

**COPIE 1**

public que chez les jeunes diplômés. Des collectivités territoriales le constatent lors de leurs rencontres avec les étudiants ou de salons de recrutement. Beaucoup ne connaissent pas toute la diversité des métiers possibles. Face à ce constat, la fonction publique cherche à rendre visible son secteur et à améliorer son image, par exemple avec la campagne de communication "Fier d'être fonctionnaire" menée par l'Association de DRH des collectivités territoriales fin 2019.

Enfin, il se révèle que pour recruter, les collectivités ont désormais à élaborer une stratégie d'attractivité composée d'avantages financiers mais aussi liés à la qualité de vie. Primes et indemnités peuvent être choisies par la collectivité si le besoin de candidats est trop fort face à l'offre, mais peuvent aussi être complétées par un volet dédié aux nouvelles méthodes de travail. Obligation d'un lieu-lieu comme lieu de travail, possibilité de télétravailler, offre de sport et entreprise et équipement numérique sont désormais des arguments de poids pour intéresser les candidats aux postes de la collectivité.

Face à ces évolutions sociétales, les collectivités territoriales ont besoin d'adapter leur recrutement pour construire une politique attractive qui leur permet de remplir pleinement leur mission de service public. Admiville, en construisant cette démarche, sera actrice de son attractivité interne et externe.

## II. La commune d'Admiville est actrice de son recrutement en élaborant un plan d'action avec analyse, choix stratégiques et prospective.

A) La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour analyser et moderniser la politique de recrutement d'Admiville avec les directions associées

Face à sa difficulté de recrutement d'agents qualifiés, Admiville pouvait établir un plan d'action. La première étape consistait de nommer un chef de projet au sein de la Direction des ressources humaines afin d'analyser la situation. Certains éventuels à identifier,

## FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE INTERREGION EST

Intitulé du concours  
ou de l'examen :

Attaché territorial

CONCOURS  (1) Interne  (1)

Externe  (1)

EXAMEN  (1) Troisième concours  (1)

(1) Cocher la case correspondante

ouvert le 22 juin 2021

à Vandœuvre-lès-Nancy

Epreuve de RAPPORT

Spécialité et/ou option : Administration générale  
(le cas échéant uniquement)

Numéro d'anonymat  
Cadré réservé à  
l'administration



PARTIE

A

LAISSER EN BLANC

ET

A

RABATTRE

Humecter, rabattre et coller la partie gommée.  
OBLIGATOIRE POUR GARANTIR VOTRE ANONYMAT

Commune d'Admiville

Le 22 juin 2021

### RAPPORT

à l'attention de Monsieur le Directeur  
général des services

Objet: Les enjeux du recrutement au sein  
des collectivités territoriales

Référence: loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019

D'ici la fin 2022, la fonction publique territoriale s'apprête à subir 35000 départs en retraite. Ce chiffre important met en lumière le manque à venir d'agents territoriaux, s'il n'est pas équilibré dès à présent par une politique de recrutement.

Monsieur le Directeur général des services a souhaité un rapport sur les enjeux du recrutement au sein des collectivités territoriales, un sujet d'autant plus d'actualité avec la loi de Transformation de la fonction publique parue le 6 août 2019.

En effet, entre ouverture de postes d'agents à durée déterminée et nouvelles affectations de futurs recrutés, la fonction

publique territoriale est en pleine évolution dans sa position de recruteur (partie I). Cependant, la commune d'administration peut être actrice de son recrutement grâce à un plan d'action élaboré avec analyse, choix stratégiques et prospective (partie II).

I. Entre ouverture des postes à plus de contractuels et nouvelles attentes des futurs recrutés, la fonction publique territoriale est en pleine évolution dans sa position de recruteur.

A) La loi de transformation de la fonction publique redéfinit le paysage du recrutement dans les collectivités territoriales face aux besoins urgents en métiers techniques et nouveaux.

