

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS
DE RÉDACTEUR PRINCIPAL DE 2^{ème} CLASSE**

SESSION 2023

ÉPREUVE DE RAPPORT ASSORTI DE PROPOSITIONS OPERATIONNELLES

Durée : 3 heures ; coefficient 1

Sujet :

Rédacteur principal territorial de 2^{ème} classe, vous êtes responsable du service recrutement de la Direction des ressources humaines de la commune d'Admiville (20 000 habitants). La commune rencontre depuis plusieurs années des difficultés pour recruter, notamment sur certains métiers en tension, ce qui désorganise le fonctionnement des services.

Dans un premier temps, la directrice des ressources humaines vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport sur les difficultés de recrutement des communes.

10 points

Dans ce contexte, les activités périscolaires, organisées dans le cadre d'un Projet Éducatif de Territoire (PEDT) dans les 15 écoles de la ville avant la classe, sur le temps méridien, en fin de journée et le mercredi matin, connaissent de plus en plus de difficultés de fonctionnement.

Dans un deuxième temps, la directrice des ressources humaines vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles visant à limiter ces difficultés et assurer ainsi le maintien de l'offre d'activités périscolaires de la commune.

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

10 points

INDICATIONS DE CORRECTION

1) Présentation du sujet

Ce sujet offre une problématique très actuelle, les difficultés de recrutement rencontrées par les collectivités territoriales. Il présente l'intérêt de permettre de mobiliser des connaissances statutaires et juridiques, tout en demandant aux candidats des connaissances en matière de gestion de projet, de fonctionnement général des collectivités, de communication...

Les propositions opérationnelles sont plus techniques que la première partie du rapport, puisqu'elles portent sur le domaine particulier de l'animation. Néanmoins, elles sont accessibles puisque plusieurs documents du dossier portent spécifiquement sur ces questions, et qu'une grande partie des propositions opérationnelles doit porter sur la méthodologie de projet, les questions de ressources humaines et de communication.

Ce sujet permet d'évaluer la capacité des candidats à assimiler un dossier sur des sujets relativement techniques dans un domaine qu'ils connaissent peut-être mal, leur connaissance du statut, leurs compétences en terme de gestion de projet, et de manière générale leurs connaissances du fonctionnement d'une commune et des liens entre les différents services.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

Le sujet présente plusieurs informations importantes à prendre en compte :

-Le rédacteur du rapport est placé en position de chef de service, la demande émane de la DRH sur une commande de la DG : on attend donc une certaine prise de hauteur, une capacité à proposer des solutions à l'arbitrage. Le fait que le rédacteur soit chef du service recrutement de la collectivité oriente également le rapport : la question du recrutement est en effet centrale.

-L'organisation des activités périscolaires est décrite assez précisément, ce qui permet de donner des indications sur les freins au recrutement et de construire des propositions opérationnelles : plages d'activités réparties tout au long de la journée de manière discontinue, organisation multi sites, existence d'un PEDT...

-Il est précisé que les activités périscolaires sont gérées par la Direction de l'éducation (alors que l'auteur du rapport appartient à la Direction des ressources humaines) : le candidat doit nécessairement prendre en compte cette donnée dans la construction de la méthodologie à mettre en place pour traiter le problème soumis.

Document 1

Les problèmes de recrutement dans le secteur de l'animation se sont aggravés avec la crise sanitaire. Ces difficultés structurelles qui touchent tout le territoire et sont amplifiées par la hausse des effectifs des enfants et les quotas à respecter personnel qualifié/non qualifié.

L'article évoque diverses solutions : optimisation des plannings des animateurs et mise à disposition sur plusieurs sites ; proposer plus d'heures pour rendre les contrats attractifs ; encourager le financement par les collectivités des formations diplômantes ou qualifiantes ; proposer des stages et essayer de fidéliser les futurs animateurs ; stabilisation des équipes en luttant contre la précarité (temps de travail, revenu) et en offrant des perspectives de carrière ; passerelles avec les métiers de la médiation culturelle ou sportive ; mutualisation avec les postes d'AESH.

Document 2

Ce document présente les différentes mesures du gouvernement pour lutter contre la pénurie d'animateurs : renforcement du Plan Mercredi, hausse des financements pour le BAFA, mesures pour faciliter le recrutement d'ATSEM et AESH sur des postes d'animateurs.

