

## **CONCOURS INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL**

**SESSION 2020**

### **ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

**CONCOURS INTERNE :** Rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.

**TROISIÈME CONCOURS :** Rédaction, à partir des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

**SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

#### **À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 38 pages.**

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

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Attaché territorial, vous êtes chargé de mission auprès du Directeur général des services (DGS) de la commune d'Admiville (80 000 habitants).

Alerté par la Direction des ressources humaines sur les difficultés de recrutement que connaît la collectivité, le DGS s'interroge sur la possibilité de lancer une démarche globale visant à faciliter le recrutement d'agents ayant les compétences recherchées pour délivrer un service public de qualité.

Le DGS vous demande de rédiger à son attention un rapport sur les enjeux du recrutement au sein des collectivités territoriales, permettant de dégager des solutions opérationnelles afin de rendre la commune d'Admiville plus attractive dans ce domaine.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

### Liste des documents :

- Document 1 :** « Loi de transformation de la fonction publique - Décryptage des articles relatifs à la fonction publique territoriale » (extraits) - AMF - CNFPT - FNCDG - 2019 - 5 pages
- Document 2 :** « Les concours dans la fonction publique territoriale : des avantages mais aussi des inconvénients » (extraits) - Gaëlle Ginibrière - *La Gazette des communes* - 6 décembre 2017 - 2 pages
- Document 3 :** « Le recrutement dans la fonction publique territoriale » (extrait) - Panorama de l'emploi territorial 2019, 8<sup>ème</sup> édition - *fncdg.com* - 2019 - 3 pages
- Document 4 :** « Attractivité : comment travailler sa marque employeur ? » - Isabelle Jarjaille - *La Gazette des communes* - 9 mars 2020 - 2 pages
- Document 5 :** « Les pratiques de recrutement des collectivités territoriales de grande taille » (extrait) - Rapport d'étude - CNFPT - mars 2008 - 4 pages
- Document 6 :** « Petite enfance : les difficultés de recrutement s'aggravent nettement » - Jean-Noël Escudié - *Localtis Banque des territoires* - 27 juin 2019 - 2 pages
- Document 7 :** « Les RH, vecteurs d'innovation territoriale » (extrait) - 10<sup>ème</sup> baromètre RH des collectivités locales - *medias.amf.asso.fr* - *Randstad* - 2019 - 2 pages
- Document 8 :** « Quand la Fonction publique cherche à recruter... Les métiers en tension dans la fonction publique » (extraits) - Sandrine Botteau - *Carrières-publiques* - février 2014 - 3 pages
- Document 9 :** « Les policiers municipaux : des agents très courtisés » - Nathalie Perrier - *La Gazette des communes* - 22 juin 2020 - 3 pages
- Document 10 :** « Gestion prévisionnelle des emplois : prévoir les besoins pour mieux embaucher » - Maud Parnaudeau - *Le courrier des maires et des élus locaux* - 19 septembre 2018 - 2 pages

- Document 11 :** « Difficultés de recrutement : les employeurs territoriaux obligés de se montrer plus généreux » - *Localtis Banque des territoires* - 16 septembre 2019 - 2 pages
- Document 12 :** « La mobilité comme levier d'attractivité » - Maud Parnaudeau - *La Gazette des communes* - 4 février 2020 - 2 pages
- Document 13 :** « Fier d'être fonctionnaire : une campagne virale débute sur les réseaux sociaux » - Martine Courgnaud-Del Ry - *Weka.fr* - 25 novembre 2019 - 2 pages
- Document 14 :** « Accès des jeunes issus de la diversité aux offres d'emploi de la fonction publique » - *Communiqué de presse du ministère de l'Action et des comptes publics* - 30 juin 2020 - 1 page

**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.*

(...) **TITRE II**  
**TRANSFORMER ET SIMPLIFIER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le titre II du projet de loi entend « développer les leviers managériaux » en élargissant le recours aux contractuels de droit public.

**CHAPITRE I<sup>er</sup>**

**DONNER DE NOUVELLES MARGES DE MANŒUVRE AUX ENCADRANTS DANS LE RECRUTEMENT DE LEURS COLLABORATEURS**

**> SECTION 1 : ÉLARGIR LE RECOURS AU CONTRAT**

**ARTICLE 15. Procédure de recrutement des contractuels sur emploi permanent**

Modifie l'article 32 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983

Cet article modifie l'article 32 de la loi du 13 juillet 1983, lequel définit les dispositions du statut applicables aux contractuels de droit public. S'agissant de la fonction publique territoriale, cet article encadre le recrutement de contractuels sur emploi permanent pour favoriser la transparence et garantir l'égal accès aux emplois publics ; ces recrutements seront prononcés à l'issue d'une procédure définie par décret en Conseil d'État. L'autorité compétente assure la publicité de la vacance et la création de ces emplois.

Cette procédure est exclue dans le cas du recrutement sur certains emplois fonctionnels (DGS et DGA des régions, des départements et des communes et EPCI à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants, ainsi que les DGST recrutés dans ces mêmes communes et EPCI).

Les modalités de cette procédure pourront être adaptées au regard du niveau hiérarchique, de la nature des fonctions ou de la taille de la collectivité territoriale ou de l'établissement public ainsi que de la durée du contrat de l'agent.

Le I de l'article 32 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée est complété par un alinéa ainsi rédigé :  
 « À l'exception des emplois supérieurs relevant du décret mentionné à l'article 25 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 précitée, des emplois de directeur général des services mentionnés aux 1° et 2° de l'article 47 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée et des emplois relevant des 1° et 2° de l'article L. 6143-7-2 du code de la santé publique, le recrutement d'agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents est prononcé à l'issue d'une procédure permettant de garantir l'égal accès aux emplois publics. Un décret en Conseil d'État prévoit les modalités de cette procédure, qui peuvent être adaptées au regard du niveau hiérarchique, de la nature des fonctions ou de la taille de la collectivité territoriale ou de l'établissement public ainsi que de la durée du contrat. L'autorité compétente assure la publicité de la vacance et de la création de ces emplois. »

**ARTICLE 16. Ouverture par la voie contractuelle des emplois fonctionnels des communes de plus de 40 000 habitants**

Modifie l'article 47 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

Cette disposition modifie l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984, afin d'abaisser le seuil de recrutement de contractuels sur des emplois fonctionnels dans les communes et EPCI à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants, au lieu de 80 000 habitants jusque-là. Cette mesure, après de longs débats, avait été adoptée par le Parlement dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Toutefois, cette disposition avait été censurée par le Conseil constitutionnel dans sa décision n° 2018-769 DC du 4 septembre 2018, car elle ne présentait pas de lien, même indirect, avec celles qui figuraient dans le projet de loi déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale. Le Conseil constitutionnel y avait vu un « cavalier législatif ».

La commission des lois de l'Assemblée nationale avait précisé que le nombre d'emplois fonctionnels ainsi ouverts aux contractuels s'élèverait ainsi à 2 700 (contre 1522 actuellement), et concernerait au moins 125 communes et 154 EPCI.

Les conditions d'emploi et de rémunération des personnes recrutées en application de cet article sont fixées par décret en Conseil d'État.

Les personnes nommées à ces emplois par la voie du recrutement direct devront suivre une formation les préparant à leurs nouvelles fonctions, notamment en matière de déontologie ainsi que d'organisation et de fonctionnement des services publics.

En outre, contre l'avis du Gouvernement, l'Assemblée nationale avait adopté un amendement qui prévoyait que les fonctions exercées par les directeurs généraux des services dans la fonction publique territoriale seraient définies par décret en Conseil d'État, dans un objectif de reconnaissance et de clarification du rôle qu'occupent ces derniers au sein des collectivités. Cette disposition a été supprimée par les sénateurs et non réintroduite en CMP.

Par ailleurs, ce nouvel article 47 de la loi du 26 janvier 1984 précise que l'accès à ces emplois par la voie du recrutement direct n'entraîne pas titularisation dans la fonction publique territoriale ni, au terme du contrat, la reconduction de ce dernier en contrat à durée indéterminée. L'accès au CDI avait pourtant été admise par le Conseil d'État dès le premier contrat (CE, 30 septembre 2015, requête n° 375730).

Le 5<sup>e</sup> alinéa du nouvel article 47 reprend les dispositions nouvelles de l'article 32 de la loi du 13 juillet 1983 (cf. article 15 ci-dessus). Ainsi, hors le cas de recrutement des DGS des régions, des départements et des communes et EPCI à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants, une procédure de recrutement devra être mise en œuvre pour la sélection des emplois fonctionnels, à l'instar de ce qui est prévu pour le recrutement de contractuels sur emploi permanent.

Ces dispositions entreront en vigueur le lendemain de la publication des dispositions réglementaires prises pour l'application de l'article 15 de la présente loi (voir ci-dessus).

(...)

II. - L'article 47 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée est ainsi rédigé :

« Art. 47. - Par dérogation à l'article 41, peuvent être pourvus par la voie du recrutement direct les emplois suivants :

« 1<sup>o</sup> Directeur général des services et, lorsque l'emploi est créé, directeur général adjoint des services des départements et des régions ou des collectivités exerçant les compétences des départements ou des régions ;

« 2<sup>o</sup> Directeur général des services, directeur général adjoint des services et directeur général des services techniques des communes de plus de 40 000 habitants et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants ;

« 3<sup>o</sup> Directeur général des établissements publics dont les caractéristiques et l'importance le justifient. La liste de ces établissements est fixée par décret en Conseil d'État.

« Les conditions d'application du présent article, notamment les conditions d'emploi et de rémunération des personnes recrutées en application du présent article, sont fixées par décret en Conseil d'État. Ce décret détermine également les modalités de sélection des candidats aux emplois autres que ceux de directeur général des services mentionnés aux 1<sup>o</sup> et 2<sup>o</sup>, permettant de garantir l'égal accès aux emplois publics.

« Les personnes nommées à ces emplois par la voie du recrutement direct suivent une formation les préparant à leurs nouvelles fonctions, notamment en matière de déontologie ainsi que d'organisation et de fonctionnement des services publics.

« L'accès à ces emplois par la voie du recrutement direct n'entraîne pas titularisation dans la fonction publique territoriale ni, au terme du contrat, qui doit être conclu pour une durée déterminée, la reconduction de ce dernier en contrat à durée indéterminée. »



## **ARTICLE 17. Création du contrat de projet au sein des trois versants de la fonction publique pour les catégories A, B et C**

Modifie les articles 3 et 3-4 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

Cet article crée un nouveau type de contrat à durée déterminée au sein de la fonction publique, « le contrat de projet ». Ce nouveau contrat est ouvert à l'ensemble des catégories hiérarchiques (y compris en catégorie C). Il s'agit d'emplois non permanents, ceux-ci ne pouvant être occupés par des fonctionnaires en activité. Ce contrat doit avoir pour but de mener à bien un projet ou une opération identifié dont l'échéance est la réalisation desdits projet ou opération.

Il est conclu pour une durée minimale d'un an et une durée maximale fixée par les parties dans la limite de six ans. Il peut être renouvelé pour mener à bien le projet ou l'opération, dans la limite d'une durée totale de six ans. Le contrat prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, après un délai de prévenance fixé par décret en Conseil d'État. Toutefois, après l'expiration d'un délai d'un an, il peut être rompu par décision de l'employeur lorsque le projet ou l'opération pour lequel il a

été conclu ne peut pas se réaliser, sans préjudice des cas de démission ou de licenciement. Les durées des contrats de projet ne sont pas comptabilisées au titre de celles permettant de bénéficier d'un CDI.

L'agent pourra percevoir une indemnité de fin de contrat de projet quand celui-ci ne peut pas se réaliser ou quand le terme du contrat est prononcé de manière anticipée.

(...)

II. - La loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée est ainsi modifiée :

1° L'article 3 est ainsi modifié :

a) Au début du premier alinéa, est ajoutée la mention : « I. - » ;

b) Il est ajouté un II ainsi rédigé :

« II. - Les collectivités et établissements mentionnés à l'article 2 peuvent également, pour mener à bien un projet ou une opération identifiée, recruter un agent par un contrat à durée déterminée dont l'échéance est la réalisation du projet ou de l'opération.

« Le contrat est conclu pour une durée minimale d'un an et une durée maximale fixée par les parties dans la limite de six ans. Il peut être renouvelé pour mener à bien le projet ou l'opération, dans la limite d'une durée totale de six ans.

« Le contrat prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, après un délai de prévenance fixé par décret en Conseil d'État. Toutefois, après l'expiration d'un délai d'un an, il peut être rompu par décision de l'employeur lorsque le projet ou l'opération pour lequel il a été conclu ne peut pas se réaliser, sans préjudice des cas de démission ou de licenciement.

« Les modalités d'application du présent II, notamment les modalités de mise en œuvre d'une indemnité de rupture anticipée du contrat, sont prévues par décret en Conseil d'État. » ;

2° La première phrase du deuxième alinéa du II de l'article 3-4 est complétée par les mots : « , à l'exception de ceux qui le sont au titre du II de l'article 3. »

(...)



## **ARTICLE 21. Elargissement du recours au contrat sur emplois permanents aux agents de catégorie B et C dans la FPT et modification des conditions de recrutement sur emploi à temps non complet**

Modifie les articles 3-3, 25, 97 et 104 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

Cette disposition élargit les cas de recours au contrat dans la fonction publique territoriale, par dérogation au principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires. D'une part, il sera possible de recruter par contrat sur les emplois de catégories B et C, lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient, dans les mêmes conditions que pour celles applicables aux emplois de catégorie A.

