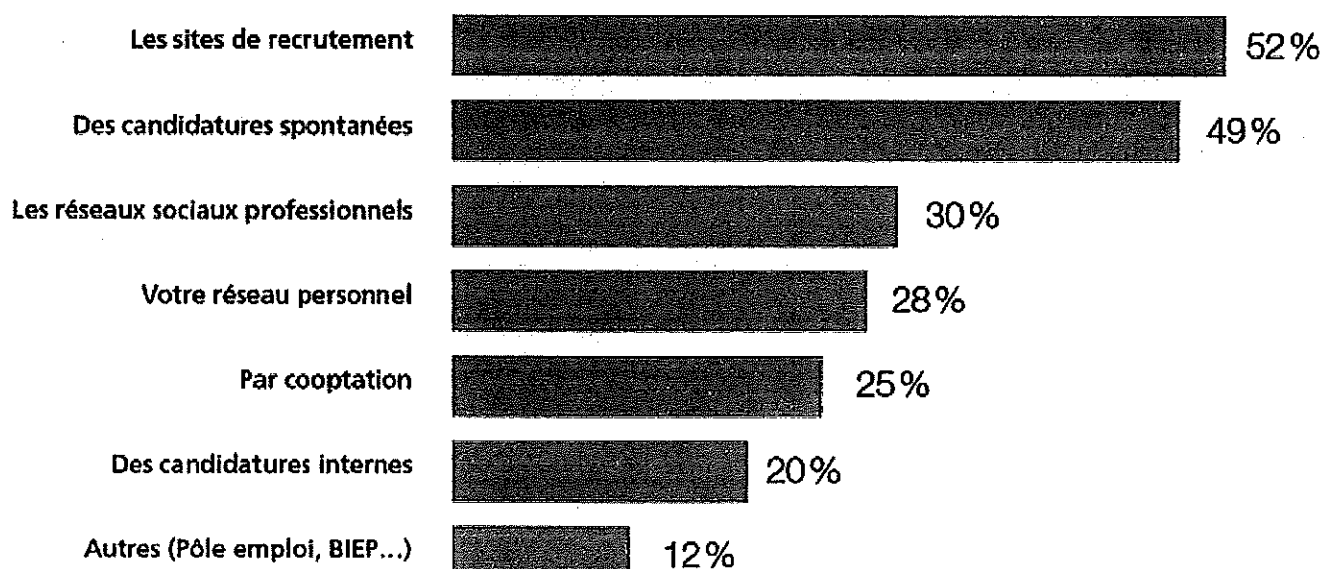
Gilles Cavallari, directeur général Monster France, Espagne et Benelux

Le premier Indicateur national de l'emploi contractuel Acteurs publics/Monster a, entre autres mérites, celui de chiffrer pour la première fois la façon dont les professionnels des ressources humaines perçoivent la contribution des contractuels de la fonction publique. S'il est d'abord vu comme une nécessité par 75 % des managers publics, le recours à des contractuels est aussi considéré comme une véritable opportunité pour accélérer leur transformation. Et pour les trouver, les sites de recrutement sont plébiscités, arrivant en tête des sources utilisées. Ainsi, en s'ouvrant à de nouveaux profils et en s'attachant des compétences dont les agents titulaires ne disposent pas toujours, la fonction publique se donne les moyens d'être au rendez-vous de sa mission : une qualité de service améliorée à l'attention des usagers.

Métiers techniques, ingénierie, communication, digital... Voilà les expertises que souhaitent prioritairement s'attacher les décideurs publics lorsqu'ils font appel à des agents contractuels. Mais les talents qui justifient de telles compétences sont très recherchés sur le marché et les entreprises du secteur privé, qui placent l'innovation au cœur de leur action, sortent les grands moyens et rivalisent d'efforts et d'ingéniosité pour attirer ces profils stratégiques au sein de leurs équipes. Une souplesse et une latitude d'action qui font parfois défaut aux structures publiques. Dans cette course aux talents qui peut paraître déséquilibrée entre employeurs privés et publics, ces derniers possèdent pourtant quelques sérieux atouts dans leur manche.

Les missions qu'ils proposent, au service du public, portent ainsi ce « supplément d'âme » qu'il leur faut savoir valoriser, notamment auprès de la génération Y, en quête d'un quotidien professionnel porteur de plus de sens. Un autre atout majeur consiste enfin à s'entourer de prestataires RH maîtrisant les enjeux du recrutement public et rompus aux meilleures techniques d'identification et d'attraction des talents, où qu'ils se trouvent, qu'ils soient en recherche active ou à l'écoute d'opportunités. C'est la mission qui nous anime au quotidien : faire bénéficier nos partenaires du savoir-faire et de l'expertise technologique d'un leader mondial du recrutement pour qu'ils recrutent le bon profil au bon moment.

Quelles sources utilisez-vous le plus souvent pour recruter des contractuels ?