Document 3

Cet article des *Echos* décrypte le baromètre Randstad (doc 4) et liste ainsi des solutions pour remédier aux difficultés de recrutement des collectivités : travail sur le régime indemnitaire ; protection sociale complémentaire ; qualité de vie au travail et notamment gestion des temps ; mise en place de parcours de mobilité interne ; recrutement de contractuels ; développement des contrats d'apprentissage et de l'alternance ; améliorer la communication sur la FPT.

Document 4

Il s'agit du communiqué de presse sur le 13ème baromètre Randstad, qui en résume les principaux résultats. Les difficultés de recrutement sont en forte augmentation, surtout dans certaines filières. Les principaux freins identifiés sont : rémunération ; concurrence avec le privé ; profils de candidats non adaptés aux postes. Les solutions proposées : politique de rémunération attractive ; équilibre vie pro/vie privée ; conditions d'exercice (télétravail...)

Document 5

Il s'agit d'un décryptage des articles de la loi de Transformation de la fonction publique relatifs au recrutement de contractuels dans la fonction publique.

Document 6

Document très complet qui peut être utilisé comme document pivot pour construire le rapport. Les premières pages abordent les solutions pour lutter contre les difficultés de recrutement :

1) développer une marque employeur : mettre en avant les valeurs de la collectivité ; soigner le site internet, y mettre des contacts ; rédiger des offres attrayantes ; publier sur les réseaux sociaux ; améliorer les conditions de travail

2) développer le sourcing sur les métiers en tension (en interne ou à externaliser) : cibler les candidats ; garder le contact avec les candidats non retenus pour constituer un vivier

Le document fait ensuite un focus sur les métiers en tension, puis il résume les principaux enseignements du rapport sur l'attractivité de la FPT : tension sur le marché du travail, dans tous les domaines, mais spécificités dans la FPT : certains métiers n'attirent plus ; très grande méconnaissance de la FPT ; rémunérations qui stagnent ; métiers fatigants ; inadéquation des concours avec les besoins des collectivités

Document 7

Cet article détaille les mesures financières mises en place pour développer l'apprentissage dans les collectivités.

Document 8

Cet article de la Gazette des communes incite les collectivités à développer leur marque employeur afin d'être plus attractives dans les recrutements. Il insiste sur le fait qu'il est aujourd'hui nécessaire de faire connaître les métiers de la FPT, notamment car le « fonctionnaire bashing » ne pousse pas les candidats à postuler dans les collectivités. Il faut développer la communication autour des valeurs de service public portées par la collectivité. Un travail sur le ressenti interne des agents est également utile.

Document 9

Ce document revient sur la question de l'inadéquation du concours aux besoins en termes de recrutement. Il évoque la nécessité de professionnaliser le contenu des concours : épreuves pratiques, épreuves collectives de mise en situation...

Document 10

Cette réponse à une question écrite au Sénat liste les outils à la disposition des collectivités pour favoriser le recrutement sur certains métiers en tension, ici les secrétaires de mairie. Il insiste sur l'opportunité que constitue le chantier sur le RIFSEEP pour travailler sur la question de l'attractivité de la rémunération.

Document 11

Cet article issu d'un journal engagé donne la parole à un animateur périscolaire qui évoque le manque de reconnaissance de la profession, les bas salaires et les conditions de travail difficiles (manque de moyens, manque de temps de préparation, horaires découpés...).

3/ Proposition de plan détaillé

Avertissement : il s'agit d'une proposition de plan, et non d'un plan type.

En-tête

Comme indiqué dans la note de cadrage de l'épreuve, il est attendu une présentation du rapport sous la forme suivante :

Commune d'Admiville

Le 19 octobre 2023

RAPPORT

à l'attention de la Directrice des ressources humaines

Objet : Note sur les difficultés de recrutement au sein des services de la commune et propositions opérationnelles pour assurer le maintien de l'offre d'activités périscolaires

Références (*cette mention est facultative*) : loi de Transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019

Introduction :

*Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une **unique introduction d'une vingtaine de lignes** rappelant le contexte et comprenant impérativement **l'annonce de chacune des deux parties** (partie informative / parties propositions). Les candidats doivent veiller à ce que l'annonce du plan aille au-delà d'une simple annonce de la structure de la copie et porte sur le contenu précis de chacune d'elles.*