D'autre part, des emplois permanents pourront être occupés de manière permanente par des agents contractuels dans les cas suivants :

- pour les communes de moins de 1 000 habitants et les groupements de communes regroupant moins de 15 000 habitants, pour tous les emplois quelle que soit la quotité de travail ;
- pour les communes nouvelles issues de la fusion de communes de moins de 1 000 habitants, pendant une période de trois années consécutives à leur création, prolongée, le cas échéant, jusqu'au premier renouvellement de leur conseil municipal suivant cette même création, pour tous les emplois quelle que soit la quotité de travail ;
- pour les autres collectivités territoriales ou établissements publics, pour tous les emplois à temps non complet lorsque la quotité de temps de travail est inférieure à 50 %.

Les agents ainsi recrutés sont engagés par contrat à durée déterminée d'une durée maximale de trois ans. Ces contrats sont renouvelables par reconduction expresse, dans la limite d'une durée maximale de six ans.

Si, à l'issue de cette durée, ces contrats sont reconduits, ils ne peuvent l'être que par décision expresse et pour une durée indéterminée.

En outre, les missions des centres de gestion en matière d'aide à l'emploi sont élargies. Ils peuvent mettre des agents à disposition des collectivités et établissements qui le demandent pour assurer le remplacement d'agents momentanément indisponibles, pour assurer des missions temporaires, pour pourvoir la vacance d'un emploi qui ne peut être immédiatement pourvu ou pour affecter ces agents mis à disposition à des missions permanentes à temps complet ou non complet. Parmi les missions

facultatives des CDG mentionnées à l'article 25 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 figure, depuis la loi du 20 avril 2016, la mission de conseil en organisation. L'article 10 prévoit que le conseil s'exerce notamment en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, en application de l'article 97 de la loi du 26 janvier 1984, relatif à la prise en charge des fonctionnaires par un centre de gestion ou par le CNFPT (notamment en cas de suppression d'emploi) il est prévu que : « Lorsque le fonctionnaire est nommé dans un emploi d'une collectivité ou d'un établissement autre que la collectivité ou l'établissement d'origine, la collectivité ou l'établissement est exonéré du paiement des charges sociales afférentes à la rémunération du fonctionnaire pendant une période de deux ans. Pendant cette période, ces charges continuent d'être liquidées et versées aux organismes de sécurité sociale par la collectivité d'accueil qui est remboursée par la collectivité ou l'établissement d'origine ». Toutefois, désormais, cette disposition ne s'applique pas lorsque l'emploi a été supprimé en raison d'une décision qui s'impose à la collectivité ou à l'établissement en matière de création, de changement de périmètre ou de suppression d'un service public ».

Enfin, les contractuels recrutés sur la base des dispositions de l'article 3-3 de la loi du 26 janvier 1984 (recrutements sur emplois permanents à temps complet ou non complet) bénéficieront, désormais, d'une formation d'intégration et de professionnalisation, à l'instar des fonctionnaires territoriaux, sauf lorsque leur contrat est conclu pour une durée inférieure à un an (modification de l'article 2 de la loi n° 84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale).

Ces dispositions entreront en vigueur le lendemain de la publication des dispositions réglementaires prises pour l'application de l'article 15 de la présente loi (voir ci-dessus).

---

I. - La loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée est ainsi modifiée :

1° L'article 3-3 est ainsi modifié :

a) Au début du 2°, les mots : « Pour les emplois du niveau de la catégorie A » sont supprimés ;

b) Les 3° et 4° sont remplacés par des 3°, 3° bis et 4° ainsi rédigés :

« 3° Pour les communes de moins de 1 000 habitants et les groupements de communes regroupant moins de 15 000 habitants, pour tous les emplois ;

« 3° bis Pour les communes nouvelles issues de la fusion de communes de moins de 1 000 habitants, pendant une période de trois années suivant leur création, prolongée, le cas échéant, jusqu'au premier renouvellement de leur conseil municipal suivant cette même création, pour tous les emplois ;

« 4° Pour les autres collectivités territoriales ou établissements mentionnés à l'article 2, pour tous les emplois à temps non complet lorsque la quotité de temps de travail est inférieure à 50 % ;

2° Au premier alinéa de l'article 25, après le mot : « organisation », sont insérés les mots : « , notamment en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, » ;

3° Le deuxième alinéa du même article 25 est ainsi rédigé :

« Ils peuvent mettre des agents à disposition des collectivités et établissements qui le demandent pour assurer le remplacement d'agents momentanément indisponibles, pour assurer des missions temporaires, pour pourvoir la vacance d'un emploi qui ne peut être immédiatement pourvu ou pour affecter ces agents mis à disposition à des missions permanentes à temps complet ou non complet. » ;

4° Le troisième alinéa du II de l'article 97 est complété par une phrase ainsi rédigée : « Le présent alinéa ne s'applique pas lorsque l'emploi a été supprimé en raison d'une décision qui s'impose à la collectivité ou à l'établissement en matière de création, de changement de périmètre ou de suppression d'un service public. » ;

5° L'article 104 est ainsi rédigé :

« Art. 104. - Les dispositions de la présente loi sont applicables aux fonctionnaires mentionnés à l'article 2 nommés dans des emplois permanents à temps non complet, sous réserve des dérogations rendues nécessaires par la nature de ces emplois.

« Le fonctionnaire à temps non complet dont l'emploi est supprimé ou dont la durée hebdomadaire d'activité est modifiée bénéficie, en cas de refus de l'emploi ainsi transformé, d'une prise en charge ou d'une indemnité compte tenu de son âge, de son ancienneté et du nombre d'heures de service hebdomadaire accomplies par lui.

« Un décret en Conseil d'État précise les conditions d'application du présent article, notamment les dérogations à la présente loi rendues nécessaires par la nature de ces emplois. »

II. - L'article 2 de la loi n° 84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale et complétant la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale est ainsi modifié :

1° Le premier alinéa est complété par une phrase ainsi rédigée: « Il en va de même des agents contractuels recrutés en application de l'article 3-3 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, sauf lorsque le contrat est conclu pour une durée inférieure à un an.»;

2° (nouveau) À la première phrase du second alinéa, après la référence: « 2-1», sont insérés les mots: « de la présente loi ».

## **ARTICLE 22. Élargissement des recrutements de contractuels en remplacement d'agents momentanément absents pour une courte durée**

Modifie l'article 3-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

Cette disposition redéfinit les cas dans lesquels un agent contractuel peut être recruté pour remplacer un fonctionnaire ou un contractuel momentanément indisponible ou à temps partiel dans les suivants:

- détachement de courte durée (nouveau);
- disponibilité de courte durée prononcée d'office, de droit ou sur demande pour raisons familiales (nouveau);
- détachement pour l'accomplissement d'un stage ou d'une période de scolarité préalable à la titularisation dans un corps ou un cadre d'emplois de fonctionnaires ou pour suivre un cycle de préparation à un concours donnant accès à un corps ou un cadre d'emplois (nouveau);
- congé régulièrement octroyé (congé pour invalidité temporaire imputable au service) et tous les congés prévus aux articles 57, 60 sexies et 75 de la loi du 26 janvier 1984 (maladie, maternité, présence parentale, parental, ...).

Ces dispositions sont d'application immédiate.

(...)

II. - Au premier alinéa de l'article 3-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 précitée, les mots: « d'un congé annuel, d'un congé de maladie, de grave ou de longue maladie, d'un congé de longue durée, d'un congé de maternité ou pour adoption, d'un congé parental ou d'un congé de présence parentale, d'un congé de solidarité familiale ou de l'accomplissement du service civil ou national, du rappel ou du maintien sous les drapeaux ou de leur participation à des activités dans le cadre des réserves opérationnelles, de sécurité civile ou sanitaire ou en raison » sont remplacés par les mots: « d'un détachement de courte durée, d'une disponibilité de courte durée prononcée d'office, de droit ou sur demande pour raisons familiales, d'un détachement pour l'accomplissement d'un stage ou d'une période de scolarité préalable à la titularisation dans un corps ou un cadre d'emplois de fonctionnaires ou pour suivre un cycle de préparation à un concours donnant accès à un corps ou un cadre d'emplois, d'un congé régulièrement octroyé en application du I de l'article 21 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée, des articles 57, 60 sexies et 75 de la présente loi ou ».

(...)

## CONCOURS

## Les concours dans la fonction publique territoriale : des avantages mais aussi des inconvénients (extraits)

Publié le 06/12/2017 • Par [Gaëlle Ginibrière](#) • dans : [Dossiers club RH](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Flickr / CC école polytechnique

**Pointé du doigt pour l'inadéquation des épreuves aux attentes des collectivités, son insuffisance à garantir une entrée effective dans la fonction publique territoriale ou ses coûts d'organisation, le concours est sous le feu de nombreuses critiques. Rendre les métiers en tension attractifs en se passant du concours ou en l'allégeant ? L'idée fait son chemin.**

Techniciens en voirie, bâtiments, réseaux... Autant de métiers sur lesquels les collectivités territoriales subissent de plein fouet la concurrence du privé. « Pour ces métiers, non seulement l'obtention du concours est exigée, mais en plus, le niveau de rémunération est loin d'être compétitif avec le privé », regrette Fabien Le Port, président de l'Association des techniciens territoriaux de France (ATTF).

### **Des métiers rendus moins attractifs par le concours**

Même chose pour les professions réglementées ou qui font appel à des agents qualifiés, ou disposant d'un diplôme particulier, pour qui le concours peut être un frein. Par exemple, le concours d'auxiliaire de puériculture offre peu de places, et des personnes parfaitement qualifiées n'ont pas accès à la titularisation.

Dans son rapport sur le statut de la fonction publique territoriale paru en juin 2017, l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) estime qu'il existe une évolution vers une fonction publique territoriale des métiers.

« Or les concours tels qu'ils existent aujourd'hui sont extrêmement généralistes et sans lien avec les cursus universitaires qui préparent à ces métiers. C'est par exemple le cas pour les urbanistes, les infographistes ou encore les métiers du développement économique. Il faut donc travailler en concertation avec tous les acteurs pour faire évoluer les contenus des concours concernant les métiers en tension », constate Dominique Garnier, vice-président de l'ADGCF chargé des RH et du management.

En attendant, l'association propose de pouvoir recruter davantage par la voie du contrat en CDI.

### **Des épreuves qui ne garantissent pas les compétences une fois en poste**

Le concours, une garantie de recruter les meilleurs fonctionnaires ? Rien n'est moins sûr. « Il faut conserver le concours, mais nécessairement prévoir des aménagements. Il existe en effet un décalage entre les critères de sélection des lauréats qui font preuve de culture générale et de connaissances et ce que l'on attend des agents territoriaux en termes de capacité à proposer, à mettre en œuvre, à avoir le sens des situations » note Mathilde Icard, directrice

générale adjointe chargée des ressources humaines à la mairie de Lille et membre de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT).

« A lire les rapports de présidents de jury, on peut aussi avoir du mal à comprendre les profils recherchés : qu'est-ce que le bon fonctionnaire de demain ? Selon les jurys, au sein d'un même centre de gestion, les points de vue peuvent être très différents » continue cette spécialiste du sujet.

Longtemps arc-boutés sur la culture générale, les concours se sont beaucoup professionnalisés ces dernières années. Avec parfois une difficulté pour les collectivités à distinguer les « bons » futurs fonctionnaires et les autres. (...)

## **De la progression en interne**

---

« Pour les Atsem, par exemple, on sait qu'il faudrait 80 % des places en interne alors que le quota est seulement de 35 % », constate Philippe Girard, directeur adjoint du CDG 69. La contrainte parfois de devoir partir en formation (de quelques mois à un an), celle d'avoir à trouver un poste correspondant à son nouveau cadre d'emploi dans une autre collectivité constituent des freins.

Président de l'ADRHGCT, Johan Theuret, exhorte de son côté à une meilleure reconnaissance de la VAE ou des formations diplômantes, même lorsqu'elles ne sont pas sanctionnées par un concours : « Ne pas les reconnaître en termes de rémunération ou de progression de carrière n'incite pas à se former et à monter en compétences », déplore-t-il.

(...)

### **FOCUS**

#### **« Envisager les recrutements avec une certaine porosité »**

---

Pierre-Yves Blanchard, DGA du centre interdépartemental de gestion de la grande couronne d'Ile-de-France (1 000 collectivités territoriales et établissements accompagnés dans les Yvelines, l'Essonne et le Val-d'Oise, soit près de 45 000 agents)

« L'idée sur laquelle repose le concours est que les lauréats peuvent tenir ensuite tous les emplois. Or cela ne répond pas complètement à la réalité de certains postes. Vous pouvez réussir à un concours car vous êtes un excellent juriste, sans que cela fasse de vous un bon manager capable de gérer des situations complexes, parfois paradoxales, telles qu'on en rencontre dans les collectivités territoriales. Le concours permet de sélectionner des personnes de qualité, mais il faudrait également envisager les recrutements avec une certaine porosité. Un rapport de France Stratégie soulignait, il y a quelques années, le peu d'échange avec les autres secteurs. On pourrait recourir à des personnes du privé pour des postes particuliers à très fortes contraintes en se basant sur leurs compétences plutôt que sur le concours. La fonction publique hospitalière a, par exemple, acté que des directeurs d'hôpitaux pouvaient être recrutés dans le secteur privé. »

# PANORAMA DE L'EMPLOI TERRITORIAL - 8<sup>E</sup> ÉDITION

## (...) LE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

### DES NOMINATIONS QUI AUGMENTENT

#### Une mobilité accrue pour les fonctionnaires

La part des nominations des fonctionnaires reste stable et s'élève à 60 % contre 40 % pour les contractuels.

