

**CONCOURS EXTERNE, CONCOURS INTERNE  
ET TROISIÈME CONCOURS  
DE RÉDACTEUR PRINCIPAL TERRITORIAL DE 2<sup>ème</sup> CLASSE**

**SESSION 2023**

**ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES**

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

**La rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.**

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

**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 27 pages.**

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

S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

Rédacteur principal territorial de 2<sup>ème</sup> 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**

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « animateurs périscolaires : des pistes pour endiguer la pénurie » - Jean Damien Lesay - *Localtis* - 6 octobre 2022 - 2 pages
- Document 2 :** « Animation : le gouvernement veut répondre aux "profondes difficultés" du secteur » - *mairie-info.com* - 25 février 2022 - 2 pages
- Document 3 :** « Les difficultés de recrutement au plus haut pour les collectivités locales » - Laurent Thévenin - *Les Echos* - 21 septembre 2022 - 1 page
- Document 4 :** « 13<sup>ème</sup> baromètre RH des collectivités locales » - *Groupe Randstad* - 19 septembre 2022 - 5 pages
- Document 5 :** « Le recours aux contractuels élargi par la loi de transformation de la fonction publique » - *vie-publique.fr* - 22 janvier 2021 - 3 pages
- Document 6 :** « Panorama de l'emploi territorial. 11<sup>ème</sup> édition » (extraits) - *FNCDG.com* - 2022 - 3 pages
- Document 7 :** « Le gouvernement lève les freins à l'apprentissage dans la fonction publique » - Alain Ruello - *Les Echos* - 24 novembre 2021 - 1 page
- Document 8 :** « Attractivité : comment travailler sa marque employeur ? » - *LaGazette.fr* - 9 mars 2020 - 2 pages
- Document 9 :** « Vite, dépoussiérons le concours ! » - *LaGazette.fr* - 22 février 2023 - 2 pages
- Document 10 :** « Recrutement des secrétaires de mairie » - *Question écrite publiée dans le JO du Sénat du 13 octobre 2022 et réponse publiée dans le JO du Sénat du 16 février 2023* - 2 pages

**Document 11 :** « animateurs périscolaires : "La ville est aux abonnés absents quand il s'agit de nos conditions de travail" » (extraits) - Nils Hollenstein - *Basta !* - 20 octobre 2022 - 1 page

**Documents reproduits avec l'autorisation du CFC**

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

## Animateurs périscolaires : des pistes pour endiguer la pénurie

Publié le 6 octobre 2022, par Jean Damien Lesay pour Localtis

Citoyenneté et services au public, Emploi, Jeunesse, éducation et formation

Lors d'une rencontre avec des élus franciliens, l'Association nationale des directeurs et des cadres de l'éducation des villes et des collectivités territoriales a dressé un constat alarmant sur le recrutement dans l'animation périscolaire. Elle a également avancé des pistes pour former les jeunes et fidéliser les agents.



© @antibes\_jlp

Les collectivités territoriales manquent cruellement d'animateurs périscolaires. Le constat n'est pas nouveau mais les soucis de recrutement de ce secteur se sont aggravés avec la crise sanitaire. Durant l'année scolaire 2021-2022, quelque 50.000 postes sont restés non pourvus, soit 10% des effectifs. Pour trouver des solutions, la commission de l'éducation de l'Amif (Association des maires d'Île-de-France) a invité le 26 septembre 2022 Rozenn Merrien, présidente de l'Andev (Association nationale des directeurs et des cadres de l'éducation des villes et des collectivités territoriales), et Blandine Soulerin, directrice de l'éducation de Gennevilliers (Hauts-de-Seine) et adhérente de l'Andev.

Si elle reconnaît les effets de la crise sanitaire sur le recrutement des animateurs périscolaires, Rozenn Merrien a souligné que les difficultés du secteur étaient avant tout "structurelles" et touchaient l'ensemble du territoire national, rural, périurbain ou urbain. De son côté, Blandine Soulerin a fait état d'une enquête éclair réalisée auprès des adhérents franciliens de l'Andev révélant une diminution des candidatures et une baisse du niveau de diplôme des candidats. Le questionnaire a aussi fait remonter des problématiques liées à la fiabilité des agents (assiduité, présence, respect de consignes de base), à l'absentéisme, à l'augmentation des effectifs d'enfants, au respect des quotas personnels qualifiés/non-qualifiés et à l'accompagnement adapté des enfants en situation de handicap.