Promulguée le 6 août 2019, la loi de transformation de la fonction publique annonce plusieurs mesures facilitant le recrutement de contractuels. Ainsi, elle permet le recours à un emploi contractuel pour les communes de plus de 40 000 habitants, y compris pour un emploi fonctionnel, afin de favoriser la transparence du recrutement et l'égal accès à l'emploi public. La loi élargit également le recrutement de contractuels au remplacement d'agents en cours de durée, et crée le contrat de projet, pour les catégories A, B et C, contrat d'une durée maximum de 6 ans. Les mesures visent à répondre au besoin croissant de flexibilité et de recrutement spécifique que

rencontre actuellement les collectivités, quelle que soit leur taille. En effet, un premier enjeu se situe au niveau des métiers dits "sous tension", c'est-à-dire pour lesquels le nombre de candidats à l'embauche n'est pas assez élevé. Techniques, aux conditions de travail difficiles, peu valorisés ou payés, ils touchent des secteurs variés : éducateur, policier municipal, ébouilleur, secrétaire de mairie ou spécialiste de la petite enfance... Le vieillissement de la population, l'accentuation des contraintes de sécurité (vigilance), la réforme des rythmes scolaires sont autant de changements qui ont révélé le besoin de ces métiers.

Un second enjeu se situe dans l'émergence de nouveaux métiers comme ceux liés au développement durable, au numérique ou à l'aménagement du territoire. Ces nouvelles compétences, spécifiques à la profession, ne trouvent pas leur écho dans les concours de la fonction publique, dont les épreuves se situent plutôt dans une perspective administrative et transversale. Les épreuves du concours sont en décalage face aux missions. Les nouveaux métiers sont ainsi plus facilement recrutés au sein du secteur privé.

Aussi, malgré les évolutions permises par la loi de transformation de la fonction publique, les collectivités sont amenées à repenser leur méthode de recrutement.

B) Les collectivités territoriales doivent développer une politique d'attractivité pour recruter au sein des nouvelles générations.

Désormais, une personne ne fait plus toute sa carrière chez un même employeur. Il est mieux considéré, au vu de l'expérience professionnelle, d'avoir plusieurs métiers ou employeurs successifs pour asseoir son professionnalisme. De même, les agents ne font plus toute leur carrière au sein d'une même collectivité. Cependant, la mobilité intercollectivité est peu connue et peu valorisée à l'extérieur. C'est pourtant une richesse de la fonction publique, qui est bien vue des jeunes générations lorsqu'elle leur est expliquée.

Le service public, son fonctionnement et la diversité de ses métiers souffrent d'un manque de visibilité, tant chez le grand

mer de ses futurs agents sera une opportunité de valoriser son territoire, en plus de répondre à ses besoins qu'elle aura identifiés avec justesse et anticipation.

FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
INTERREGION EST

Intitulé du concours  
ou de l'examen :

Attaché territorial

CONCOURS

(1)

Interne

(1)

Externe

(1)

EXAMEN

(1)

Troisième concours

(1)

(1) Cocher la case correspondante

ouvert le

22 juin 2011

à

Vandœuvre-lès-Nancy

Epreuve de

RAPPORT

Spécialité et/ou option :

Administration générale

(le cas échéant uniquement)

Numéro d'anonymat

Cadre réservé à

l'administration



\* 8 8 2 7 2 6 3 7 1 6 \*

PARTIE

A

LAISSER EN BLANC

ET

A

RABATTRE

Humecter, rabattre et coller la partie gommée.  
OBLIGATOIRE POUR GARANTIR VOTRE ANONYMAT

about de la collectivité à ses forces, attractivité des postes ou du territoire, image d'administration... Une première analyse de l'existant permettrait ensuite de lancer une démarche de GPEC en lien avec un comité de pilotage, mené par Monsieur le Directeur général des services, l'élus aux ressources humaines, ainsi que la Direction générale et la Direction des ressources humaines.

Suite à cette première analyse, une étude ciblerait les besoins sur 3 ans (à planifier régulièrement) des différents services de la commune en recrutement, qu'il soit occasionnel, saisonnier, ou permanent suite à un départ en retraite ou une création de poste. Le plan triennal, porté avec les directions générales adjointes et les ressources humaines, permettrait d'anticiper les besoins en terme de service à la population et en fonction de la typologie d'administration. Ce premier volet donnerait également des pistes pour répondre aux besoins de recrutements en fonction de ce que permet la loi TFP : contrats de projet jusqu'à 6 ans, recours au travail temporaire, aide du Centre de gestion pour l'emploi des catégories A, B et C...

De plus, la GPEC, si elle est bien accompagnée et interne et régulièrement évaluée, peut bénéficier de l'expertise de partenaires comme le Centre de gestion, maison de l'emploi ou l'association des maires de France.