La répartition des effectifs reste donc toujours majoritairement constituée de titulaires avec 1 469 265 fonctionnaires dans la fonction publique territoriale, soit 78 % des effectifs totaux.

Le recrutement direct d'agents de catégorie C reste le premier motif de recrutement. Arrivent ensuite les modalités externes et internes.

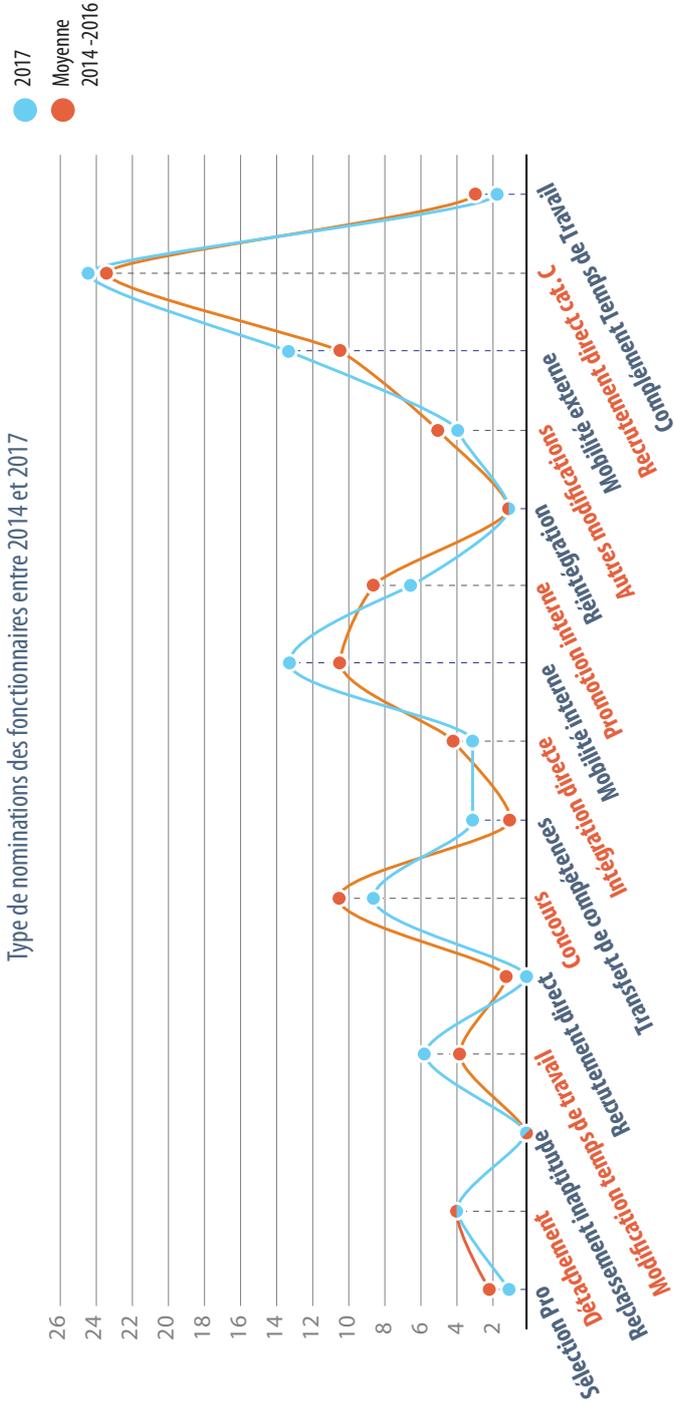
À l'inverse, les promotions internes ainsi que les nominations suite à un concours marquent un recul entre 2014 et 2017.

Il est également à préciser qu'il y a une forte disparité sur les types de nominations au sein des différentes régions.

Les recrutements directs d'agents de catégorie C s'effectuent majoritairement sur le grade d'adjoint technique dont font partie les métiers représentés dans le tableau ci-contre.

Contrairement à la Fonction Publique d'État, recrutant majoritairement par concours et sur des postes de

Type de nominations des fonctionnaires entre 2014 et 2017



Métiers sur le grade d'adjoint technique principal de 2<sup>e</sup> classe

	Métiers
<b>Eau et assainissement</b>	Agent d'entretien des réseaux d'eau potable et d'assainissement
<b>Espaces Verts et paysages</b>	Jardinier / Chargé de travaux espaces verts
<b>Entretien et services généraux</b>	Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural / Chargé de propreté des locaux / Agent de services polyvalent en milieu rural
<b>Infrastructures et patrimoine Bâti</b>	Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers / Ouvrier de maintenance des bâtiments
<b>Restauration collective</b>	Cuisinier / Agent de restauration

catégorie A, le profil de recrutement dans la Fonction Publique Territoriale est symétrique à la structure de ses effectifs.

Ainsi, les 3/4 des recrutements relèvent de la catégorie C dont 68 % sont pourvus par recrutement direct sans concours.

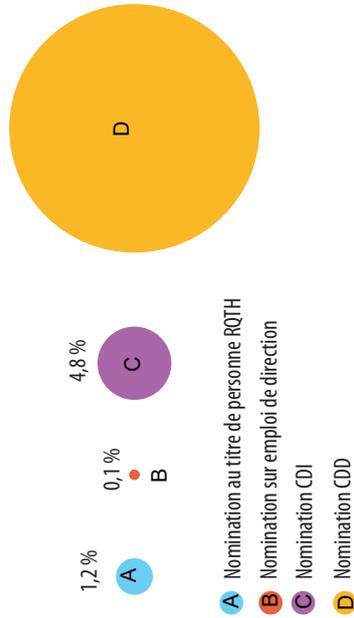
### Nominations des contractuels

Représentant 19 % des effectifs sur emploi permanent, les contractuels sont surreprésentés avec 40 % de l'ensemble des nominations.

Il y a très peu de variation sur les motifs des nominations des contractuels sur emploi permanent.

La fonction publique territoriale compte 356 806 contractuels dont près de 66 % en CDD. Plus de 170 000 d'entre eux sont sur des contrats d'un an ou moins.

Motifs des nominations des contractuels en 2017  
93,9 %



### Croissance des métiers de proximité

Entre 2014 et 2017, au niveau des domaines d'activité, nous pouvons constater une hausse constante du poids des recrutements pour les métiers « Interventions techniques » et « Sécurité ».

Top 10 des métiers recrutés en 2017\*

	Nombre de postes	Poids en 2017
Chargé de propreté des locaux	6 023	13,1 %
Animateur enfance-jeunesse	5 695	12,4 %
Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	4 620	10,1 %
Enseignant artistique	4 530	9,9 %
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	4 258	9,3 %
Agent de restauration	3 146	6,8 %
Assistant de gestion administrative	2 597	5,7 %
Agent de services polyvalent en milieu rural	1 776	3,9 %
Assistant éducatif petite enfance	1 637	3,6 %
Travailleur social	1 509	3,3 %

\* Précision méthodologique : parmi les réponses sur « les métiers qui recrutent le plus » dans les bilans de l'emploi sur 80 CDG répondant, renouvellement de contrat y compris

### Les domaines de la santé, de l'éducation et de l'animation sous tension

Nous entendons par métiers en tension, le déséquilibre entre offres et demandes d'emploi pour un métier donné. Leur repérage est principalement basé sur la durée moyenne de publication des offres et sur le retour d'expériences des différents services de bourse de l'emploi des Centres de Gestion.

Sur la période étudiée, la tension se concentre dans le domaine de l'enfance.

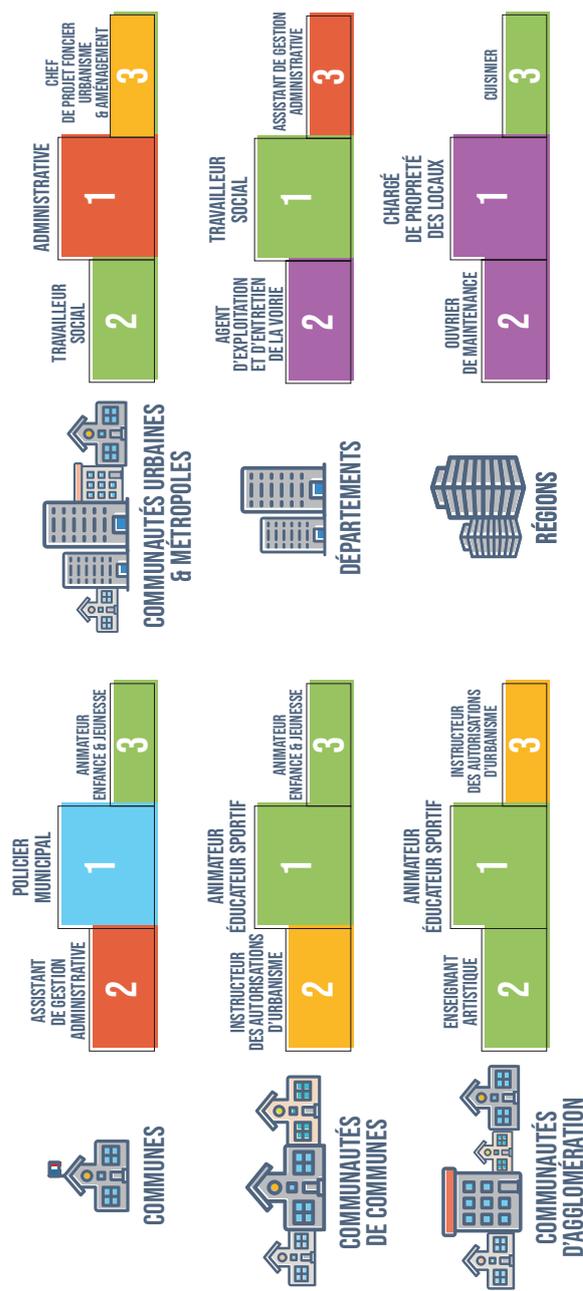
La filière « Services à la population » diminue de 2,4 %.

Les recrutements dans les familles de métiers « Pilotage, Management et Gestion des ressources » et « Politiques publiques d'aménagement et de développement territorial » sont à l'équilibre.

Sur la période 2014-2017, la famille de métiers « Éducation et animation » regroupe le plus gros volume de nominations de contractuels et de fonctionnaires.

Cette première place s'explique en partie par la forte présence de contractuels dans les métiers correspondants.

### TOP 3 DES MÉTIERS PROPOSÉS EN NOMBRE D'OFFRES PAR TYPE DE COLLECTIVITÉS



Sur l'année 2017, la filière administrative est surreprésentée avec 7 métiers dans ce classement en volumétrie, dont le métier de secrétaire de Mairie en tension depuis 2012. Par ailleurs, un zoom sur ce métier est disponible en annexe de ce Panorama.

Les métiers de la santé demeurent également en tension malgré une baisse en volumétrie.

Cette tension est liée à une forte concurrence avec le marché de l'emploi privé mais également avec la Fonction Publique Hospitalière.

En effet, ces deux acteurs offrent généralement des revenus plus intéressants sur ce type de poste que la Fonction Publique Territoriale.

#### Top 10 des métiers en tension entre 2014 et 2017\*

	<b>Les métiers</b>
<b>1</b>	Enseignant artistique
<b>2</b>	Policier municipal
<b>3</b>	Secrétaire de Mairie
<b>4</b>	Travailleur social
<b>5</b>	Animateur éducatif accompagnement périscolaire
<b>6</b>	Médecin
<b>7</b>	Assistant éducatif petite enfance
<b>8</b>	Animateur enfance-jeunesse
<b>9</b>	Educateur de jeunes enfants
<b>10</b>	Assistant de gestion ressources humaines

(...)

\* Précision méthodologique : parmi les réponses sur « les métiers en tension » dans les bilans de l'emploi sur 82 CDG répondant.

## Attractivité : comment travailler sa marque employeur ?

Publié le 09/03/2020 • Par Isabelle Jarjaille • dans : A la Une RH, France, Toute l'actu RH



Andrey Popov - AdobeStock

**Le Club RH de la Gazette a poursuivi sa réflexion autour de l'attractivité des collectivités, à Rennes le 5 mars, en partenariat avec Rennes métropole. Les participants nous ont fait part de leurs expériences pour travailler leur « marque employeur ».**

«La question de l'attractivité concerne toutes les collectivités, même quand le territoire est attractif » constate Johan Theuret, directeur général adjoint chargé du pôle ressources Rennes métropole et ville de Rennes.

« Pendant longtemps les grandes collectivités ont considéré que les candidats viendraient naturellement à elles. Ce n'est plus vrai et cela nous oblige à interroger nos pratiques de recrutement » ajoute le DGA, également Président de l'Association des DRH des grandes collectivités.

Dans la salle, le directeur général de la communauté de communes des vallées du Haut Anjou, Christophe Gheeraert, résume : « Les ressources humaines doivent changer de métier et devenir des commerciaux pour vendre leur collectivité ! » Plus facile à dire qu'à faire...

### Un recrutement difficile pour les métiers en tension

En Ille-et-Vilaine, Laurent Zam, directeur général adjoint du Centre de gestion (CDG), constate une augmentation de 70 % des recrutements entre 2014 et 2019.