Pour Rozenn Merrien, malgré les avancées issues des Assises de l'éducation de 2019 et les 53 millions d'euros du plan Mercredi, la situation s'est donc détériorée avec une vacance des postes à pourvoir de l'ordre de 20 à 30% en moyenne.

## **Optimiser les plannings, financer les formations**

Heureusement pour les élus franciliens, les représentantes de l'Andev sont venues avec des solutions. Selon l'association, le premier axe d'amélioration porte sur l'optimisation des plannings des animateurs et leur mise à disposition sur plusieurs sites. À ce sujet, un élu de Vanves (Hauts-de-Seine) a indiqué que six heures de réunion hebdomadaires avaient été instaurées dans sa commune, notamment pour préparer les périodes de vacances, de façon à procurer, en plus du mercredi, quatre journées quasi-complètes aux animateurs.

Ensuite, il s'agit d'encourager le financement par les collectivités des formations qualifiantes et diplômantes de type Bafa, BAFD ou BPJeps. Sur ce thème, Rozenn Merrien a relaté l'expérience de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) qui, en lien avec un centre de formation, propose des stages et tente de fidéliser ses futurs animateurs.

Autre solution volontariste : la stabilisation des équipes en luttant contre la précarisation – alors que le temps de travail des animateurs est morcelé et que leurs revenus avoisinent le Smic – et en offrant des perspectives de carrière.

Parmi les autres pistes, on relève encore la mutualisation d'emploi des assistants d'élèves en situation de handicap (AESH), mais aussi les passerelles existantes avec les métiers de la médiation culturelle ou d'éducateur sportif, bien que ces solutions soulèvent à leur tour des problèmes de disponibilité et de niveaux de rémunération.

La pénurie d'animateurs périscolaires va perdurer dans un proche avenir, ne serait-ce qu'en raison des bénéfices différés de la création, en 2020, du baccalauréat professionnel "animation-enfance et personnes âgées", mais des solutions sont d'ores et déjà sur la table. La mise en place effective du comité de filière "animation" fin septembre, auquel l'Andev participe, permettra d'en approfondir la faisabilité.

## Animation : le gouvernement veut répondre aux « profondes difficultés » du secteur

25/02/2022

Social

Le gouvernement a débloqué 64 millions d'euros pour soutenir le périscolaire et les centres de loisirs cette année. Alors que 10 % des postes en accueils périscolaires ne sont pas pourvus et que le nombre de Bafa délivrés a chuté de 20 % entre 2011 et 2019.

Un budget de 53 millions d'euros pour les collectivités mettant en place un « Plan mercredi », baisse de l'âge minimum pour suivre la formation au brevet d'aptitude à la fonction d'animateur (Bafa), aide financière pour les formations... La secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement, Sarah El Haïry, a présenté, mardi, en conclusion des premières Assises de l'animation, toute une série de mesures afin de répondre aux « profondes difficultés » rencontrées par le secteur périscolaire et extrascolaire.

## Recrutement : 80 % des structures ont des difficultés

En effet, sur l'année scolaire 2021-2022, le secteur de l'animation comptait 50 000 postes non pourvus, soit 10 % des effectifs, selon une étude du Fonjep et d'Hexopée parue à l'automne. Ce sont ainsi 80 % des opérateurs, aussi bien les collectivités que les associations, qui ont connu de « profondes difficultés » à recruter du personnel.

Alors que le nombre de Bafa délivrés par an a été réduit de 20 %, entre 2011 et 2019, des séjours ont été annulés cet été, « non pas par faute d'enfants inscrits mais faute d'encadrants », a rappelé la secrétaire d'État.

Si la crise sanitaire a amplifié le phénomène, les raisons sont plus profondes, puisque « les jeunes se détournent de ces métiers » (accueil des enfants le matin, cantine le midi, étude le soir, centre de loisirs le week-end et colonies pendant les vacances) car ils sont « peu valorisés, peu rémunérés, avec des temps de travail morcelés et manquant de perspectives d'évolution ». « Nous ne pouvons pas laisser ceux qui s'occupent de nos enfants matin, midi, soir, week-end et vacances dans ce mal-être », a assuré Sarah El Haïry.