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- Depuis plusieurs années, les collectivités connaissent des difficultés de recrutement importantes, notamment sur certains métiers particulièrement en tension (secrétaire de mairie, policier municipal, animateur, personnel petite enfance...) : chiffres
- Ces difficultés peuvent rendre très difficile le fonctionnement quotidien des services, voire remettre en question la pérennité de certaines activités : c'est la question qui se pose actuellement pour les activités périscolaires à Admiville.
- Des solutions existent pour favoriser le recrutement, mais elles ne sont pas toutes adaptées à la situation de la commune : il s'agit donc de les explorer pour déterminer quelles propositions pourraient être retenues pour favoriser le maintien des activités périscolaires à Admiville, notamment en facilitant le recrutement.
- Annonce de plan.

Plan détaillé

Rappel du cadrage : Chacune des deux parties (partie informative / partie propositions) est organisée en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties. Une transition est attendue entre la première et la deuxième partie.

I. Les difficultés de recrutement des collectivités territoriales : un manque d'attractivité à questionner

A. Des recrutements encadrés par un statut et des pratiques en évolution

1. Un statut qui peut entraver le recrutement mais une législation qui évolue

- Les concours ne semblent plus toujours adaptés aux besoins recensés sur le terrain, même si leur contenu évolue peu à peu (doc 9)
- Le statut peut être perçu comme trop rigide, difficilement adaptable à des besoins particuliers (horaires atypiques, saisonnalité...) (doc 1). La loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 facilite le recours au contrat, pour tous les métiers et cadres d'emplois (doc 5)

2. Des pratiques de recrutement à adapter

- Face à cette nouvelle situation, les collectivités doivent affiner leur stratégie de GPEEC (doc 3, 4, 6).
- En parallèle, les pratiques de recrutement doivent évoluer : être plus précis dans le rédactionnel des annonces ; pratiquer le sourcing, pour mieux définir les besoins sur chaque poste et aller chercher les meilleurs candidats, voire se constituer un vivier (doc 6).
- Les collectivités doivent développer l'apprentissage et l'alternance, former des stagiaires pour les fidéliser et les recruter ensuite, financer des formations diplômantes (notamment dans le domaine de l'animation) (doc 1, 2, 3, 7).
- Les collectivités peuvent également faire appel à l'intérim et/ou au service du CDG en cas d'impossibilité prolongée de recruter (doc 10).
- Des dérogations au statut existent et peuvent être utilisées pour pallier les difficultés de recrutement dans certains domaines (par exemple, positionner des ATSEM ou des AESH sur des postes d'animateurs) (doc 1, 2)
- Il est nécessaire de favoriser les parcours de mobilité interne (doc 3).

B. Des solutions pour remédier au manque d'attractivité

1. La question de la rémunération à prendre en compte

- La rémunération, très encadrée par le principe du régime indiciaire, est un frein au recrutement (doc 1, 2, 4, 11) : concurrence avec le secteur privé, et parfois concurrence entre collectivités liée aux différences de régime indemnitaire.
- Le passage au RIFSEEP peut être l'occasion pour les collectivités d'engager un chantier sur le régime indemnitaire et de rendre ainsi certains postes plus attractifs (doc 10).

2. Une marque employeur et des conditions de travail à valoriser

- Au-delà de la question de la rémunération, les métiers des collectivités territoriales sont mal connus, souvent perçus comme pénibles ou peu intéressants (doc 3, 4, 6, 11).
- Pour recruter, les collectivités doivent se pencher sur les conditions de travail qu'elles peuvent offrir à leurs futurs collaborateurs : équilibre vie professionnelle/vie privée, aménagement du temps de travail, participation à la complémentaire santé et à la prévoyance, facilités pour le télétravail, reconnaissance... (doc 3, 4, 6, 11)

- Les collectivités doivent également développer une marque employeur attractive : mettre en avant leurs valeurs, le projet de service public, l'ambiance au travail... (doc 3, 4, 6)
- La question de la communication devient centrale : utiliser les réseaux sociaux, investir le site internet de la collectivité... (doc 6)

Rappel du cadrage : Une transition est attendue entre la première et la deuxième partie.