« Les agents ne font plus toute leur carrière dans la même collectivité, il y a beaucoup de mobilité entre collectivités territoriales. » Avec une conséquence très concrète : « les ressources humaines consacrent forcément beaucoup plus de temps au recrutement ».

D'autant plus sur les métiers en tension. Autour de la table, les participants s'accordent, ils ont du mal à recruter dans le secteur médico-social, mais aussi en cuisine ou sur les métiers techniques (électricien, plombier) et en informatique.

À Rennes métropole, la direction des ressources humaines (DRH) a listé une trentaine de métiers en tension, sur environ 200 professions représentées au sein de la collectivité. La pénibilité est en cause, mais pas seulement.

### « Les gens ne savent pas ce que l'on fait ! »

« Nous avons réalisé que les gens ne savent pas ce que l'on fait, témoigne Margaux Bunel, responsable du pôle Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences (GPEEC) et recrutement du Conseil départemental du Calvados. Lors d'un salon étudiant, 100 % des personnes qui se présentaient sur le stand nous ont demandé quelles étaient nos missions ! »

Mélanie Vambana responsable du service Emploi & Compétences, Ville et métropole de Rennes approuve : « les gens connaissent les services publics, mais pas les métiers qu'il y a derrière. »

## **Servir le public : une mission à promouvoir**

---

« Le fonctionnaire bashing est très fort depuis près de 15 ans, s'agace Laurent Zam. Lorsque l'on répète constamment que l'emploi public doit baisser, il y a des effets derrière ! Aujourd'hui, même les enfants de fonctionnaires ne viennent plus vers nous. »

Pour y remédier, une seule solution : aller à la rencontre du grand public pour promouvoir sa marque employeur. « Le CDG 35 est présent sur une soixantaine de forum de l'emploi chaque année, explique Laurent Zam. Et nous organisons aussi un forum de l'emploi public réunissant toutes les collectivités bretonnes, à Brest et Rennes, tous les trois ans. »

Et les collectivités ont une carte à jouer : celle des valeurs et de la mission d'intérêt général. « Nous développons notre marque employeur autour de cette idée, explique Mélanie Vambana. Le levier numéro 1 c'est de communiquer sur le fait que nous travaillons pour servir le public.»

## **Film d'entreprise et projet commun**

---

Miser sur un projet commun, plus que sur les métiers spécifiquement, c'est aussi la méthode retenue par une entreprise privée qui propose des prestations de propreté, de sécurité et d'accueil : le groupe Samsic, 90 000 salariés dont le siège est à Cesson-Sévigné, en Ile-et-Vilaine, également confronté à des difficultés de recrutement.

« Nous travaillons en ce moment sur un film d'entreprise qui sera diffusé de façon très large, explique Mickaël Bonnefous, DRH du Groupe Samsic RH.

Il s'agit de mettre en avant le travail effectué ensemble au sein de l'entreprise, le projet commun, pour donner envie de nous rejoindre.» Et contrôler l'image renvoyée par l'entreprise à l'extérieur.

## **« Il est connu que dans X collectivité l'ambiance est pourrie »**

---

« Les collectivités doivent absolument prendre en main leur image, rebondit Laurent Zam. Il est connu que dans X collectivité l'ambiance est pourrie, les candidats en parlent entre eux. Il faut travailler sa marque employeur à partir du ressenti des agents en poste. »

En menant, par exemple, une enquête interne sur le ressenti des collaborateurs, avant de lancer une campagne de communication. Dans tous les cas, la démarche doit être collective.

« Mettre en place une marque employeur doit être porté par la direction générale et la direction communication, notamment, aux côtés de la DRH, rappelle Margaux Bunel, au département du Calvados. La DRH ne peut pas porter ce projet seule ! » Par contre, peut-être pourrait-elle déléguer un peu sa mission de recrutement pour se concentrer sur la promotion de la marque, comme le rappelle Laurent Zam : « Les CDG sont là pour accompagner les collectivités dans leurs recrutements ! »

## (...) **B Les enjeux en matière de recrutement**

Les pratiques de recrutement se situent au cœur des enjeux des politiques de ressources humaines des collectivités. A ce titre, plusieurs enjeux ont été évoqués lors des entretiens, notamment :

- la maîtrise de la masse salariale
- le développement de la mobilité interne.

Le recrutement apparaît aussi comme un levier d'action pour développer une politique de l'emploi en faveur de certaines catégories de personnels : les jeunes ou les personnes en situation difficile. Enfin, a été mentionné le souhait d'utiliser les recrutements pour élever le niveau de qualification des agents.

Dans un tel contexte, les professionnels des services de recrutement des collectivités sont dans la grande majorité des cas, évalués sur leur capacité à réaliser la meilleure adéquation possible entre le profil du candidat et les caractéristiques du poste et ce, dans le cadre de délais de plus en plus courts notamment pour les collectivités dont les missions sont les plus opérationnelles.

### 1. La maîtrise de la masse salariale

Le premier enjeu spontanément évoqué par les professionnels rencontrés concerne la maîtrise de la masse salariale. Cela se traduit par une réflexion sur l'optimisation des effectifs en fonction de la nature des projets de la collectivité. Ainsi, par exemple, la demande d'un directeur de service pour remplacer un poste vacant fera d'abord l'objet d'une réévaluation des missions sans déboucher systématiquement par un recrutement.

De manière similaire, les demandes de remplacements temporaires font l'objet d'arbitrages en fonction de la nature du service. Lorsqu'il y a un enjeu de continuité du service public, par exemple dans un service de petite enfance ou de restauration le remplacement est automatique. En revanche s'il s'agit d'un service fonctionnel, le remplacement sera conditionné à l'effectif du service :

- pour un service de sept agents la charge de travail sera répartie entre les présents
- pour un service de deux agents la demande de remplacement sera plus facilement acceptée.

### 2. Le développement de la mobilité interne

La volonté de recruter par mouvements internes répond à un premier objectif, de réallement « donner une chance d'évolution horizontale et verticale » aux agents des collectivités. Ceci constitue un enjeu tel, que tout recrutement doit obligatoirement passer par une diffusion en interne avant toute décision d'ouverture sur l'externe.

Toutefois, ce principe ne s'applique pas à des postes spécifiques tels que ceux de collaborateurs de cabinet, ou lorsque les postes vacants concernent des filières où existent des difficultés de recrutement.

Le développement de la mobilité interne repose également sur la volonté d'éviter que les agents ne restent trop longtemps sur leur poste. Ainsi on cherche à éviter la stagnation des compétences ou la démotivation au fil du temps alors que le rythme des changements augmente continuellement.

Dans cette perspective, certaines collectivités, plutôt que de recruter, préfèrent développer les compétences des agents par des dispositifs d'accompagnement professionnel ou de formation : les itinéraires professionnels ou les parcours de reconversion, de plus en plus fréquemment gérés dans le cadre d'écoles ou de centres de formation internes.

Ainsi des dispositifs de professionnalisation sont mis en place pour des jeunes diplômés sans expérience, notamment pour ceux qui présentent un potentiel technique ou d'encadrement.

Enfin, le principe de mobilité interne s'exprime différemment selon les cadres d'emplois et les catégories hiérarchiques des agents : « les postes

vacants de catégories C font l'objet systématiquement d'un redéploiement, le recrutement est réservé en priorité aux postes de cadres ».

Il est intéressant de noter que le principe de mobilité interne s'accompagne très souvent de la volonté de donner une priorité de recrutement aux agents titulaires de la FPT, y compris aux lauréats de concours inscrits sur les listes d'aptitude même si la formation obligatoire pose quelques difficultés.

On observe également que les collectivités sont de plus en plus sensibles aux questions d'usure professionnelle liée à certains métiers et favorisent à ce titre les mobilités internes de leurs agents.

### 3. Augmentation du niveau de qualification des agents

Quelques collectivités déclarent utiliser les recrutements pour « élever le niveau de qualification des agents ».

Un objectif assez similaire consiste à souhaiter « attirer certains talents dans un contexte de concurrence entre les collectivités ». De nombreux interlocuteurs regrettent que ces pratiques génèrent une certaine « surenchère » en matière de régime indemnitaire ou d'avantages en nature, notamment dans la filière technique. Cependant, plusieurs collectivités rencontrées se prononcent contre cette pratique et soulignent les risques de telles pratiques à long terme.

## **C Les difficultés rencontrées par les collectivités**

A l'instar des études relatives aux difficultés de recrutement vécues par les collectivités territoriales, celles de grande taille qui ont été rencontrées pour cette étude signalent les mêmes difficultés sur des secteurs sensibles tels que :

- la petite enfance (auxiliaire de puéricultrice)
- le technique (égoutier, les routes, le bâtiment)
- les finances publiques (comptable)
- les ressources humaines (technicien de la paye)
- le juridique, particulièrement dans le domaine des marchés publics
- le social et le médico-social
- le sport et l'animation
- la police municipale.

Globalement de nombreuses collectivités ont témoigné rencontrer des difficultés de recrutement d'agents de la catégorie B. Elles avancent deux raisons :

- la mobilité réduite des agents de cette catégorie
- le manque d'expérience opérationnelle de nombreux candidats.

En conséquence, les chefs de service préfèrent recruter des agents de catégorie C. Le rôle des responsables du recrutement consiste à faire valoir le potentiel des telles candidatures à moyen et long terme, notamment lorsqu'il existe dans la collectivité des projets d'évolution des pratiques managériales.

De façon plus marginale, des difficultés sont rencontrées sur des profils très spécialisés (ingénieur, développeur informatique) ou qui demande de la transversalité.

Pour faire face à ces difficultés, les collectivités multiplient les modes de diffusion des annonces en faisant appel à des réseaux spécialisés :

- annonces dans des revues professionnelles spécialisées
- participation à des salons spécialisés sur ces métiers
- mailing aux lauréats inscrits sur les listes d'aptitude

Certaines collectivités trouvent que les possibilités d'emplois dans la FPT sont peu connues. Les recruteurs nous ont rapporté qu'à l'inverse de nombreux candidats considèrent que la FPT propose des développements de carrière moins intéressants et des salaires plus bas que dans le privé. Cette méconnaissance se surajoute à la concurrence que se livrent les collectivités pour capter les meilleurs profils, du coup certaines collectivités développent, de façon marginale, une politique d'attractivité grâce aux jours de RTT, aux primes, au régime indemnitaire ou aux prestations d'action sociale.

Vis-à-vis de l'embauche des lauréats de concours, certaines collectivités nous ont dit rencontrer deux types de difficultés :

- une première année lourde en termes de formation
- leur manque de connaissance du milieu territorial et du fonctionnement des collectivités.

Enfin, certaines collectivités ont développé des mesures en amont du besoin d'emploi. Il s'agit :

- d'attribution de bourses avec engagement d'embauche après acquisition de la qualification dans les filières sociale et médicale,
- d'une politique d'accueil de stagiaires pour leur permettre de découvrir les débouchés d'emploi dans la collectivité

## **D Définition des besoins de recrutement**

### 1. Une gestion prédictive du besoin

La gestion du besoin est souvent sous la contrainte de la maîtrise des effectifs. Globalement, il s'agit d'anticiper les besoins de recrutement, notamment les départs en retraite et ainsi mieux gérer les besoins prioritaires de la collectivité qui nécessitent le développement des emplois dans certains secteurs. L'objectif est d'alerter les directions sur les métiers sensibles, de les questionner sur le remplacement des agents partis (retraite ou mutation) et d'initier auprès des agents de la collectivité des plans de mobilité interne.

La gestion en amont de la définition du besoin se fait également sur un plan plus qualitatif avec une amélioration des fiches de poste. Elaborer un profil de poste c'est aussi décrire des modes de fonctionnement organisationnel et managérial. Les services de RH questionnent les encadrants sur la réalité de l'emploi. L'objectif de ce travail est d'apporter une précision maximale et surtout d'assurer une mise à jour en continu des profils de poste.

### 2. Une amélioration continue de la fiche de poste

Pour certaines collectivités, le recrutement est l'occasion de rediscuter du profil, de faire le point sur les activités et les compétences liées au poste. Ce travail s'effectue souvent avec la direction concernée, ce qui permet de définir le besoin, exercice que les directions ont parfois du mal à faire.

L'entretien annuel et la notation permettent également d'opérer une amélioration continue de la fiche de poste, aux niveaux de la cohérence des missions et des responsabilités des postes. Ce travail participe à l'évolution des agents.

De nombreuses collectivités s'aident du répertoire des métiers du CNFPT afin d'élaborer des profils de poste, elles l'adaptent aux particularités de leurs métiers et de leurs organisations. Ces collectivités perçoivent le répertoire des métiers comme un référentiel national. Deux collectivités affirment clairement ne plus rechercher des candidatures correspondant à des grades mais à des métiers.

### 3. La construction de la définition du besoin de recrutement

Globalement, les ressources humaines prennent en compte les demandes des services concernés et travaillent avec eux pour définir le besoin de recrutement. Les besoins sont définis conjointement par les chefs de service et les responsables RH. S'il s'agit d'un remplacement de courte durée, l'identification du poste est souvent déjà réalisée. Il convient alors de rediscuter du poste avec le service demandeur pour redéfinir si nécessaire le besoin. Ceci peut se faire à partir d'un document normé, de la mise à plat des critères de sélection, d'une fiche navette

Les ressources humaines se positionnent souvent comme accompagnateurs des services demandeurs, services qui manifestent souvent la volonté de recruter une personne opérationnelle dès leur prise de poste. Ceci se traduit par la recherche du « mouton à 5 pattes ».