## Plan mercredi : 53 millions d'euros pour les collectivités

Afin de répondre à ces difficultés, la secrétaire d'État a présenté un plan intitulé « Pour un renouveau de l'animation en accueils collectifs de mineurs » comprenant 25 mesures visant à revaloriser les métiers de l'animation et débloquer des aides à la formation.

Pour 2022, ce plan représentera un investissement de 64 millions d'euros pour l'État dont 53 millions d'euros destinées aux collectivités territoriales qui mettront en place un « Plan mercredi » et 4 millions d'euros afin d'assurer la formation au certificat de qualification professionnelle (CQP animateur professionnelle) de 2 500 animateurs professionnels non diplômés, mais en exercice depuis au moins trois ans, via une aide de 1 600 euros par animateur.

En outre, 5 millions d'euros seront consacrés à la formation de 30 000 jeunes au brevet d'animateur. Le plan cible 20 000 jeunes qui terminent leur formation de Bafa avec une « aide exceptionnelle » de 200 euros. Une mesure estimée à 4 millions d'euros qui vise à les inciter à « finaliser leur formation rapidement », dans le but de « venir renforcer les équipes d'animation dès l'été prochain ». Elle est complétée d'une aide de 100 euros pour aider 10 000 volontaires du service civique dès lors qu'ils s'inscrivent à une formation Bafa dans l'année suivant la fin de leur mission.

Afin « d'attirer plus d'adolescents déjà engagés », l'âge minimum pour se former au Bafa sera, par ailleurs, abaissé à 16 ans, contre 17 ans actuellement, le 1er juillet 2022.

Un simulateur des aides financières à destination des jeunes, indiquant le reste à charge aux aspirants animateurs, sera disponible à partir de septembre 2022. Entre coups de pouce proposés par la commune, l'intercommunalité ou la région, la secrétaire d'État a reconnu que l'information sur les aides financières pour passer le Bafa était opaque et entretenait une « inégalité entre territoires ».

Le gouvernement souhaite également faciliter l'emploi des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem) et accompagnants d'élèves en situation de handicap (AESH) aux métiers de l'animation par les structures périscolaires. Outre une rémunération supérieure et un temps de travail complet pour les professionnels, cela permettrait aux collectivités territoriales et associations de « lutter contre la pénurie de main-d'œuvre ». La possibilité réglementaire, existante, pour les collectivités de positionner des Atsem sur des fonctions d'animation périscolaire sera ainsi étendue dès 2022 aux associations gestionnaires d'accueils collectifs de mineurs et les collectivités auront la possibilité de recruter des AESH.

## Un comité de filière

En outre, les élus locaux devront être sensibilisés aux « enjeux de complémentarité éducative » dans les territoires et les écoles, notamment dans les zones rurales, et sur les « opportunités pour leur territoire » d'y investir. Les fonctionnaires territoriaux seront d'ailleurs invités à se former à ces enjeux via le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Un « comité de filière animation », réunissant l'ensemble des acteurs du secteur (État, collectivités, branche, organisations syndicales) devra travailler sur ces objectifs et devra notamment réfléchir aux « moyens de soutenir les collectivités pour qu'elles puissent au maximum tendre vers des pratiques de gestion de leurs accueils collectifs de mineurs qui garantissent de bonnes conditions de délégation aux associations, une qualité de gestion des ressources humaines (selon des critères d'emploi, de rémunération et de formation) et une ambition éducative partagée avec l'école », mais aussi aux « possibilités de renforcer le soutien aux collectivités rencontrant le plus de difficultés (notamment les quartiers prioritaires de la ville, les zones de revitalisation rurales et les territoires ultramarins) ».