II. Élaborer un plan d'actions pour favoriser le recrutement et garantir la pérennité et la qualité de l'offre de services dans le secteur de l'animation périscolaire

A. Une implication de tous les services concernés grâce à un travail en mode projet

1. Un groupe de travail inter services avec un calendrier contraint

- La commune d'Admiville est face à un risque d'interruption des services offerts au public : il faut donc mettre en place une véritable stratégie impliquant l'ensemble des services.
- Constitution d'un groupe de travail avec des agents de la Direction des ressources humaines, la Direction de l'éducation et la Direction de la Communication. Un comité technique sera chargé d'encadrer le travail et de préparer les arbitrages à soumettre au Comité de pilotage ; il sera constitué des 3 directeurs. Le comité de pilotage inclura les élus de secteur et les DGA concernés et sera chargé de prendre les décisions.
- Le calendrier doit permettre d'aboutir à des décisions sur des propositions opérationnelles pour le début du mois de mai, afin que la campagne de recrutement des animateurs pour la prochaine rentrée scolaire puisse se dérouler en mai et juin.
- Il est nécessaire de prévoir dès le début du travail les phases d'évaluation, qui pourront conduire à d'éventuels réajustements : une 1^{ère} évaluation après la campagne de recrutement (début juillet), une 2^{ème} après les premières semaines de fonctionnement (fin octobre).

2. Construire un état des lieux préalable à la question du recrutement et activer tous les leviers internes

- Le travail devra s'appuyer sur un état des lieux précis de la situation et des besoins, alimentée par les outils de GPEEC mis en place au sein de la collectivité : étude quantitative sur les postes et besoins non pourvus, sur les compétences présentes et manquantes, sur le statut actuel des animateurs (titulaires, contractuels ou vacataires)
- Avant d'envisager la question du recrutement, un premier travail est à mener sur la rationalisation de l'existant, avec notamment une étude sur les plannings et la mutualisation des forces disponibles sur les différents lieux d'activités périscolaires, le regroupement des heures et l'offre de meilleures conditions de travail pour rendre les postes plus attractifs (doc 1, 2, 11).
- La question de la rémunération est également un préalable qui doit être étudié par le groupe de travail : des évolutions sont-elles possibles au sein de la collectivité ? Si oui, c'est un chantier à part entière, qui devra être mené avec un calendrier et une méthode à définir avec la Direction générale et les élus, en respectant les règles du dialogue social en vigueur dans la collectivité.

B. Une stratégie de recrutement offensive

1. Élargir les manières de recruter et mobiliser tous les financements disponibles

- Possibilité d'utiliser les évolutions du statut pour positionner des ATSEM ou des AESH sur des missions d'animations (doc 1, 2)
 - Étudier la question de l'apprentissage, de l'alternance, et celle de l'accueil de stagiaires en formation aux métiers de l'animation (BAFA, BAFA, BPJEPS...) : cela permet de former et de fidéliser de futurs collaborateurs (doc 1, 2, 3).
- La collectivité pourrait également prévoir un budget permettant de financer ces formations aux animateurs recrutés (notamment les plus jeunes) : il s'agit d'un levier très important dans le recrutement.

-Il faut mobiliser les financements proposés par l'État (doc 7) : apprentissage, Plan Mercredi...et pour cela étudier tous les attendus : il peut ainsi être nécessaire de mettre à jour le Projet Educatif de Territoire de la commune.

-Par ailleurs, il est nécessaire d'envisager la question de la mobilité interne (doc 3) : susciter des vocations internes chez les agents en demande de mobilité ou en parcours de reclassement.

Cela suppose une réflexion construite sur une stratégie de communication interne, à mener entre la DRH, la Direction de la communication et la Direction de l'éducation.

-Toutes ces démarches impliquent la mise en place d'un plan de formation adapté, sur plusieurs années, à évaluer régulièrement en fonction des objectifs que se fixe la collectivité.

2. Mettre en place une stratégie de recrutement et de communication dynamique

-Travailler le rédactionnel des annonces : valoriser la marque employeur, décrire précisément les missions et les profils attendus afin de mieux cibler le recrutement (doc 6).

-Constituer un vivier de candidats afin d'être plus réactif dans le recrutement (doc 6).

-Diffuser très largement les annonces : site internet de la commune, réseaux sociaux mais également lieux où peuvent se trouver de potentiels candidats (universités, BIJ...).

-Il faut aussi inciter les animateurs en poste à utiliser leurs réseaux personnels, notamment lorsqu'ils sont eux-mêmes formateurs.

Conclusion

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