Grâce à la GPEC, la commune aura la visibilité nécessaire sur ses besoins à court et long termes et sur ses possibilités.

d'attractivité financière et de formation pour ensuite travailler à une campagne de recrutement ciblée et efficiente, en lien avec les directions concernées et le comité de pilotage. Et l'issue de la GPEEC, une évaluation et une mise à jour des données RH sera à prévoir, avec valorisation auprès des agents, premiers vecteurs vers leurs réseaux.

B) Redonner du sens et moderniser l'emploi au sein d'Admirille pour puiser des ressources humaines extérieures et renforcer le territoire.

En parallèle de l'élaboration de la GPEEC, la Direction générale pourrait mandater la Direction de la communication et la Direction des ressources humaines sur l'analyse du sentiment, en interne, de la vie à Admirille. Travailler pour la collectivité, bénéficier d'une ambiance de travail agréable, faire partie d'une équipe et être fier de travailler pour l'intérêt général sont autant d'arguments à valoriser au recrutement si ces sentiments sont effectivement vécus par les agents. Ce résultat, doublé par une redéfinition du sens du service public et de l'intérêt général pourrait aboutir sur une campagne de communication "fierte". Les générations Y et Z sont à la recherche de métiers porteurs de sens, c'est là tout l'about des professions de la fonction

publique, Admirille a donc pour mission de provoquer cette prise de conscience, avec celle d'être au cœur d'un territoire porteur d'une qualité de vie. Redonner du sens valorise la professionnelle du secteur public, d'autant plus vers ces générations en quête de sens.

Il s'agit également de moderniser la politique de recrutement d'Admirille en développant une marque employeur. Pour ce faire, la GPEEC permettra de cibler les métiers à valoriser pour le recrutement, et sera complétée par une démarche de valorisation du territoire. Par exemple, il pourrait être indiqué dans l'argumentaire du recrutement que la mobilité intercollectivité au sein du territoire est encouragée. Admirille entretient de liens forts avec son intercommunalité, qui peut aussi être une voie d'évolution professionnelle sous forme de mutation. Admirille pourra identifier ses liens en termes de RTT, prestations d'action sociale, formation... mais aussi au niveau de son projet de territoire, ses possibilités de télétravail et de méthode participative en interne. Ces arguments moderniseront son recrutement.

Enfin, grâce à cet argumentaire et ces choix stratégiques, Admirille pourra aller à la rencontre de ses futurs agents sur le terrain, en développant sa présence aux forums étudiants du secteur, au lors de salons professionnels spécialisés. Un partenariat pourrait être élaboré avec l'université pour valoriser l'offre de stages et d'apprentissage au sein de la collectivité. Si elles sont validées, certaines actions comme la bourse avec engagement d'embauche ou la perspective de mobilité interne serait présentées dans le cadre d'une vraie démarche prospective envers les étudiants ou employés du secteur privé. Cette démarche pourrait par ailleurs être accompagnée d'une campagne de communication sur les réseaux sociaux afin d'impulser les jeunes diplômés des offres d'Admirille, tout en respectant un budget restreint et un ciblage efficace.

En associant les contrats permis par la loi TFP, une démarche développée avec la GPEEC et une stratégie de recrutement moderne et attractive, Admirille saura prendre le tournant stratégique pour continuer à assurer ses missions de service public. Ainsi, le recuite-

**COPIE 2**

vocation à s'ouvrir. Bien que la mission a été réalisée.  
 Cette nouvelle loi en vigueur induira peut-être dans les prochaines années la tendance des nominations aux postes. En effet, les effectifs au sein de la FPT sont majoritairement constitués de titulaires. Même si les 3/4 des recrutements relèvent de la catégorie C, directement intégré sans concours. Ainsi la gestion prévisionnelle des emplois apparaît comme un outil d'adaptation face aux besoins des collectivités. Notamment pour faire face aux départs en retraite et aux mobilités internes. Comme le souligne le directeur général adjoint d'Ile-et-Vilaine, les agents ne font plus toute leur carrière dans la même collectivité. La concurrence entre collectivités fait également apparaître des moyens de concéder des candidats. A l'instar de la ville de Glichy-sous-Bois qui reconnaît "faire monter les enchères" en proposant des primes et indemnités plus attractives. Le recours à la mobilité interne et à la promotion, d'évolution des agents s'avère également comme un levier dans la gestion de la masse salariale, tout en conservant les compétences internes. Plusieurs outils sont donc simultanément à la disposition des politiques publiques afin d'adapter une démarche globale de recrutement.