## Les difficultés de recrutement au plus haut pour les collectivités locales

Laurent THEVENIN - Publié le 21 sept. 2022

**Alors qu'elles sont plus nombreuses à vouloir embaucher, les collectivités locales ont de plus en plus de mal à recruter. Elles cherchent par tous les moyens à renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale.**

Peu de postulants pour leurs offres d'emploi, moins de candidatures spontanées et des postes qui leur restent sur les bras... « Les collectivités territoriales ont besoin de recruter et pour autant elles n'y arrivent pas. Le panorama des métiers en tension est plus large qu'il y a quelques années », résume Murielle Fabre, maire (DVD) de Lampertheim, une petite commune près de Strasbourg, et secrétaire générale de l'Association des maires de France (AMF).

A tel point que 6 collectivités sur 10 désormais déclarent faire face à des difficultés fréquentes de recrutement dans le baromètre RH réalisé par Randstad France et publié cette semaine, contre 39 % l'an dernier - un chiffre « au plus haut ». C'est tout particulièrement le cas dans la filière technique (66 %).

### Concurrence du privé

« Pour les techniciens que nous recherchons pour notre compétence eau et assainissement, nous sommes en concurrence avec les grands groupes du secteur. Il est difficile aussi de trouver des techniciens réseau en informatique », témoigne Sébastien Martin, président (DVD) de la communauté d'agglomération du Grand Chalon, en Saône-et-Loire, et président d'Intercommunalités de France. Les difficultés de recrutement sont par ailleurs très vives sur les travailleurs sociaux, les policiers municipaux ou les secrétaires de mairie, rapportent les élus locaux.

Ces problèmes s'accroissent alors que les collectivités sont plus nombreuses à vouloir embaucher, selon le baromètre HoRHizons 2022 sur l'emploi territorial présenté ce mercredi par les grandes associations d'élus (AMF, Régions de France, Départements de France), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG). Près de la moitié des collectivités interrogées (49,2 %) envisagent de recruter prochainement - avant tout pour remplacer des départs.

### Primes

Parmi les principaux leviers pour tenter d'attirer les recrues et de les fidéliser, elles jouent avant tout sur le régime indemnitaire, c'est-à-dire les primes (45,2 % des répondants) ou la protection sociale complémentaire (28,1 %). Mais « on n'a pas tant de

leviers que cela sur la rémunération et la masse salariale est le poste de dépenses qu'on regarde de très près », pointe Sébastien Martin, qui met plutôt en avant le coût de la vie à Chalon-sur-Saône.

Les actions en faveur de la qualité de la vie au travail (36,2 %) figurent aussi en bonne place. « Nous avons un dispositif de temps choisi pour pouvoir adapter ses horaires », souligne ainsi Jean Morin, le président (DVD) du Conseil départemental de la Manche.

### Mobilité interne

Dans les collectivités, on pointe également l'enjeu de la mobilité interne. « Nous mettons en place des parcours. J'ai d'anciens animateurs périscolaires qui sont allés travailler dans la mairie annexe ou à l'espace France Services », illustre ainsi Igor Semo, le maire (LR) de Saint-Maurice, dans le Val-de-Marne, et vice-président de l'Association des petites villes de France (APVF). Selon lui, il faut aussi que les petites collectivités proposent du télétravail pour « ne pas décrocher face aux plus grandes » : « C'est une question qui revient souvent dans les entretiens d'embauche ».

À Annemasse (Haute-Savoie), la ville utilise, elle, « plus souvent qu'avant » la possibilité de recruter des contractuels à des salaires plus élevés que les fonctionnaires, explique le maire (PS) Christian Dupessey, qui a une grosse trentaine de postes non pourvus. « On est prêt à développer les contrats d'apprentissage et l'alternance », indique de son côté Stéphane Pintre, le directeur général des services de la ville d'Antibes (Alpes-Maritimes).

### Attractivité

Dans ce contexte très tendu, les élus locaux espèrent que le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale remis en février à Amélie de Montchalin, la ministre de la Fonction publique de l'époque, et formulant 27 propositions ne restera pas lettre morte. D'autant que « brandir la promesse d'un emploi pérenne, n'est plus forcément un argument massue aujourd'hui », comme le constate Francisque Vigouroux, le maire (Parti Radical/Horizons) d'Igny, dans l'Essonne et secrétaire général adjoint de l'APVF.