Quelques fois les chefs de service expriment des demandes de profils très précis relativement à un cursus ou une formation particulière, voire une école ou une université prestigieuse. Les services RH travaillent alors à redéfinir le besoin en corrélant le profil demandé et le poste ou en faisant définir les compétences prioritaires et secondaires. Ce travail permet de vérifier que le besoin est réel. L'objectif de certains chargés de recrutement est d'élargir le profil demandé en termes de formation ou de potentiel d'évolution.

Les élus sont parfois partie prenante dans le recrutement en fixant les délais et l'orientation du poste. C'est fréquemment le cas lors d'une création de poste ou de réorganisation de service. Il arrive également mais de façon marginale qu'un élu soit sensibilisé à la situation particulière d'un individu. Il souhaite pousser une candidature dans le processus de recrutement. Toutefois la très grande majorité des collectivités évoque la présence de l'élu à cette étape du processus dans les cas spécifiques de recrutement d'un collaborateur de cabinet ou d'un membre de la direction générale.

(...)

# Petite enfance : les difficultés de recrutement s'aggravent nettement

Publié le 27 juin 2019 par Jean-Noël Escudié / P2C pour Localtis dans SOCIAL JEUNESSE, ÉDUCATION ET FORMATION EMPLOI



M. Nascimento / Rea

**90% des gestionnaires d'établissements d'accueil du jeune enfant disent rencontrer des difficultés de recrutement, principalement pour les auxiliaires de puériculture et les éducateurs de jeunes enfants. Principalement en cause : la pénurie de diplômés. Et le turn over est important.**

Alors que le gouvernement finalise les ordonnances sur les modes de garde (voir nos articles ci-dessous du 23 mai et du 11 avril 2019), le site spécialisé "Les pros de la petite enfance" publie les résultats d'une étude,

lancée en février dernier et consacrée au recrutement et au "turn over" des personnels au sein des Eaje (établissements d'accueil du jeune enfant). L'étude s'appuie sur l'exploitation de deux questionnaires distincts, mis en ligne sur le site : le premier destiné aux gestionnaires d'Eaje et aux recruteurs, le second destiné aux professionnels de l'accueil collectif de la petite enfance. Ces deux questionnaires ont fait l'objet, au total, de près de 1.500 retours (180 réponses de gestionnaires et de recruteurs et 1.230 de professionnels).

## 90% des gestionnaires d'Eaje disent avoir du mal à recruter

L'étude a été complétée par des entretiens avec "des acteurs du secteur qui font référence". Selon la restitution, ceux-ci mettent en évidence "les contraintes liées au décret de 2010 en ce qui concerne les taux d'encadrement et les qualifications du personnel, celles des centres de formation pieds et poings liés aux décisions et financements des régions ; mais aussi les états d'âme des professionnels, qui ne se sentent ni reconnus ni valorisés dans leurs métiers et fonctions et parfois même se trouvent dans l'incapacité d'exercer correctement leur rôle vis-à-vis des enfants et des familles".

Côté chiffres, 90% des gestionnaires d'Eaje disent rencontrer des difficultés de recrutement. Les délais de recrutement sont particulièrement longs pour les structures publiques (entre 3 et 6 mois, voire davantage), ce qui peut toutefois s'expliquer par la complexité des procédures liées au statut. Les difficultés de recrutement portent principalement sur les auxiliaires de puériculture (74% de citations) et sur les éducateurs de jeunes enfants (71%). Or ces deux catégories font l'essentiel des

40% de personnels diplômés prévus par le décret de 2010 et dont la présence est indispensable, par exemple, pour l'ouverture et la fermeture de l'Eaje. La situation est en revanche moins tendue pour les titulaires du CAP AEPE (accompagnement éducatif de la petite enfance, 36%), les infirmières (16%) – qui occupent des fonctions de direction ou de direction adjointe – ou les psychomotriciens (6%).

## **Pénurie de diplômés et manque d'attractivité des salaires**

Pour expliquer les difficultés de recrutement, deux motifs se détachent nettement chez les gestionnaires : la pénurie de diplômés (66% de citations) et le salaire (60%), loin devant d'autres explications : conditions de travail (25%), localisation de la structure (24%), avantages liés au poste (20%)...

De façon inverse – et logique compte tenu de la pénurie – seuls 20% des professionnels disent avoir eu des difficultés à trouver un emploi dans le secteur. Pour se déterminer sur le choix du poste, les salariés mettent notamment en avant la proximité avec le domicile (60%), le projet pédagogique (46%) et ensuite seulement le salaire (44%).

## **Un turn over qui nuit à la qualité de l'accueil**

Autre source de difficulté mise en évidence par l'étude : l'importance du turn over. Interrogés sur les postes qui font l'objet du plus fort turn over, les gestionnaires citent "les postes de terrain les moins qualifiés ou les moins valorisés" : titulaires du CAP AEPE (62% de citations) et auxiliaires de puériculture (55%). Le turn over est nettement moindre pour les éducateurs de jeunes enfants (31%), et plus encore pour les infirmières puéricultrices (8%) et les infirmières (3%). De leur côté, les salariés, interrogés sur les raisons qui les poussent ou les pousseraient à changer de travail, expliquent ce turn over élevé principalement par les conditions de travail (23% de citations), le salaire (20%), le management (16%) et l'ambiance de travail (12%). Mais quelles que soient les raisons, la restitution de l'étude estime que "ces critiques, ce malaise, ce turn over qui crée des tensions dans les structures altèrent durablement la qualité d'accueil".

Enfin – et même si l'échantillon semble trop limité pour des croisements vraiment fiables – l'étude montre, sans surprise, qu' "on recrute plus difficilement à Paris et en région parisienne et qu'on trouve plus difficilement un emploi en zones rurales". Les départements affichant le plus de difficultés à recruter – tous postes confondus – sont ainsi les Hauts-de-Seine (12,4%), Paris (10,7%), le Rhône (6,2%), les Yvelines et le Nord (5,2% chacun) et les Bouches-du-Rhône (5,1%). Une situation qui s'explique notamment par le coût du logement – la même situation existe pour les personnels des établissements de soins –, mais aussi par "des centres de formation mal répartis sur le territoire".

« Les RH, vecteurs d'innovation territoriale » (extrait) - 10ème baromètre RH des collectivités locales - *medias.amf.asso.fr - Randstad - 2019*

## (...) la problématique du recrutement s'accroît.

Le nombre de collectivités qui rencontrent fréquemment des difficultés de recrutement (39%, + 8 points vs 2018) s'accroît d'année en année. Ce taux n'était que de 16% en 2015.

Les communes de moins de 50 000 habitants et les communautés sont restées relativement épargnées par ce phénomène jusqu'en 2017. Désormais cette problématique concerne l'ensemble des employeurs publics locaux ; les conseils départementaux et régionaux (54%) et les communautés (45%) étant les plus fortement impactés.

Une situation qui rend compte de la technicité croissante des besoins territoriaux, avec de nouveaux métiers (profils de candidats inadaptés 57%) et une concurrence accrue sur le marché du travail (interne 35%, avec le secteur privé 22%).

### les principaux freins au recrutement en 2019.



## progression du recours au travail temporaire.

Dans ce contexte, le recours à une entreprise de travail temporaire progresse avec régularité (31%). Tout particulièrement au sein des communes de moins de 50 000 habitants et des intercommunalités. Elles sont respectivement 30% et 34% à avoir utilisé cette solution dans les vingt-quatre derniers mois.

# 31%

C'est le taux de communautés qui font appel aux services d'une entreprise de travail temporaire.



## nouvelles compétences et nouveaux métiers soulignent l'enjeu du recrutement dans les intercommunalités

Les récents transferts de compétences aux intercommunalités, comme la gestion du cycle de l'eau, ont contribué à faire du recrutement une de leurs préoccupations premières.

Ce constat s'est affirmé au fur et à mesure qu'elles ont développé leurs services et déployé de nouveaux équipements pour répondre aux demandes des habitants et des acteurs locaux, ou pour venir en appui de leurs communes membres.

Dans le même temps, l'action publique locale s'est caractérisée par une diversification et une montée

en compétences qui ont amené de nouveaux métiers, comme en matière de développement économique, d'aménagement ou d'informatique.

Le recrutement dans les intercommunalités fait par ailleurs face à un enjeu d'attractivité au sein d'un bassin d'emploi donné, aussi bien en ville qu'à la campagne. Attirer et garder les profils recherchés et s'assurer de leurs qualifications sont autant de priorités qui doivent placer les élus dans leur rôle d'employeurs locaux.



Christian Gros  
maire de Montoux (Vaucluse)  
président de la communauté de communes des Sorgues du Comtat  
administrateur de l'AdCF, intercommunalités de France

## le pouvoir de la marque employeur.

Communiquer sur les valeurs de la collectivité, sur ses engagements, son désir du jeu collectif avec toutes et tous dans la diversité est obligé. Il faut expliquer nos spécificités, donner envie de venir chez nous dans une période où les salariés ont, et auront encore plus le choix entre privé-public, entre fonctions publiques.

Depuis 5 ans, 33 % des travailleurs ayant changé de métiers avaient moins de 30 ans. Les mobilités s'accroissent. On rêve encore moins de rester dans

la même structure toute une vie professionnelle. Il faut l'accepter et valoriser nos actions en montrant notre meilleur visage. La FPT n'a à rougir ni de ses innovations sur les RPS, ni de sa politique sociale, ni de son accompagnement tout au long de la carrière, ni de ses parcours internes. Il faut le revendiquer, le montrer pour être attractif.



Patrick Coroyer  
 directeur des ressources humaines de la ville de Nantes  
 président de l'association nationale des DRH des territoires, et de Nantes métropole

# recrutement et attractivité.

## attractivité, les employeurs territoriaux réagissent.

Longtemps convoitées comme employeurs stables de proximité, nombre de collectivités se retrouvent confrontées à une perte d'attractivité inédite sur le marché de l'emploi. Elles prennent désormais conscience de la nécessité de faire

face à cette nouvelle donne concurrentielle et aux évolutions du rapport aux types d'organisation. Chacun commence à œuvrer en fonction de son contexte et de ses besoins.

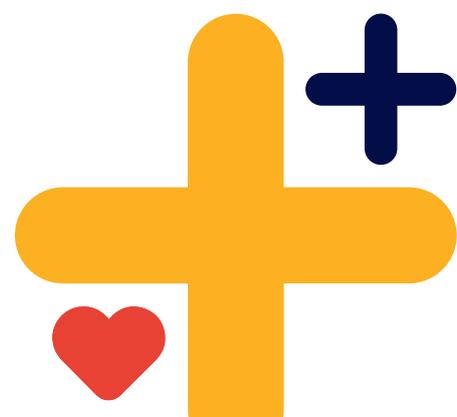
### comment rendez-vous votre collectivité attractive pour les candidats ?



Malgré la contrainte financière, 48% des répondants se déclarent prêts à consentir des efforts sur la rémunération (53% dans les petites communes). Le dynamisme de la collectivité participant de son attractivité, ils sont 32% à promouvoir le supplément d'âme qu'apporte au poste un projet de territoire. Sont ensuite mises en avant les initiatives relatives à la qualité de vie au travail : méthodes de management participatives et mesures d'équilibre entre temps de vie professionnelle et personnelle (29%).

Jouant de leurs spécificités, les conseils départementaux et régionaux explorent plus avant les voies des nouveaux modes de travail. À la mise en place du télétravail (50%), s'ajoutent des possibilités de nomadisme en tiers-lieux (23%).

(...)



ACTUALITÉ

## Quand la Fonction publique cherche à recruter... Les métiers en tension dans la fonction publique (extraits)

février 2014

**2014 : la Fonction publique (ou plutôt les trois fonctions publiques : État, territoriale, hospitalière) remplacera partiellement les départs à la retraite et, quelques employeurs publics vont même créer de nouveaux postes dans des domaines comme l'enseignement, la justice, le juridique, les marchés publics ou encore les achats. Des opportunités importantes sont donc à saisir d'autant que dans certains secteurs, ils peinent à trouver des candidats. En tête de ces métiers dits « en tension » : la santé, le social, l'éducation et la jeunesse, et les services techniques.**

### Emploi et recrutement dans la FP : de plus en plus de contraintes pour les DRH

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, la fonction publique est le plus important employeur et recruteur de France. 5,5 millions d'agents y travaillent et plus de 80 000 personnes ont été recrutées en 2013. Une tendance qui devrait se confirmer. En effet, si les effectifs ne devraient pas augmenter (une contraction est même à prévoir en 2015) - contexte de fortes contraintes budgétaires oblige, cette année encore, selon une enquête menée par « la Gazette des communes », des postes sont à pouvoir... apportant un souffle sur le marché du travail.

Rien que dans la Territoriale, la moitié des collectivités interrogées comptent « remplacer tous les départs à la retraite en 2013, 70 % disent vouloir en remplacer au moins la moitié et seulement 5 % prévoient de n'en remplacer aucun » et quelques-uns vont créer des postes dans les domaines du juridique, des marchés publics et des achats. En 2013, quasiment toutes les collectivités territoriales ont intégré dans leur plan de recrutement des emplois d'avenir, destinés aux jeunes sans qualification ou jeunes diplômés habitant des quartiers sensibles.