DOCUMENT 10

Lagazettedescommunes.com
21 janvier 2019
C. Boulland

Qu'attendre de la bourse de l'emploi commune aux trois versants ?

Mi-février sera officiellement lancé "Place de l'emploi public" : l'espace numérique de publication des emplois vacants commun aux trois versants de la fonction publique. Les employeurs publics sont à pied d'œuvre pour que l'interface remplisse son objectif, à savoir booster la mobilité inter-fonction publique.

La bourse de l'emploi inter-fonction publique, qui portera le nom de « Place de l'emploi public », sera mise en service le 15 février d'après le ministère de l'intérieur. Permettra-t-elle, comme c'est l'objectif, une plus grande mobilité entre les trois versants ? Un comité des instances de pilotage va en tout cas veiller à ce que les agents qui se rendent sur la plateforme aient une bonne visibilité des postes auxquels ils peuvent prétendre.

La Fédération nationale des centres de gestion et le Centre national de la fonction publique territoriale travaillent, pour le versant territorial, depuis un an et demi sur cette interface numérique, attendue initialement pour ce début janvier. Mais du retard a été pris en raison d'ajustements techniques à réaliser, et du nécessaire besoin d'harmoniser les langages des trois fonctions publique pour des postes semblables, comme l'explique Philippe Houplain, directeur des systèmes d'information au groupement d'intérêt public informatique de la Fédération nationale des centres de gestion.

Toutes les annonces n'y seront pas publiées

Concrètement, du côté de la territoriale, la plateforme Cap territorial va disparaître pour migrer progressivement vers le site emploi territorial. Rendez-vous emploi public, qui héberge quant à lui les annonces recensées par les centres interdépartementaux de gestion de la petite couronne, de la grande couronne ainsi que du centre de gestion de Seine-et-Marne, sera toujours accessible. « Place de l'emploi public » fera apparaître dix champs d'informations (lire encadré en bas d'article) d'une annonce émise par Emploi territorial et Rendez-vous emploi public. Un clic dessus renverra vers la publication plus détaillée de ces sites.

Attention : toutes les annonces de la FPT ne seront pas visibles sur la bourse commune, souligne Philippe Houplain. « Les sites de la territoriale continueront de publier à la fois les créations mais aussi les vacances de postes, même lorsque ces derniers sont en réalité déjà pourvus. La bourse commune, elle, ne publiera pas ce qui est déjà pourvu. »

Les territoriaux n'y trouveront pas non plus les emplois des établissements publics qui requièrent des qualifications professionnelles particulières et inscrits pour une durée déterminée sur une liste établie par décret en Conseil d'État pris après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État. Ni les emplois ou catégories d'emplois de certaines institutions administratives spécialisées de l'État dotées d'un statut particulier,

certaines emplois des centres hospitaliers et universitaires occupés par des personnels médicaux et scientifiques, ou encore les emplois occupés par les assistants d'éducation.

Intelligibilité des publications

Le centre de gestion (CDG) de l'Isère sera le référent pour la bonne exploitation de ce nouvel outil, indique son directeur Frédéric Castoldi. Son CDG et celui de la Charente-Maritime forment les gestionnaires RH des CDG nouvellement utilisateurs du site Emploi territorial pour les aider à « rendre intelligibles et cohérentes les publications des employeurs territoriaux avec celles des autres versants ». Et « chaque CDG doit aussi [par ailleurs] former ses collectivités au site Emploi territorial ».

« Indépendamment de cela, tous les CDG ont vocation à veiller – au moment de valider les offres qui seront publiées sur le site Emploi territorial – à ce que le nombre de caractères de l'intitulé [104 maximum] soit bien adapté à la consultation après reprise sur l'espace numérique commun », explique Frédéric Castoldi.

La campagne de sensibilisation sur ces aspects devrait se tenir tout au long du premier semestre.

FOCUS

Les 10 infos contenues dans une annonce sur « Place de l'emploi public »

- le versant de la fonction publique dont relève l'emploi ;
- la création ou vacance d'emploi ;
- la catégorie statutaire et, s'il y a lieu, le grade, de l'emploi ;
- l'organisme ou la structure dans laquelle se trouve l'emploi ;
- les références du métier auquel se rattache l'emploi ;
- les missions de l'emploi ;
- l'intitulé du poste ;
- la localisation géographique de l'emploi
- la date de la vacance de l'emploi ;
- l'autorité à qui adresser les candidatures et le délai de candidature

En outre, l'avis de vacance peut mentionner des éléments de rémunération liés à l'emploi, notamment la nouvelle bonification indiciaire.

CHIFFRES-CLÉS

Le futur portail devrait proposer plus de 5 000 offres d'emplois en permanence et représentera potentiellement plus de 7 millions de visiteurs par an. Source : ministère de l'Intérieur

RÉFÉRENCES

Décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques