

CONCOURS INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2020

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Durée : 4 heures – Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

INDICATIONS DE CORRECTION

Sujet :

Attaché territorial, vous êtes chargé de mission auprès du Directeur général des services 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 Directeur général des services 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 Directeur général des services 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.

1) Présentation du sujet

- La difficulté de recruter sur certains types de postes est une problématique partagée par l'ensemble des collectivités. Celles-ci doivent organiser les recrutements dans un contexte parfois complexe caractérisé par un corpus juridique peu flexible, une exigence de maîtrise de la masse salariale, des métiers en mutation et des besoins de recrutement qui évoluent vite. Les collectivités doivent concilier ce contexte contraint avec des exigences de services publics qui restent élevées et des compétences qui ne cessent de s'élargir, les obligeant ainsi à recruter de nouveaux profils, avec de nouvelles compétences peu répandues dans le secteur public.
- Bien que présent dans le débat public local depuis plusieurs années, ce sujet trouve toute son actualité dans les récentes évolutions législatives de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Cette loi permet notamment un assouplissement et une sécurisation du recours aux contractuels, devant donner plus de marges de manœuvre aux collectivités qui ont des difficultés à recruter les bons profils.
- Il s'agit d'un sujet à multiple facettes, qui articule des enjeux RH, budgétaires, organisationnels, de communication, et qui se pose dans l'ensemble des services. Ces enjeux liés au recrutement sont rarement pensés dans leur globalité par les collectivités qui ne les abordent souvent que par le volet RH. Les réflexions autour de l'attractivité d'une

collectivité sont éminemment transversales, ce qui permet au candidat de faire appel à des connaissances variées.

- Ce sujet soulève des enjeux de conduite du changement et invite le candidat à s'interroger sur les leviers dont il dispose pour organiser des évolutions dans la manière de recruter, tout au long de la chaîne de recrutement (évaluation du besoin, publication des offres, sélection des candidats, proposition salariale, accueil du nouvel agent etc.). Il n'est pas attendu du candidat qu'il se substitue à une direction des ressources humaines, mais qu'il apprécie le périmètre d'action possible, les leviers à actionner, les propositions à formuler pour engager un changement de pratique et de culture dans tous les services de la collectivité en matière de recrutement. Le sujet pose également des enjeux de management puisqu'il faudra réfléchir à la façon d'animer un tel changement auprès des équipes chargées de recrutement. Cette complexité illustre le type de questions sur lesquelles travaille la hiérarchie des collectivités territoriales et aide à mieux comprendre les décisions.
- Le candidat sera amené à adopter un positionnement stratégique puisque le sujet le place comme collaborateur direct du DGS (chargé de mission). Ses propositions devront évidemment traiter de sujets RH, mais il devra se positionner en tant que cadre ayant une vision globale et transversale de la collectivité. Il est attendu que le candidat adopte une posture responsable : il fera des propositions réalistes, conformes au droit et tenant compte des exigences de bonne utilisation des deniers publics.
- Le contenu du dossier invite le candidat à élargir le sujet au-delà de la question du recrutement en abordant d'autres thématiques : attractivité d'une collectivité, qualité de vie au travail, lien avec des organismes de formation, d'information et d'orientation, évolution des métiers, besoin de flexibilité etc. Le sujet invite à repenser la question du recrutement à l'aune des nouveaux enjeux de la société.
- Repenser la manière de recruter d'une collectivité pour lui permettre de recruter de manière plus efficiente implique la conduite d'un projet complexe, global, avec des interlocuteurs variés et l'organisation d'un dialogue de long terme. Cela impose au candidat de démontrer qu'il maîtrise les fondamentaux de la conduite de projet.
- Ce sujet présente l'avantage de laisser un large champ possible, aussi bien dans le repérage des causes des difficultés de recrutement que dans l'élaboration de solutions. En effet, avec une bonne analyse des enjeux de recrutement, le candidat pourra développer d'autres causes de difficultés, et construire des propositions « sur mesure » en priorisant les domaines d'action qui lui paraissent incontournables. Cela permet de mesurer la « créativité » du candidat, de même que le caractère réaliste de ses propositions.
- Si le sujet ne mentionne pas la crise sanitaire née de l'épidémie de Covid-19 et les problématiques liées (télétravail, management à distance, renforcement des risques psychosociaux...), et même si ces thématiques n'apparaissent pas au centre du sujet, rien n'interdit au candidat d'y faire référence pour contextualiser ou illustrer son propos par des exemples.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

La commande invite le candidat à prendre en compte les points suivants dans son analyse :

- **« vous êtes chargé(e) de mission auprès du Directeur général des services »** : le candidat est en posture d'aide à la décision de la Direction générale, il doit donc évaluer le bon niveau d'information et adopter une posture d'ouverture et d'analyse. Il devra également s'efforcer d'avoir une vision transversale du sujet et d'imaginer des propositions concrètes et réalistes. Le candidat devra aussi tenir compte des acteurs importants à associer à ces réflexions (DRH, directeurs, Direction générale, partenaires extérieurs...).
- **« un rapport sur les enjeux du recrutement au sein des collectivités territoriales »** : l'objectif est d'amener le candidat à s'interroger à la fois sur les types de métiers dits « en tension », mais aussi sur les causes multiples des difficultés de recrutement que connaissent les collectivités, celles qui relèvent de leurs pratiques en matière de recrutement, et celles qui sont des conséquences de leur environnement (géographique, réglementaire etc.).
- **« ... afin de dégager des solutions opérationnelles afin de rendre la commune d'Admiville plus attractive dans ce domaine »** : le candidat est encouragé à envisager des propositions plus larges que des leviers relevant uniquement des RH, en s'interrogeant sur ce qui rend une collectivité attractive. Il devra nécessairement cibler ses propositions au niveau de collectivité dont il est ici question (une commune).

- Le choix des textes peut donner une impression d'un sujet à tiroirs avec de multiples entrées possibles, il appartient au candidat de structurer son analyse des difficultés de recrutement des collectivités et ses propositions qui relèveront nécessairement de registres variés. Les textes sont globalement descriptifs et analytiques, il y a très peu de textes techniques, ce qui permet aux candidats avec un profil généraliste de très bien s'en sortir, notamment en développant la conduite de la démarche globale, plutôt que les aspects techniques RH.
- Les textes sont de trois types :
 - Des textes réglementaires qui précisent les récentes évolutions du cadre juridique et permettent de transmettre des éléments de base aux candidats qui seraient étrangers au sujet.
 - Des articles de presse spécialisée, qui adoptent parfois un parti pris mais présente le large spectre des thématiques que croise ce vaste sujet. Ces articles apportent un éclairage intéressant pour les propositions, avec des expériences déjà menées dans d'autres collectivités.
 - Des extraits de rapports qui sont structurants sur le sujet, qui apportent de la matière afin d'alimenter les réflexions du candidat et de lui permettre d'illustrer son analyse grâce à des données chiffrées.

Document 1

Il s'agit d'une compilation de plusieurs articles extraits de la Loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. L'article 17 évoque la création du contrat de projet au sein des trois versants de la fonction publique ; l'article 21 évoque l'élargissement du recours au contrat sur emplois permanents aux agents de catégorie B et C dans la fonction publique territoriale et les conditions de recrutement sur emploi à temps non complet ; l'article 22 évoque l'élargissement des recrutements de contractuels en remplacement d'agents momentanément absents pour une courte durée. L'intérêt de sélectionner en particulier ces articles est de montrer au candidat les nouveaux outils de gestion des ressources humaines que cette loi met à disposition des collectivités pour leur permettre de répondre plus facilement à leurs besoins de recrutement.

Document 2

Cet article développe les raisons pour lesquelles les concours peuvent constituer un frein au recrutement des collectivités territoriales (inadéquation des épreuves aux attentes des collectivités, lourdeur pour des agents qualifiés déjà en poste qui doivent passer le concours pour être titularisés, etc.). Le document pourra également alimenter les propositions du candidat notamment pour ce qui concerne la valorisation de l'expérience et l'accompagnement interne des candidats à un concours.

Document 3

Ce document évoque la répartition des agents au sein la FPT par catégorie, par type d'emploi, par type de poste, suivant la façon dont ils sont entrés dans la fonction publique territoriale. Ce document donne également une vision des principaux métiers proposés par type de collectivité, et donc des secteurs qui recrutent le plus dans la FPT. Il dresse un « top 10 » des métiers en tension, ce qui sera utile au candidat qui saura y reconnaître des métiers qui concernent particulièrement l'échelon communal.

Document 4

Cet article a deux principaux apports. Le premier est une explication des difficultés de recrutement dans la fonction publique territoriale : ses métiers ne sont pas connus du grand public, des candidats potentiels, de même que ses possibilités de carrières ou encore que le champ d'intervention des collectivités territoriales. Le deuxième est l'introduction de la notion de « marque employeur » pour répondre au manque d'attractivité des collectivités territoriales. Déployer des solutions pour faire connaître la collectivité et les missions exercées par ses agents est donc une des pistes que pourra développer le candidat (participation à des salons de l'emploi public, diffuser des informations aux centres d'orientation des jeunes, construire des supports de promotion de type film d'entreprise etc.). L'article fait également la proposition intéressante d'une enquête interne pour évaluer l'ambiance de la collectivité et se faire une idée de l'image qu'elle véhicule à l'extérieur et qui peut impacter sa capacité à recruter efficacement.

Document 5

Ce document dresse un panel des secteurs présentant des métiers en tension et met en lumière des cas particuliers présentant également des difficultés (cas des agents de catégorie B et des profils transversaux). Le document évoque également diverses causes des difficultés de recrutement, et notamment la question de l'attractivité de la FPT, ainsi que des exemples de mesures concrètes de nature RH essentiellement (RTT, primes, régime indemnitaire, prestations d'action sociale...), mais également des mesures très intéressantes qui interviennent en amont du besoin d'emploi. Enfin, l'accent est mis sur la nécessité pour les collectivités d'anticiper leurs besoins de recrutement (départs à la retraite, définition et priorisation du besoin, travail sur les fiches de poste...).

Document 6

Cet article de Localtis est une illustration des difficultés de recrutement des collectivités dans le secteur de la petite enfance. Cet article est l'occasion pour le candidat de repérer des difficultés spécifiques à ce domaine (la pénurie de diplômés et un turn-over important) et des difficultés plus répandues (le manque d'attractivité des salaires notamment). Cet article en évoque également les conséquences, et plus précisément une dégradation de la qualité du service rendu.

Document 7

Ce document montre grâce à des diagrammes que de plus en plus de collectivités territoriales, tout échelon confondu, rencontrent des difficultés de recrutement, ce qui se traduit par un recours accru au travail temporaire. Ce document permet d'identifier les principaux freins au recrutement d'après les collectivités elles-mêmes ; il en donne une mesure. Il faut noter que le manque de candidatures pour certains postes est le principal facteur explicatif donnée, loin devant les profils inadaptés aux offres d'emploi des candidats.

La principale plus-value de ce document réside dans les mesures privilégiées par les collectivités pour se rendre plus attractives pour les candidats, mesures dont les candidats peuvent s'inspirer dans leurs propositions.

Document 8

Cet article de Carrières publiques permet d'évoquer plusieurs leviers RH pour attirer un public plus jeune et qui n'aurait pas spontanément candidaté sur des postes proposés par les collectivités territoriales (emplois d'avenir, apprentissages...). L'article développe également les secteurs où se concentrent les métiers en tension et introduit une comparaison avec le secteur privé qui pourrait permettre au candidat d'évoquer une tendance générale sur le marché du travail et de fortes similitudes avec le secteur privé. L'article évoque également l'idée d'une concurrence entre fonctions publiques, qui peut également être une cause des difficultés de recrutement dans certains secteurs (médical par exemple) pour les collectivités territoriales. Plusieurs leviers RH sont également développés : évolution des carrières, développement de la qualification des personnels, formations internes etc.

Document 9

Ce document développe l'exemple des difficultés de recrutement des policiers municipaux et des initiatives développées par des communes pour les attirer : leviers des primes, recours aux heures supplémentaires, mais aussi équipement des policiers (armement, dispositif de vidéo-surveillance) et formations proposées.

Document 10

Cet article développe l'importance des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour mieux anticiper les besoins de recrutement des collectivités, en introduisant une vision à moyen et long terme des métiers et des compétences.

Document 11

Cet article souligne les aspects contradictoires auxquels font face les CT en matière de recrutement, entre d'une part la maîtrise de la masse salariale et les restrictions en matière de dépenses de fonctionnement et d'autre part les efforts sur la rémunération qu'elles sont obligées de consentir pour attirer les candidatures.

Document 12

Cet article évoque le levier de la mobilité interne, développé notamment par des collectivités qui décident de faire face à leur problématique de recrutement en faisant évoluer leurs agents sur d'autres postes après les avoir accompagnés dans leur montée en compétence. Le document propose également des pistes pour favoriser la pluricom pétence des agents et pour limiter la concurrence entre collectivités d'un même bassin d'emploi en adoptant des pratiques similaires (stages, publication sur des sites identiques...).

Document 13

Cet article relaie une initiative de l'association des DRH des grandes collectivités, qui a lancé une campagne de communication numérique destinée à revaloriser et moderniser l'image de la fonction publique territoriale. Il illustre l'usage possible des réseaux sociaux pour renforcer l'attractivité des collectivités territoriales.

Document 14

Ce communiqué de presse fait part d'une initiative du secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'action et des comptes publics en faveur de la création d'une interface numérique pour faciliter l'accès des jeunes issus de la diversité aux offres d'emplois de la fonction publique. Elle illustre en creux la difficulté à élargir les viviers de recrutement et à accroître la diversité parmi les agents publics.

3) Proposition de plan détaillé

Avertissement : *il s'agit d'une proposition de plan. D'autres plans sont possibles, au correcteur d'évaluer dans quelle mesure le plan proposé restitue les principaux axes de questionnement et les articule de manière cohérente.*

En-tête

Rappel du cadrage : le rapport doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve en première page du sujet dans la commande et la liste signalétique des documents au dossier.

Commune d'Admiville

Date
(celle de l'épreuve)

RAPPORT à l'attention du directeur général des services

Objet : Les enjeux du recrutement au sein des collectivités territoriales et le renforcement de l'attractivité de la commune d'Admiville

Références : (uniquement celles des principaux textes juridiques ou officiels fondant la note)
Loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Introduction

Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une introduction d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- La production de rapports, chiffres, sondages, témoignages, mettant en évidence les difficultés de recrutement rencontrées par les collectivités territoriales.
- Le contexte institutionnel de fortes contraintes financières, de diminution des ressources, et donc de forte pression sur les effectifs aboutissant à une exigence « d'efficacité » des recrutements. Le contexte est également caractérisé par un champ de compétence des

collectivités qui a tendance à s'étendre au fil des réformes, faisant ainsi appel à des savoir-faire nouveaux au sein des différents échelons de collectivité. Le contexte est aussi marqué par les débats sur le recours aux contractuels, notamment dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique.

- La définition de « difficultés de recrutement » : difficile de pourvoir un poste pour des raisons variées : absence de candidats, candidats non pertinents, pression sur les dépenses de fonctionnement, réglementation bloquante...
- La nécessité de répondre à des enjeux de niveaux différents : rechercher des profils avec de nouvelles compétences, respecter la législation, les règles internes de la collectivité notamment en matière salariale, faire face à la concurrence territoriale et délivrer un service public de qualité

Plan détaillé

Rappel du cadrage : le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.

Avertissement : L'intégralité des idées présentées ci-dessous peut difficilement se retrouver dans une même copie, mais il s'agit d'autant de pistes de réponses et de corrections possibles.

I. Des difficultés de recrutement multifactorielles qui fragilisent la qualité du service public rendu aux citoyens

A. Les collectivités face à des difficultés de recrutement variées, exacerbées sur les « métiers en tension »

- 1) Les problématiques de recrutement au carrefour d'enjeux financiers, RH et humains (document 5, 8,11).

Le contexte financier fortement contraint qui s'impose aux collectivités territoriales les incite à maîtriser très strictement l'évolution de la masse salariale et des dépenses qu'elle engendre. Cette contrainte se traduit par la recherche d'une forme d'optimisation des recrutements et des effectifs, suite à de nombreux départs à la retraite. Parfois, les collectivités se retrouvent également face à des problématiques qui relèvent plus de la qualité de vie au travail, par exemple, la prise en compte de l'usure professionnelle peut conduire à favoriser des mouvements de mobilité interne, laissant vacants des postes difficiles à pourvoir par la suite. Les réflexions sur les enjeux liés au recrutement soulèvent également la problématique des dispositifs spécifiques à la diversité des profils, mis en place par certaines collectivités afin d'effectuer des recrutements « à l'image de la société », mais qui créent parfois une contrainte additionnelle.

- 2) Le déficit de candidature : les métiers en tension (documents 5, 6, 8, 9) : Les collectivités sont avant tout confrontées à l'impossibilité de trouver la compétence recherchée, faute de candidature, ou de candidature adaptée aux offres d'emploi. Les métiers en tension concernés par ces situations sont également caractérisés par des temps de recrutement particulièrement longs et une évolution rapide et à la hausse des besoins. Il existe des grandes familles de métiers en tension dans les collectivités (développer a minima les métiers qui peuvent concerner la commune d'Admiville).

Les collectivités peuvent également rencontrer d'autres difficultés. C'est le cas de celles qui cherchent à recruter le profil idéal. En effet, comme l'agent a vocation à évoluer au sein de la collectivité, les recruteurs ont parfois de fortes exigences dans leurs recherches où il faut un candidat ayant un profil adéquat, le diplôme souhaité, l'expérience dans un poste similaire et qui est lauréat du concours correspondant.

- **3) Le manque d'anticipation des besoins (document 10)**

Le manque de prospective appliquée aux besoins de la collectivité et à ses compétences futures est au cœur des inquiétudes sur les difficultés à recruter. En effet, l'anticipation de l'évolution des métiers, des besoins de formation, des besoins de main d'œuvre dans certains secteurs semble globalement assez défailante. La question se pose pourtant avec force dans la FPT puisque le recrutement se fait pour un temps long. Il est donc nécessaire d'une part d'avoir une visibilité sur les besoins de la collectivité, et d'autre part de pouvoir se faire une idée de la capacité de l'agent recruté à évoluer dans la structure, potentiellement sur différents métiers de la collectivité.

Quels sont les facteurs à l'origine de ces difficultés de recrutement ?

B. Des difficultés de recrutement causées par des facteurs exogènes et endogènes, préjudiciables à la qualité du service public local

- **1) Des facteurs communs aux recruteurs publics et privés sur lesquels la collectivité peut difficilement agir (documents 7, 8)**

L'attractivité et la structure du bassin d'emploi, ainsi que le dialogue entre les différents acteurs de l'emploi et de la formation avec les recruteurs sont des facteurs exogènes prégnants. La réponse à ces difficultés ne peut passer que par la formation, le travail local sur l'attractivité, le contexte socio-économique de la ville ou de la région. Or, elle ne dépend pas seulement des collectivités territoriales et nécessite une réflexion sur le temps long. Parmi les tendances qui intensifient les problématiques de recrutement des collectivités se trouve également le manque de mobilité, aussi bien physique que professionnelle des personnes. Cela a notamment pour conséquence un faible renouvellement de la main d'œuvre disponible dans un bassin d'emploi.

- **2) Les facteurs propres à la fonction publique territoriale qui peuvent être atténués par des actions appropriées des collectivités (documents 2, 3 et 9)**

Le manque d'attractivité de la FPT, le manque de connaissance de ses métiers et le « fonctionnaire bashing » détériorent l'image des collectivités auprès du grand public et contribuent ainsi à accentuer leurs difficultés de recrutement sur des postes qui, en plus, sont souvent mieux rémunérés dans le secteur privé. La FPT apparaît d'autant moins attractive que la réglementation qui s'impose est relativement rigide (recours aux contractuels très encadrés, obligation de passer des concours sur certains postes pour pouvoir être titularisés etc.). La concurrence entre les recruteurs est une réalité qui accentue lourdement les difficultés de certaines collectivités à pourvoir leurs postes (faibles marges de manœuvre sur les rémunérations pour attirer des talents et être concurrentielles face aux entreprises privées). Il existe également une concurrence entre collectivités territoriales, qui est exacerbée par la superposition des compétences des collectivités qui engendre la superposition des métiers nécessaires.

- **3) Des difficultés de recrutement aux conséquences négatives pour le service public local (document 4 et 6)**

Des risques importants sont associés à ces difficultés répétées à pourvoir certains postes spécifiques, notamment les postes de terrain les moins qualifiés. Les personnels qui restent peu de temps sur leur poste, avec des conditions de travail jugées insuffisantes, un salaire peu élevé et une mauvaise ambiance de travail sont autant de facteurs qui créent des tensions dans les structures, éloignent les futurs candidats potentiels et altèrent durablement la qualité du service public rendu. Possibilité de développer l'exemple des structures d'accueil de la petite enfance.

Les difficultés de recrutement sur des postes d'experts hautement qualifiés peut également réduire la qualité du service public en privant les collectivités peu attractives de cette expertise nécessaire pour accompagner l'évolution des compétences des collectivités. Possibilité de développer l'exemple de métiers dans la filière technique.

II. La mise en place d'une démarche transversale pour rendre la collectivité plus attractive et faciliter ses recrutements

A. Développer les synergies internes pour créer une nouvelle culture du recrutement à l'échelle de la ville

- Mobiliser les leviers RH issus des récentes réformes (documents 1 et 2)

La commune d'Admiville pourra se saisir des nouvelles possibilités offertes par la récente loi de transformation de la fonction publique, notamment en matière de recours aux contractuels sécurisé et plus flexible (contrat de projet, recours au contrat sur emplois permanents des agents de catégorie B et C, recrutement de contractuels en remplacement d'agents momentanément absents pour une courte durée...). En matière RH, la collectivité pourra également mettre en place des mécanismes visant à favoriser la mobilité interne, les formations et accompagnements internes avec par exemple des écoles du management, des tutorats pour aider ceux qui préparent les concours etc.