(...)

### Des employeurs en recherche de candidats qualifiés... devant faire face aux nouveaux besoins

Les métiers en tension dans la fonction publique se situent dans le secteur du social, de la santé principalement (infirmier, aide-soignant...), dans ceux de l'éducation et la jeunesse et aussi dans les services techniques.

Les métiers « en tension » sont ceux pour lesquels les employeurs publics ont du mal à trouver des candidats qualifiés. Ce ne sont pas forcément (même si cela en fait partie) ceux qui représentent les plus gros volumes de recrutements mais leur pénurie peut empêcher le bon fonctionnement des services ou demander un temps trop long de recrutement (de l'ordre de plusieurs mois). Des difficultés auxquelles sont également confrontées les DRH du secteur privé, soit parce que certaines compétences connaissent une tension entre une forte demande brutale liée au développement d'un ou de plusieurs secteurs d'activités et une pénurie temporaire de ressources disponibles ; soit parce que certains métiers sont soumis à un fort « turnover » ou rencontrent des difficultés à attirer et fidéliser les salariés (métiers de soins et d'aide aux personnes fragiles, professions du bâtiment...). En 2014, pour ce concerne le secteur public, les grands secteurs particulièrement touchés sont : la santé, le social et médico-social, l'éducation et la jeunesse, et les services techniques.

Dans ce dernier secteur, filière prépondérante dans la Territoriale (près d'un poste sur 2), on retrouve les « métiers » de la voirie, du bâtiment, des réseaux, de l'eau... La pénurie s'explique par les nombreux départs à la retraite depuis 2013 et pour les années à venir. Ils nécessiteront donc le plus d'embauches. Mais la tension s'explique aussi par une demande de profils de la part des petites collectivités qui ont parfois des difficultés à recruter, se trouvant en face de candidats manifestement en décalage entre les profils de techniciens et d'experts recherchés et les candidatures proposées.

Autre secteur en tension pour faute (entres autres) de personnel qualifié : l'éducation, l'animation et la jeunesse (animateurs de centres de loisirs,

agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles, etc.). La réforme des rythmes scolaires impose aux services territoriaux une réorganisation et le recrutement important d'animateurs pour accueillir les enfants de la maternelle et de l'école primaire sur des temps périscolaires prolongés. À titre d'exemple, une ville de près de 10 000 enfants a besoin de 250 animateurs formés supplémentaires pour assurer les nouveaux temps périscolaires. Or, aujourd'hui, le territoire national fait face à une pénurie de personnel formé et doté du BAFA ou BAFD....

Et sans formation, pas de subvention de la Caisse d'allocations familiales. Un problème encore plus épineux dans les territoires ruraux, plus souvent désertés par les étudiants et aux contraintes budgétaires fortes.

Autre raison : le vieillissement de la population, la tertiarisation de l'économie qui engendrent des besoins croissants en matière de services à la personne, de soins et d'accompagnement de la dépendance. De même, le phénomène de travailleurs pauvres, la précarité galopante et l'actualité juridique (protection de l'enfance, revenu de solidarité active, luttés contre l'exclusion, politiques de cohésion sociale, etc.) obligent les administrations à répondre par une offre en travailleurs sociaux suffisante, sans oublier l'évolution démographique et la demande croissante en matière d'accueil des familles et de la petite enfance (crèches...) qui imposent la création de postes qualifiés dans le secteur de la puériculture et de la jeunesse.

Au total : des métiers en proximité directe avec la population que les recruteurs ne veulent, et ne peuvent, pas remettre en question.

### **Des secteurs « tendus » par manque de valorisation et d'attractivité**

Ces métiers sont aussi porteurs de nouvelles qualifications, en lien avec les nouvelles technologies ou le développement durable, ils évoluent et sont appelés à se diversifier dans les années à venir.

Mais cette difficulté à recruter s'explique par une autre réalité : ces postes manquent avant tout, d'attrait et de valorisation... Côté éducation et jeunesse, le statut y est encore très « précaire », le « turn-over » assez fort, tout comme l'absentéisme et la proportion de non titulaires. Par ailleurs, ces postes en termes de rémunération ou d'évolution de carrière ne sont pas aussi bien valorisés que dans le tissu associatif.

Une réalité partagée tant par la filière technique que le secteur médical, paramédical et social. Dans

le premier, le grade de technicien subit la concurrence du privé.

Le secteur du BTP attire davantage les ouvriers qualifiés, mieux rémunérés.

L'évolution de la carrière des techniciens est également peu alléchante.

À peine en poste dans la fonction publique territoriale, nombre de jeunes techniciens tentent le concours d'ingénieur qui offre des rémunérations bien supérieures (mini 1 615,97 € bruts au 1er janvier 2014 + des primes qui peuvent atteindre 40 % du traitement de base pour un ingénieur en début de carrière contre 1 514,11 € pour un technicien territorial). Pour le second, les DRH de l'Hospitalière déplorent peiner à recruter infirmiers (spécialisés ou non) manipulateurs radio et kinésithérapeutes, notamment parce que ces métiers sont associés à une certaine pénibilité. De même, les recruteurs territoriaux se plaignent des freins administratifs et serrages budgétaires auxquels ils doivent faire face (ex. les CCAS doivent chercher les solutions financières optimales pour répondre à la baisse du subventionnement des services de soins infirmiers à domicile, à celle des aides de la CAF au personnel des crèches, etc..) mais aussi – ironie de la situation - de la concurrence de la fonction publique hospitalière, plus attractive (tout de même), notamment pour les infirmiers mais également les aides-soignants.

### **Des mesures palliatives à la rescousse des employeurs**

Une situation qui impose aux recruteurs une remise en cause de leurs pratiques de GRH : promotion de la formation interne, amélioration des conditions de travail...

Pour répondre à ces tensions nées les unes des difficultés de recrutement, les autres de forts besoins de professionnalisation, les employeurs publics s'organisent et cherchent des solutions à court et moyen terme.

Ainsi, face à la pénurie de médecins territoriaux, certains conseils généraux mutualisent des postes ou réorganisent leurs missions, pour mener différemment les instructions des dossiers d'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et la protection maternelle et infantile (PMI) par exemple.

D'autres collectivités se saisissent des derniers dispositifs législatifs comme d'une bouffée d'oxygène, en accélérant par exemple, le calendrier de procédure de sélections professionnelles prévues dans le cadre de la loi du 12 mars 2012 visant à la résorption de l'emploi précaire ; ou en prévoyant, dès que cela sera possible, de remplacer un départ

à la retraite par un emploi d'avenir, à l'exemple de la ville d'Agen qui entend former les jeunes recrues et les encourager à passer les concours pour être titularisés.

But recherché : créer dans les deux années à venir, 20 emplois dans les secteurs de la voirie, de l'éducation et de l'aide à domicile.

Dans le secteur de la petite enfance, où les besoins en multi accueils ou crèches ne cessent de croître, le CNFPT, en partenariat avec le conseil régional d'Ile-de-France, a créé, en 2008, un centre de formation d'apprentis (CFA) pour le métier d'auxiliaire de puériculture. Il développe également au regard de la loi du 19 février 2007, des accompagnements à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour l'obtention de diplômes d'État tels que éducateur de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture ou le CAP petite enfance.

L'objectif : fidéliser le personnel dans ces métiers peu attractifs, offrir des perspectives d'évolution des carrières et développer la qualification des personnels.

(...)

Autre piste envisagée par les employeurs de la filière technique : réviser la nature des épreuves du concours de technicien et surtout relancer l'attractivité du grade par une revalorisation en début de carrière pour « attirer les jeunes diplômés et en fin de carrière pour maintenir une expertise reconnue et recherchée ». Un vœu aujourd'hui, mais qui ne pourra, sûrement pas, rester pieu car ces secteurs sont appelés à se diversifier dans les années à venir.

Ces métiers en tension et/ou à fort renouvellement d'effectifs, sont aussi porteurs de nouvelles qualifications.

Ils évoluent en lien, par exemple, à la précarité énergétique, le développement durable... « Une aide à domicile doit être rompue aux outils technologiques de pointe, telle la télémédecine ». Pour trouver preneurs et continuer à assurer un service public de qualité, il est donc plus que jamais nécessaire qu'employeurs et responsables publics concernés visent à favoriser une mobilité individuelle qualifiante, à faire évoluer les pratiques de gestion de leurs ressources humaines, les conditions de travail mais encore les perspectives d'évolution des carrières des agents... À suivre.

**Sandrine BOTTEAU**

RECRUTEMENTS

## Les policiers municipaux, des agents très courtisés

Publié le 22/06/2020 • Par Nathalie Perrier • dans : A la Une prévention-sécurité, Actu experts prévention sécurité, France, Toute l'actu prévention-sécurité, Toute l'actu RH

**Plus que jamais, les policiers municipaux sont demandés. Confrontés à une forte concurrence, les villes rivalisent d'initiatives afin d'inciter les policiers à opter pour leur territoire.**

### CHIFFRES-CLÉS

**23 000 policiers municipaux** sont aujourd'hui recensés en France. On en comptait 18 000 en 2014.

Les collectivités se les arrachent. Depuis les attentats de 2015, les policiers municipaux (PM) sont une denrée rare et, pour les séduire, les collectivités déroulent le tapis rouge. Régime indemnitaire attractif, armement, projet de service... Les mairies multiplient les offres alléchantes et se livrent une concurrence parfois féroce. « Les policiers municipaux sont devenus des mercenaires qui se vendent au plus offrant, résume un cadre de la police mu-

nicipal. Non seulement les villes ont du mal à recruter, mais elles ont aussi du mal à fidéliser. » En six ans, les effectifs ont bondi de 18 000 agents en 2014, à plus de 23 000 aujourd'hui. Et ce n'est pas près de s'arrêter au regard des promesses de campagne des maires et de l'effet du confinement qui a rendu la municipale encore plus visible. Or, paradoxalement, le concours de gardien-brigadier compte de moins en moins de candidats... En moyenne, chaque année, 1 200 nouveaux agents sont formés pour 4 000 à 5 000 postes vacants. Largement insuffisant.

### Tout se sait !

Face à la pénurie, les collectivités font monter les enchères. « Il faut être concurrentiel », reconnaît Olivier Klein, maire (PS) réélu de Clichy-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis. Comme nombre de ses confrères franciliens, il a dû se résoudre à augmenter primes et indemnités. Car tout se sait dans le petit monde de la PM. La cité balnéaire de LaGrande-Motte (265 agents, 27 PM, 8 800 hab., Hérault), outre ses plages et son soleil, est ainsi réputée « généreuse ». Et pour cause : « Indemnités et primes élevées, 13<sup>e</sup> mois intégré au salaire et heures sup', résume le patron de la PM, Jean-Michel Weiss. On n'a aucun mal à recruter. »

### Des traitements très variés

Pour des agents dont le salaire de base avoisine les 1 400 euros net en province, les heures supplémentaires sont un plus non négligeable. « À Valenciennes [970 agents, 40 PM, 43 300 hab., Nord], même si nous proposons un niveau de primes correct pour la région, nous mettons en avant, lors des entretiens d'embauche, les heures supplémentaires qui permettent d'arrondir les fins de mois », confirme Stéphane Latawiec, le chef de la police. Mais encore faut-il que l'activité s'y prête et que la ville en ait les moyens. Comme chaque collectivité peut mener sa propre politique, les traitements varient de 300 à 400 euros net par mois d'une commune à l'autre. « Aujourd'hui, en Ile-de-France, où la situation est tendue, un policier municipal se rémunère, primes et indemnités compris, minimum 2 000 euros net, note Dominique Bailly, maire réélu [DVD] de Vaujours [180 agents, 14 PM avec Coubron, 7 100 hab., Seine-Saint-Denis] et président de la commission sécurité au sein de l'association des maires d'Ile-de-France. Typiquement, dans une ville de 7 000 habitants comme la mienne, on ne peut pas suivre. »

Dès 2014, Dominique Bailly a décidé de mutualiser ses forces avec sa voisine, Coubron (99 agents, 4 800 hab.), pour créer une police intercommunale. « Ensemble, on a pu installer un centre de surveillance urbaine [CSU], créer une cellule d'aide aux victimes, s'équiper de motos... Proposer

des missions et un cadre de travail de qualité. » Eaubonne (500 agents, 25 100 hab., Val-d'Oise) mise, elle aussi, sur l'environnement de travail. « Ce qui fait l'attrait d'un poste, c'est le salaire, mais pas seulement », martèle Grégoire Dublineau, le maire [LR] sortant. L'édile, arrivé deuxième au premier tour, qui entend porter les effectifs de sa PM de 12 à 20 agents, a ainsi choisi d'armer sa PM de pistolets semi-automatiques. « En Ile-de-France, c'est un préalable à l'embauche, commente Fabien Golfier, secrétaire national de la FA-FPT. Les policiers veulent être armés pour se protéger. » Le maire a aussi investi dans l'équipement radio et informatique, développé la vidéo-surveillance et va déménager le poste de police dans des locaux rénovés en centre-ville. « Nous avons un vrai projet de service. C'est une source de motivation. » Recruter est un tout. Rémunération, conditions de travail, diversité des postes, possibilités d'évolution, tenue, armement... Tout joue. La création en 2019 d'une brigade de nuit à Valenciennes a renforcé l'attractivité de la PM. La mise en place d'une brigade motorisée à Coubron et à Vaujours est un argument de vente. La Grande-Motte, elle, met en avant sa brigade nautique et son partenariat avec la gendarmerie nationale et les CRS. Chacun loue ses attraits.