II - La mise en œuvre d'une démarche globale de recrutement au sein d'Admirville.

Afin de mettre en place une démarche volontariste de recrutement, une phase de réflexion s'impose (A) pour aboutir à des actions généralisées (B).

A. Une première phase de réflexion concertée et transversale à tenir.

La mise en place d'un tel projet, nécessite de se rapprocher de collectivités ayant réalisé le même type

FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
 INTERREGION EST

Intitulé du concours  
 ou de l'examen :

ATTACHE TERRITORIAL

CONCOURS

(1)

Interne

(1)

Externe

(1)

EXAMEN

(1)

Troisième concours

(1)

(1) Cocher la case correspondante

ouvert le

22/06/2021

à

Auxerre

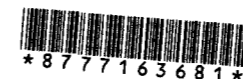
Epreuve de

Rapport

Spécialité et/ou option :  
 (le cas échéant uniquement)

Administration générale

Numéro d'anonymat  
 Cadre réservé à  
 l'administration



Humecter, rabattre et coller la partie gommée.  
 OBLIGATOIRE POUR GARANTIR VOTRE ANONYMAT

Commune d'Admirville

22/06/2021

Rapport à l'attention de  
 Monsieur le Directeur général  
 des services.

Objet: Les enjeux du recrutement au sein des  
 collectivités territoriales

Références: - Loi de transformation de la fonction  
 publique du 06 août 2019.  
 - Loi relative au statut du fonctionnaire du  
 13 juillet 1983.  
 - Loi relative au cadre d'emploi du  
 fonctionnaire du 26 janvier 1984.

La fonction publique est le plus important employeur  
 et recruteur de France. La pratique de recrutement  
 se situe donc au cœur des enjeux des politiques  
 de ressources humaines au sein des collectivités.  
 En effet, dans un contexte budgétaire resserré et contraint

adjoint d'effectifs en fin de carrière, les collectivités sont orientées sur la gestion de leurs effectifs afin de faire face aux besoins et aux contraintes territoriales. La Direction des ressources humaines d'Admirville fait face à des difficultés de recrutement.

Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche globale au sein des ressources humaines répond-elle aux enjeux de recrutement de la collectivité?

Dans un premier temps sera exposé les enjeux du recrutement au sein de la fonction publique territoriale (I), puis seront mises en œuvre des approches opérationnelles pragmatiques à déployer au sein de la commune d'Admirville (II).

## I - Panorama sur les enjeux du recrutement au sein de la fonction publique territoriale (FPT):

Longtemps envitées, les collectivités territoriales se retrouvent confrontées à des difficultés de recrutement (A). Cependant plusieurs leviers apparaissent pour répondre à cette problématique (B).

A. La perte d'attractivité des emplois de la FPT:

Les collectivités rencontrent aujourd'hui des difficultés à combler leurs besoins en matière de ressources humaines. En effet, autrefois largement plébiscité pour son côté stable et évolutif, le premier employeur de France peine à trouver des candidats. La méconnaissance des métiers de la FPT y contribuant fortement. L'inadéquation des concours régissant l'accès aux emplois est également pointé du doigt. En effet, les métiers sont rendus moins attractifs, notamment par l'imposition d'obtenir un concours en décalage avec les compétences des lauréats et les attentes professionnelles attendues sur le terrain.

Les diverses prérogatives (réformes, insécurité, ...) ont conduit à des besoins spécifiques au sein des collectivités. Ainsi l'on constate une pénurie de candidats au sein des secteurs de la petite enfance, notamment de l'animation, des métiers de la sécurité et de la santé. Le manque d'attractivité des emplois est également un motif de détachement au sein de la FPT. Le salaire ainsi que les conditions de travail apparaissent comme des points négatifs à l'intégration du secteur public.

Les politiques de recrutement doivent donc être renouvelées. Aussi plusieurs leviers sont à la disposition des politiques publiques.

B. Des leviers d'actions à la disposition des collectivités.

La récente loi de transformation de la fonction publique promulguée le 06 août 2019 vient déployer de nouvelles possibilités en termes de politique ressources humaines (RH). En effet, celle-ci vient élargir la possibilité de recours au contrat, notamment sur les emplois fonctionnels pour les communes de plus de 40 000 habitants. Aussi, celle-ci prévoit de nouveaux types de contrats afin de pallier les emplois dans les directions où la mise en place de projet est prépondérante. Conclu pour des périodes de un à trois ans, le contrat à



FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
INTERREGION EST

Intitulé du concours  
ou de l'examen :

ATTACHE TERRITORIAL

CONCOURS  (1) Interne  (1)  
Externe  (1)  
EXAMEN  (1) Troisième concours  (1)

(1) Cocher la case correspondante

ouvert le 22/06/2021

à AUXERRE

Epreuve de RAPPORT

Spécialité et/ou option : Administration générale  
(le cas échéant uniquement)

Numéro d'anonymat  
Cadré réservé à  
l'administration



PARTIE  
A  
LAISSER EN BLANC  
ET  
A  
RABATTRE

Humecter, rabattre et coller la partie gommée.  
OBLIGATOIRE POUR GARANTIR VOTRE ANONYMAT

de démarche, Ceci afin de mettre en exergue les probléma-  
tiques rencontrées mais également les facteurs de réussite.  
La mise en œuvre d'une gestion de la masse salariale  
dans sa globalité ne pourra être réalisée sans la  
réalisation d'un diagnostic partagé. Ceci afin de mettre  
en avant les différents aspects pluridisciplinaires. Fai-  
sant ainsi ressortir les différents bénéficiaires et moyens  
à mettre en œuvre. Ainsi un comité de pilotage pourra  
être créé, ceci afin de coordonner les différentes actions.  
Un chargé de mission facilitera la mise en place des  
démarches. Aussi la direction des RH ainsi que le  
directeur général des services seront parties prenantes,  
pour un partage politique fort. Plusieurs groupes de  
travail seront constitués avec un chef issu de chaque  
service afin de faire cerner objectifs, besoins et  
actions.

La mise en place d'une telle démarche impliquera une  
évaluation prévisionnelle du budget. Se rapprocher d'acteurs  
clés sera nécessaire. Permettant ainsi un partage  
budgétaire. Pôle emploi pourra avoir été sollicité,  
ainsi que différents acteurs du marché de l'emploi  
(associations, fondations, ...). Le recrutement en  
faveur de certaines catégories de personnels sera favorisé  
(jeune, personnes en situation difficile) pour l'intégration

de services du département, et de l'Etat. Pour une démarche globale, le personnel sera également intégré sous forme de micro-réunion afin de sonder l'ambiance de la collectivité, ses points forts et points faibles. Plusieurs actions nécessiteront d'être déployées.

#### D. Des actions concrètes à conduire.

Etablir une démarche globale nécessitant de revisiter nos pratiques internes. Ainsi les fiches de postes seront revues, notamment avec l'aide du répertoire des métiers. Les politiques d'accueil seront également évaluées et les procédures repensées en conséquence. La mobilité interne apparaît comme un des leviers intéressants pour les collectivités. Ainsi suite au diagnostic, la valorisation des compétences sera déployée via la promotion des agents. Les groupes de travaux permettront de mettre en exergue l'ambiance de la collectivité ainsi que les difficultés rencontrées au quotidien, aussi un travail sera mené pour pallier les problèmes internes. Afin de promouvoir la collectivité d'Admirille, un travail communicationnel s'impose. A l'intérieur du groupe Samois, un film présentant les différents métiers de la collectivité pourrait être réalisé. Il nécessi-

tua l'intervention d'un prestataire sur le sujet. La communication sera en continuité déployée au niveau des dispositifs d'information habituels (site internet, bulletin municipal, réseaux sociaux).

La mise en place de conventions avec des associations et fondations de l'emploi permettrait l'intégration de contrat type (contrat avenir) sur les emplois fonctionnels. Afin de pallier les emplois des métiers en tension, des partenariats pourraient également être créés avec les écoles du territoire (école de santé, d'animation...) en contrepartie de Bourses, les élèves s'engageraient ainsi à occuper un poste au sein de notre collectivité une fois leurs études terminées. Une évaluation des différents dispositifs déployés sera nécessaire. Ainsi plusieurs bilans d'étapes seront intégrés à la démarche et des réunions mensuelles menées au sein du comité de pilotage.

Le financement des différentes actions sera inscrit aux prochaines étapes budgétaires selon les actions menées, celles-ci seront intégrées aux prochaines commissions permanentes pour accord auprès des élus.

En définitive, plusieurs dispositifs méritent d'être mis en œuvre simultanément pour établir une démarche globale de recrutement au niveau RH. Cela nécessite toutefois une concertation interne et l'appui de partenariats externes.