- Travailler avec la direction de la communication pour créer et développer la « marque employeur » de la collectivité (documents 4, 10, 13, 14)

Ici, l'objectif est bien de mettre en avant ce qui fait la spécificité des métiers de la fonction publique territoriale autour de la notion de service public, de projet de territoire, de proximité des usagers. Il s'agit d'attirer des profils qui veulent être utiles à la société et qui recherchent des postes où ils pourront incarner le service public. Un travail avec la communication permettra également de repérer les salons étudiants, forums de l'emploi où la collectivité pourra faire la promotion de ses métiers et de développer le cas échéant des outils innovants (numérique, réseaux, sociaux).

- Construire des outils transversaux pour suivre les évolutions de la collectivité et créer une nouvelle culture du recrutement

Un portage fort de la Direction générale est essentiel pour définir et partager largement une nouvelle façon d'envisager les recrutements à l'échelle de la collectivité. Une chefferie de projet rattachée au DGS est un moyen de légitimer et de crédibiliser cette démarche complexe. Le projet vise notamment à accompagner la DRH et les services dans la mise en place d'une véritable GPEC, mais également à inciter les encadrants à retravailler les fiches de postes de leurs équipes. Un volet plus transversal pourra comporter l'élaboration d'une enquête interne sur l'ambiance générale de travail au sein de la commune d'Admiville, ou encore l'élaboration d'un baromètre de l'attractivité, pour pouvoir anticiper les impacts de l'image de la collectivité sur les recrutements. **(document 6)**

B. Activer des leviers externes en développant les relations partenariales de la ville avec d'autres acteurs publics

- S'appuyer sur des organismes partenaires pour faire la promotion des métiers et possibilités d'embauche offertes par la collectivité (document 4 et 8)

La commune d'Admiville pourrait s'appuyer sur les compétences du CDG pour l'accompagner dans la gestion d'une partie du processus de

recrutement (publication sur leur site, pré-sélection de candidats...). Elle peut également conventionner avec d'éventuelles structures mises en place par le CNFPT sur le territoire (centre de formation, accompagnement à la VAE...) afin d'offrir des perspectives d'évolution des carrières et de développer la qualification des personnels. Afin de cibler un public plus jeune entrant dans la vie active, la ville aussi la possibilité de se créer des partenariats avec les universités, ou de se rapprocher de structures d'information et d'orientation comme les CIO et leur faire parvenir de la documentation, afin de faire connaître les possibilités de carrière dans la fonction publique territoriale et plus spécifiquement à l'échelon communal.

- **Adhérer à des structure et réseaux d'étude et de recherche en matière d'emploi stratégique et adopter une vision de long terme**

Au regard de la taille de la ville, elle ne pourra peut-être pas créer son propre observatoire des métiers, mais elle pourra rejoindre des observatoires existants s'il y en a, ou plaider pour sa création. La commune d'Admiville pourrait en outre mener des études et benchmarks extérieurs, y compris dans le secteur privé, pour voir comment d'autres structures s'adaptent à l'évolution du marché du travail. Pour ce faire, la ville peut intégrer des réseaux de prospective et d'étude du territoire et des évolutions socio-économiques. Cela permettrait sans doute d'avoir une idée plus précise de l'évolution des métiers dans les années à venir dans la FPT (**document 10**).

Conclusion

Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.

Autre(s) plan(s) possible(s)

- I. Des difficultés de recrutement largement partagées, multifactorielles et aux effets délétères pour le service public
 - A. Des difficultés de recrutement protéiformes et partagées qui créent un contexte propice à une réflexion globale sur les recrutements
 - B. Des problématiques de recrutement récurrentes qui fragilisent la qualité du service public local

- II. Anticiper les besoins et faire évoluer les pratiques pour permettre à la commune d'Admiville de répondre à ses besoins de recrutement
 - A. Exploiter les leviers de la mobilité et de la formation internes et se saisir des évolutions réglementaires récentes
 - B. Renforcer la promotion des métiers de la fonction publique territoriale et l'attractivité de la collectivité à travers une marque employeur