## La mer et le soleil

Toutes les villes ne jouent pas dans la même cour. Marseille (11 662 agents, 863 300 hab.), dont la PM est la première de France avec ses 450 policiers, a tout pour plaire : une délinquance élevée, un armement et des équipements dernier cri, un comité d'action sociale (CAS) dynamique, sans oublier la mer et le soleil ! « Je reçois quatre à cinq CV par semaine. Marseille attire », affirme Marc Labouz, patron de la PM. À l'inverse, dans le Var, Flayosc (60 agents, 4 PM, 4 300 hab.) n'a guère que son travail de police de proximité et sa qualité de vie à vendre. « On a le salaire de base et la prime police. Pas d'heures sup'. Pas de CAS. Pas de Chèques-vacances. Pas de Tickets-restaurants. Cela fait un an que je cherche deux policiers pour anticiper des départs en retraite. » Face à ces difficultés de recrutement, des collectivités optent pour la mutation, non sans mal. « Pour être prêts, ils doivent partir neuf mois en formation initiale appliquée [FIA] au CNFPT, rappelle Stéphane Latawiec. Et comme la FIA est saturée de demandes... À Valenciennes, j'ai deux agents qui attendent depuis dix mois. Il va leur falloir deux ans pour être opérationnels ! »

---

### Focus

#### **Le levier des primes et indemnités**

Les salaires étant calqués sur une grille d'indice, les communes n'ont guère d'autre levier financier que les primes et indemnités. Elles peuvent jouer sur la prime de police, appelée « indemnité spéciale mensuelle de fonctions » (ISMF), ou l'indemnité d'administration et de technicité (IAT). L'ISMF est spécifique au cadre d'emplois et oscille de 0 à 20 %. « À zéro, on ne recrute pas. Résultat, nombre de villes sont à 18-20 % », note Fabien Golfier, secrétaire national de la FA-FPT. Le barème de l'IAT varie, lui, de 0 à 8. « Dans les régions en tension, il est à 8 presque partout ! » poursuit-il. Si la rémunération est un levier, elle ne suffit pas à faire la différence.

---

### Focus

#### **Pas d'autres choix que d'offrir le maximum**

[Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) 500 agents 8 PM • 29 300 hab.] Recruter des policiers municipaux est devenu très difficile en Ile-de-France. De plus en plus de villes se dotent de police municipale alors que le nombre de candidats au concours diminue. « J'ai mis un an à recruter mes huit agents ! déplore Olivier Klein, le maire [PS] de Clichy-sous-Bois, réélu. Pour être attractifs, nous n'avons pas eu d'autres choix que d'offrir le maximum en termes de primes et d'indemnités. C'est ce que font tous les maires. On s'est aligné. » Le 9-3, de par son activité délictueuse, peut séduire de jeunes policiers, mais il peut aussi faire figure de repoussoir... « Dès le départ, nous avons décidé de doter nos agents d'armes à feu. C'était impératif. Les policiers veulent se sentir protégés. Nous les avons

équipés de caméras-piéton qui leur permettent de filmer leur intervention et ainsi de prévenir, autant que possible, les incidents », poursuit l'édile. La ville a signé une convention avec le commissariat de Clichy-Montfermeil afin de formaliser leur partenariat. « Nos PM sont considérés comme des acteurs à part entière de la sécurité », se félicite Olivier Klein.

---

#### Focus

### ***Un projet de police 24 heures sur 24 qui a su séduire les candidats***

[Dunkerque (Nord) 1 632 agents • 87 PM • 87 400 hab.] En six ans, la PM de Dunkerque a doublé ses effectifs, passant de 42 policiers en 2014 à 84 en 2020. Elle a donc dû recruter massivement. « Le monde de la police territoriale est un petit monde... Très vite, les gens du microcosme ont perçu un projet ambitieux, avec des composantes proximité (ilotage), intervention et, la nouveauté en 2019, brigade de nuit. Nous avons aussi une brigade canine

et un centre de surveillance urbaine. La diversité des postes proposés est un facteur d'attractivité. Nous avons reçu de nombreuses candidatures », explique François Corbier, le directeur général des services (DGS). Dunkerque est plutôt bien positionnée en termes de primes et d'indemnités par rapport à ses voisines des Hauts-de-France. « Mais la rémunération à elle seule ne suffit plus pour attirer des candidats de qualité. C'est notre projet de police 24 heures sur 24 qui a séduit », estime François Corbier. La PM a également doté ses agents d'armes létales. « C'est l'une des clés du recrutement. Les policiers veulent être armés », affirme le DGS. Les agents sont très attentifs à la qualité des équipements : voitures, VTT, matériel informatique, etc. « Lors des entretiens d'embauche, nous avons aussi mis en avant le volet formation et insisté sur le partenariat avec la police nationale, poursuit François Corbier. Pour recruter des agents de qualité, une police municipale doit porter un projet cohérent et attractif, et se doter des moyens ad hoc pour le mettre en place. »

LE MAIRE EMPLOYEUR 19/09/2018

## **Gestion prévisionnelle des emplois : prévoir les besoins pour mieux embaucher**

*par Maud Parnaudeau*



**La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEEC) aide à s'adapter aux orientations définies par les élus. Analyse des ressorts de cette démarche de pilotage dynamique des RH qui concerne toutes les collectivités territoriales et permet de s'adapter aux évolutions quantitatives et qualitatives des métiers.**

Beaucoup de collectivités sont, encore aujourd'hui, à la peine en matière de prospective « ressources humaines ». « Il y a une difficulté à installer et à faire vivre une véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Les résultats sont souvent bien en deçà des attentes », constate Laurent Dejoie, vice-président du conseil régional des Pays de la Loire. Entre la maîtrise de la masse salariale, l'accélération des départs à la retraite, les difficultés de recrutement, les mutations des métiers, la nécessaire anticipation des secondes parties de carrière... les collectivités auraient pourtant tout intérêt à s'engager dans de telles démarches.

### **Outil d'optimisation**

---

Permettant d'anticiper et d'ajuster les ressources humaines aux besoins de la collectivité, « la GPEEC est un moyen de transformer les contraintes en opportunités », assure Isabelle Cossec-Petit, consultante au centre de gestion du Finistère. Outil d'optimisation des ressources humaines, elle contribue à la performance du service public. Elle permet de donner des perspectives d'évolution professionnelle aux agents territoriaux et de mieux valoriser l'ensemble de leurs compétences. Parmi tous ses avantages, la GPEEC permet également de répondre à des enjeux sociaux.

« On peut travailler sur la parité, les métiers pénibles, le maintien dans l'emploi, l'usure professionnelle », observe la consultante. La GPEEC est constituée par un ensemble d'actions permettant d'anticiper les évolutions, quantitatives et qualitatives, des emplois et des compétences à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et/ou externes. Pour faire de la GPEEC, il faut d'abord et avant tout des orientations claires des élus, puis répertorier les emplois présents au sein de la collectivité, faire un état des compétences, déterminer les besoins à venir, et établir un plan d'action pour combler les écarts. Tout recrutement, toute action de formation, toute mobilité interne représente une occasion de réduire le fossé entre les besoins identifiés de l'organisation et les ressources disponibles.

« Ce qui est important, c'est de se poser des questions et de saisir toutes les opportunités, un départ, un transfert de compétences... pour s'interroger sur une autre manière de travailler », souligne Isabelle Cossec-Petit. Chaque collectivité, quelle que soit sa taille, peut faire de la GPEEC, à condition d'avancer pas à pas. « Il faut donner à voir des résultats concrets. Chaque petit succès servira à montrer l'intérêt de la démarche », assure-t-elle. Les collectivités ont aussi tout intérêt à mutualiser les compétences à l'échelle des bassins d'emploi. « Il faut réfléchir "territoire" pour ouvrir le champ des possibles en termes de parcours professionnels », estime Isabelle Cossec-Petit. À ce titre, les schémas de mutualisation sont une bonne occasion de « réinventer » sa GPEEC.

## « Une réponse aux nécessités d'évolution du service public »



Laurent Dejoie

**Laurent Dejoie**, vice-président du conseil régional des Pays de la Loire, président de la commission ressources humaines

### **Comment opérez-vous en matière de GPEEC ?**

Plutôt que d'aborder frontalement la GPEEC dans un dialogue de gestion avec les services, nous avons mené une démarche prospective plus transversale et participative, centrée sur une vision à long terme des métiers et des compétences. La DRH réunit des petits groupes de directeurs de manière informelle, et les interroge sur la manière dont ils voient l'évolution du service public dans leur domaine et l'évolution des métiers pour accomplir les futures missions. Ce travail est conduit aux différents niveaux hiérarchiques et il est régulièrement actualisé.

### **Quels sont les bénéfices d'une telle approche ?**

Elle valorise l'expertise des équipes et permet à la DRH de revenir vers les services avec des propositions pour répondre aux évolutions exprimées par les équipes. La GPEEC devient alors une réponse à la nécessité d'évolution du service public, plutôt qu'un objectif en soi, issu d'une commande RH.

### **Quid des conditions de réussite ?**

Les évolutions des métiers ne s'arrêtent pas aux portes de l'administration. Nous avons tout intérêt à mutualiser ce type de démarche, à enrichir notre prospective métiers de contributions diverses issues du monde de l'entreprise, de la recherche, des acteurs associatifs.... Mais cela doit partir d'une démarche de proximité, fondée sur la mobilisation des équipes « métiers » en interne. Car il y a un enjeu de culture interne et de construction collective qui donne du sens et permet à chacun de trouver sa place dans l'organisation.

### **Nos conseils**

**Se montrer patient** : la GPEEC est une démarche permanente qui inscrit les pratiques dans la durée.

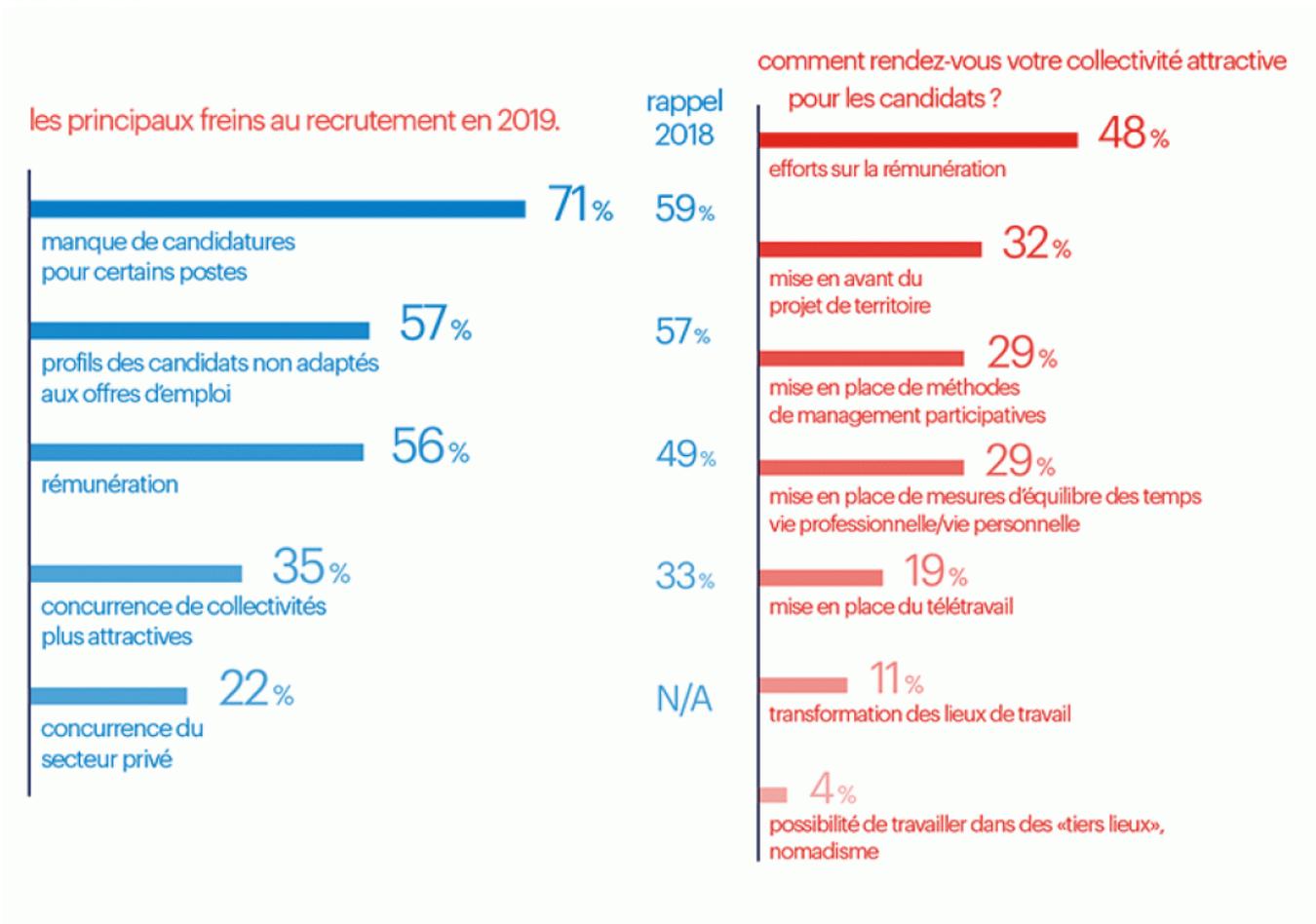
**Évaluer le dispositif** : prévoir des procédures de mise à jour des données RH, d'évaluation et d'ajustement des actions.

**Afficher les résultats** : communiquer vers les agents et les managers pour rendre visibles les améliorations dès le début de la démarche.

## Difficultés de recrutement : les employeurs territoriaux obligés de se montrer plus généreux

Publié le 16 septembre 2019 par T.B. / Projets publics pour Localtis dans Fonction publique

**Alors que leurs budgets sont le plus souvent calculés au plus juste, les collectivités territoriales sont obligées de desserrer les cordons de la bourse en raison des tensions sur le marché du travail. C'est ce que met en évidence une étude du groupe d'intérim Randstad.**



Selon le 10<sup>e</sup> baromètre "RH" des collectivités locales édité par le groupe Randstad, des employeurs publics locaux de toutes tailles rencontrent désormais des difficultés de recrutement. 39% des 623 qui ont répondu au printemps à cette enquête en ligne menée en partenariat notamment avec Villes de France et l'Assemblée des communautés de France, reconnaissent devoir faire face "fréquemment" à cette situation, contre seulement 16% en 2015. La raison du problème est liée pour 71% des répondants au "manque de candidatures pour certains postes" et pour 57% aux "profils des candidats non adaptés aux offres d'emploi", juste devant la rémunération (56%). Pour continuer à attirer des candidats, près de la moitié (48%) des responsables des collectivités territoriales affirment être "prêts à consentir un effort sur la rémunération" des agents. Un chiffre qui grimpe à 53% dans les petites collectivités. Mais les employeurs publics locaux devront effectuer leur coup de pouce salarial avec parcimonie. En effet, dans un contexte de restriction de la croissance des dépenses de fonctionnement, les collectivités territoriales continuent à placer la

maîtrise de la masse salariale en tête de leurs priorités en matière de ressources humaines pour les prochaines années. 74% des répondants mettent en avant cet objectif.

### **Durée légale du travail : moins d'exceptions**

Pour séduire des candidats, les responsables locaux misent aussi sur la promotion du projet de territoire (32%), la mise en place de méthodes de management participatives et l'instauration de mesures favorisant l'équilibre entre l'activité professionnelle et la vie personnelle (chacun de ces deux items recueille 29% de réponses). De telles initiatives visent plus généralement à développer la santé et la qualité de vie des agents, deux préoccupations montantes dans les collectivités. Au sixième rang de leurs priorités "RH" en 2015 (avec 34%), elles figurent désormais en deuxième place (51%).

Une durée de travail inférieure à la norme de 1.607 heures annuelles pouvait être un élément d'attractivité dans la fonction publique territoriale (en particulier face au secteur privé). Mais ceci est de moins en moins le cas. 17% des collectivités ayant répondu à l'enquête ont mis les pendules à l'heure au cours du mandat actuel. Leurs règles sont harmonisées avec les 41% de collectivités qui appliquaient "depuis longtemps" la durée de 1.607 heures. Une norme qui sera à terme celle du secteur public local dans son entier. En effet, la loi de transformation de la fonction publique prévoit que les communes et les EPCI l'appliqueront obligatoirement au plus tard le 1er janvier 2022 et les départements et les régions au plus tard le 1er janvier 2023.

## La mobilité comme levier d'attractivité

Publié le 04/02/2020 • Par [Maud Parnaudeau](#) • dans : [A la Une RH, compte rendu des dernières rencontres du club RH, France, Toute l'actu RH](#)



*Andrey Popov - AdobeStock*

Pour se doter des compétences dont elles ont besoin, les collectivités misent aussi sur la valorisation de leurs agents. Preuve en a été donnée lors du Club RH de La Gazette organisé à Orléans le 23 janvier, en partenariat avec le conseil départemental du Loiret.

Pourquoi aller chercher des compétences à l'extérieur quand il y en a potentiellement de disponibles en interne ? Au sein de la communauté d'agglomération Territoires vendômois, tous les candidats à la mobilité interne, même s'ils n'ont pas le profil, sont reçus en jury de recrutement. Ce qui permet d'identifier des potentiels. « Un agent du service propreté urbaine est ainsi devenu policier municipal. », indique Stéphanie Mulatier, directrice des ressources humaines.

À toutes les assemblées générales de personnels vendômois, deux à trois fois par an, les agents présentent leurs directions pour faire connaître leurs activités et leurs métiers.

À Blois, Cécile Chapdelaine, directrice générale adjointe ressources humaines de la ville et de l'agglomération, prévoit d'organiser un « speed dating mobilité » pour favoriser la rencontre entre les besoins des services et les compétences des agents.

### Développer la pluricom pétence

---

Toujours dans l'idée de valoriser les compétences internes, l'agglomération vendômoise nomme des cadres comme chefs de projet sur des secteurs hors de leur cœur de métiers. « Une infirmière a par exemple été chargée de coordonner le projet d'implantation du nouveau musée », illustre Stéphanie Mulatier.

À Orléans, pour pourvoir les postes de chauffeur de benne à ordures « en tension », « on recrute désormais des ripeurs auxquels on finance le permis poids lourds », indique Nicolas Lonvin, directeur des relations humaines de la ville et de la métropole.

### Pas de concurrence

---

La mobilité inter-collectivités au sein des bassins d'emploi fait, elle aussi, son chemin comme outil d'attractivité. « Il ne faut pas que ce soit un tabou », assure Cécile Chapdelaine. Blois a d'ailleurs signé une charte et créé un réseau avec le conseil départemental du Loir-et-Cher. « Nous diffusons nos offres sur nos deux sites internet, nous organisons des stages de découvertes dans les deux collectivités », indique la DGA RH.

La ville et la métropole d'Orléans ont aussi conclu un partenariat avec le département du Loiret et la région Centre-Val de Loire autour d'un parcours management commun, destiné à ouvrir des perspectives professionnelles aux cadres. Ce « parcours mobilité » est proposé à dix agents de chaque collectivité et se fait sur une année. « Cela crée une émulation, une ouverture, des mobilités effectives », précise Nicolas Lonvin qui a récemment « proposé aux communes de la métropole d'intégrer le dispositif ».

## Des dispositions pour faciliter les recrutements

---

Un certain nombre de mesures, adoptées ou proposées ces derniers mois, pourraient contribuer à améliorer l'attractivité des collectivités. Comme l'élargissement des cas de recours aux contractuels, opéré par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. En parallèle, dans le cadre d'une concertation ouverte par le Gouvernement avec les organisations syndicales, des leviers ont été identifiés pour rendre le fonctionnariat plus attractif : renforcement de l'apprentissage et des partenariats avec les universités, professionnalisation des processus de recrutement avec davantage de « sourcing », développement de la 3ème voie et changement de la nature des épreuves de concours. Sur ce dernier point, la commission des lois du Sénat a adopté le 27 novembre 2019 un rapport de la sénatrice Catherine Di Folco comprenant huit mesures dont le développement des concours sur titre, des épreuves pratiques et des épreuves collectives de mise en situation, permettant au jury d'apprécier les aptitudes relationnelles des candidats.

Actualité > RH publiques

## Fier d'être fonctionnaire : une campagne virale débute sur les réseaux sociaux

Fonction publique Posté le 25/11/19 par Rédaction Weka



**L'Association des DRH des grandes collectivités territoriales lance une campagne sur les réseaux sociaux pour revaloriser l'image des fonctionnaires territoriaux et attirer vers les métiers de la FPT, qui cherche à recruter en permanence. Un sondage Harris Interactive disponible en ligne revient sur des idées reçues.**

C'est avec l'aide des étudiants de l'EFAP (École des nouveaux métiers de la communication) que l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales a lancé le 19 novembre au soir une campagne de communication grand public sur les réseaux sociaux (cf. encadré). L'objectif est double : faire découvrir aux Français les nombreux métiers de la fonction publique territoriale (FPT) – on en dénombre trois cents – et revaloriser l'image des agents en montrant l'utilité de leur travail au quotidien. Il s'agit de changer le regard des citoyens sur les fonctionnaires territoriaux. Un regard contradictoire, selon une enquête réalisée en septembre par Harris Interactive pour le compte de l'association\*.

En effet, seuls 61 % des citoyens ont une image positive des agents territoriaux alors que neuf sur dix plébiscitent les agents hospitaliers et que les trois quarts (73 %) déclarent avoir une bonne image des agents de l'État. « Cette différence de perception peut s'expliquer parce que le rôle des agents de la FPE apparaît clairement identifié, à travers la gendarmerie, les enseignants..., de même que celui de la FPH, mais un peu moins celui des agents de la FPT », explique Jean-Daniel Lévy, directeur du département Politique et opinion de Harris Interactive. Ils estiment également que les agents territoriaux font un travail utile à la collectivité (75 %), qu'ils sont compétents (60 %) et savent répondre aux besoins des usagers (58 %). En particulier dans les classes populaires, les citoyens trouveraient une bonne chose, pour eux ou pour leurs enfants, de travailler pour la FPT, en dépit de l'absence de reconnaissance dont ils sont l'objet.

À terme, cette campagne a pour ambition d'attirer davantage de recrues vers la FPT, en particulier des contractuels, auxquels la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique permet de recourir. « Même si le concours doit rester le principe d'accès à la FPT, le contrat permet de

recruter des profils intéressants et de ne pas être bloqués lorsque nous avons des difficultés à attirer certains profils, précise Johan Theuret, président de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales.

En outre, la fonction publique territoriale s'apprête à subir des départs massifs à la retraite : on s'attend potentiellement à 350 000 départs d'ici la fin 2022, sur 1,9 million d'agents, ce qui n'est pas rien. C'est pourquoi nous ne souhaitons pas zoomer sur les métiers dits « en tension ». Nous devons nous préoccuper d'autres métiers, pour ne pas nous exposer à des pertes de compétences lors des départs en retraite. C'est le cas, par exemple, des agents qui interviennent sur les réseaux d'eau et d'assainissement qui ont une connaissance technique des réseaux, de leur passage.... »

L'association considère qu'il convient également de valoriser un certain nombre d'avantages offerts par la FPT, autres que la rémunération : bienveillance du management, dynamique d'équipe, sens du travail... « Car, les collectivités ont supprimé des postes mais n'ont pas valorisé parallèlement les métiers, poursuit Johan Theuret. La vision ne doit donc pas être uniquement budgétaire et comptable, comme l'était au départ la loi de transformation de la fonction publique territoriale ».

Outre la campagne sur les réseaux sociaux, qui vise à limiter le « fonctionnaire bashing », un prix récompensera début 2020 la meilleure des initiatives locales qui aura pu être identifiée.

\* Les Français et les fonctionnaires territoriaux, étude en ligne du 24 au 26 septembre, réalisée sur un échantillon de 1 000 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas, Harris Interactive pour le compte de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales

Martine Cournaud – Del Ry

#fierdetrefonctionnaire  
#maviedefonctionnaire



**« Accès des jeunes issus de la diversité  
aux offres d'emploi de la fonction  
publique »**

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

**Signature, par Monsieur Olivier DUSSOPT,  
Secrétaire d'État auprès du Ministre de  
l'Action et des Comptes publics, de la  
convention de partenariat avec la  
Fondation Mozaïk**

Paris, le 30/06/2020  
N°1062

M. Olivier DUSSOPT, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Action et des Comptes publics, et M. Saïd HAMMOUCHE, Président fondateur de la Fondation Mozaïk ont signé, ce jour, une convention de partenariat – entre la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique et la Fondation Mozaïk – permettant la création d'une interface numérique pour faciliter l'accès des jeunes issus de la diversité aux offres d'emplois de la fonction publique.

Après avoir rappelé que « *la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations dans le secteur public sont un engagement quotidien du Gouvernement* », le Secrétaire d'Etat Olivier DUSSOPT a souligné « *le devoir de ne laisser personne au bord de la route et d'aller toujours plus loin dans l'information des jeunes issus de la diversité pour faciliter les voies d'accès et leur intégration dans la fonction publique* ».

Le Secrétaire d'Etat a par ailleurs rappelé l'une des dispositions de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui permet « *de diversifier le recrutement des agents publics, avec l'ouverture des emplois aux contractuels de droit public* ». Il a par ailleurs souligné « *l'importance des études de testing qui sont un outil précieux permettant d'enrichir la connaissance du risque discriminatoire dans l'accès à la fonction publique* », l'objectif d'accueillir « *13 000 jeunes en contrat d'apprentissage au sein de l'Etat en 2020 et 2021* », et enfin l'accompagnement, par l'Etat, « *de centaines d'étudiants et de personnes en recherche d'emploi pour les préparer aux concours de la fonction publique au sein des 27 classes préparatoires intégrées aux écoles de service public* ».

Avec la création de cette interface – entre le site de recrutement de l'emploi public « Place de l'emploi public », et la plate-forme DiversifiezVosTalents.com portée par la Fondation Mozaïk – tout candidat inscrit aura ainsi la possibilité d'accéder et de candidater à l'ensemble des offres d'emplois de la fonction publique, et l'administration pourra élargir son vivier de recrutement, notamment aux publics situés dans les territoires en difficulté.

M. Olivier DUSSOPT a enfin souligné que l'ambition du Gouvernement est celle de « *gagner en attractivité pour la fonction publique par le développement des viviers de recrutements et accroître ainsi la diversité parmi les agents publics* ».