Communiqué de presse

Saint-Denis, le 19 septembre 2022

## 13<sup>ème</sup> baromètre RH des collectivités locales

**60% des collectivités locales rencontrent des difficultés de recrutement et doivent investir pour améliorer leur attractivité**

- 6 collectivités sur 10 rencontrent des difficultés de recrutement en 2022, contre 4 sur 10 en 2021
- La concurrence avec le secteur privé s'intensifie sur les métiers en tension
- Les collectivités locales doivent relever un double défi : augmenter les rémunérations tout en contenant les dépenses de fonctionnement
- Le télétravail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont des éléments d'attractivité à renforcer.

Après deux ans de crise sanitaire, les collectivités locales semblent avoir réussi à maintenir, et même améliorer, le climat social au sein de leurs équipes. Elles ont porté leur attention sur les conditions d'exercice de leurs agents et ont proposé des accords portant notamment sur le télétravail ou la revalorisation des salaires. Pour la seconde partie de l'année 2022, maintenir la cohésion des équipes reste un enjeu majeur pour 90% des responsables de collectivités interrogés. Parallèlement, les difficultés de recrutement s'intensifient et la concurrence avec le secteur privé s'accroît. Parvenir à recruter sur des postes et des profils en tension est la priorité de 89% des dirigeants qui doivent résoudre l'équation suivante : maîtriser les dépenses de personnel en période d'inflation tout en continuant à attirer de nouveaux talents. La mission de service public n'est pas oubliée pour autant et la priorité, pour 88 % des collectivités dans les deux ans à venir, est donnée aux actions menées en faveur des publics les plus fragiles.

Le Baromètre RH 2022 des collectivités locales, réalisé par le Pôle public du groupe Randstad France, en partenariat avec Villes de France, Intercommunalités de France, l'ANDRHDT, l'ADGCF, le SNDGCT et la Gazette des Communes, met en lumière ces priorités RH à court, moyen et long terme.

**À noter :** le présent communiqué ne présente **qu'une partie des résultats** du 13<sup>ème</sup> baromètre RH des collectivités locales. Celui-ci est disponible en intégralité auprès du service presse du groupe Randstad France

## priorités politiques et enjeux RH des collectivités.



### Un climat social plus apaisé

Après le pic de morosité relevé en 2021, l'optimisme revient doucement mais sûrement : 50% des personnes interrogées estiment que le climat social est resté stable (+ 5 points par rapport à 2021) et 12% trouvent qu'il s'est amélioré - ce taux s'élève même à 18% chez les DGS/DGA.

L'absentéisme est quant à lui en baisse sensible : seulement 41% des collectivités interrogées déclarent avoir rencontré d'importantes difficultés d'organisation pour ce motif, contre 74 % en 2021. C'est principalement dans les filières techniques que les difficultés se sont fait sentir au premier semestre 2022.

### Un dégel du point d'indice qui renforce l'attractivité mais rend difficile la maîtrise de la masse salariale

La revalorisation du point d'indice des agents exerçant au sein des fonctions publiques s'est concrétisée lors d'une conférence salariale tenue le 28 juin 2022. La valeur de ce point, qui constitue le socle commun du calcul des salaires bruts, n'avait pas été révisée depuis 2017. En réponse à la conjoncture inflationniste et à l'indexation du salaire minimum sur la hausse des prix, un certain nombre d'employeurs territoriaux avait, dès le début de l'année, soutenu le pouvoir d'achat de leurs personnels via le régime indemnitaire.

Si la revalorisation du point d'indice constitue un facteur indéniable de satisfaction et d'attractivité, maîtriser la masse salariale est toujours un enjeu stratégique majeur à 24 mois pour 92% des Dirigeants.

Les trois principaux leviers à actionner pour contrôler la masse salariale restent la mutualisation des fonctions (37%) et des services (28%), la révision du temps de travail et la maîtrise de l'absentéisme.

Au regard des nécessités de contenir la masse salariale tout en soutenant le pouvoir d'achat et des difficultés de recrutement de plus en plus prégnantes, cette dynamique d'apaisement du climat social et d'attention portée aux conditions d'exercice des missions revêt d'autant plus d'importance. La qualité de vie au travail et la prévention des risques sont ainsi prioritaires pour 77% des répondants, notamment dans les communes de taille moyenne (85%).

## Des projections d'effectifs qui augmentent mais des difficultés de recrutement au plus haut

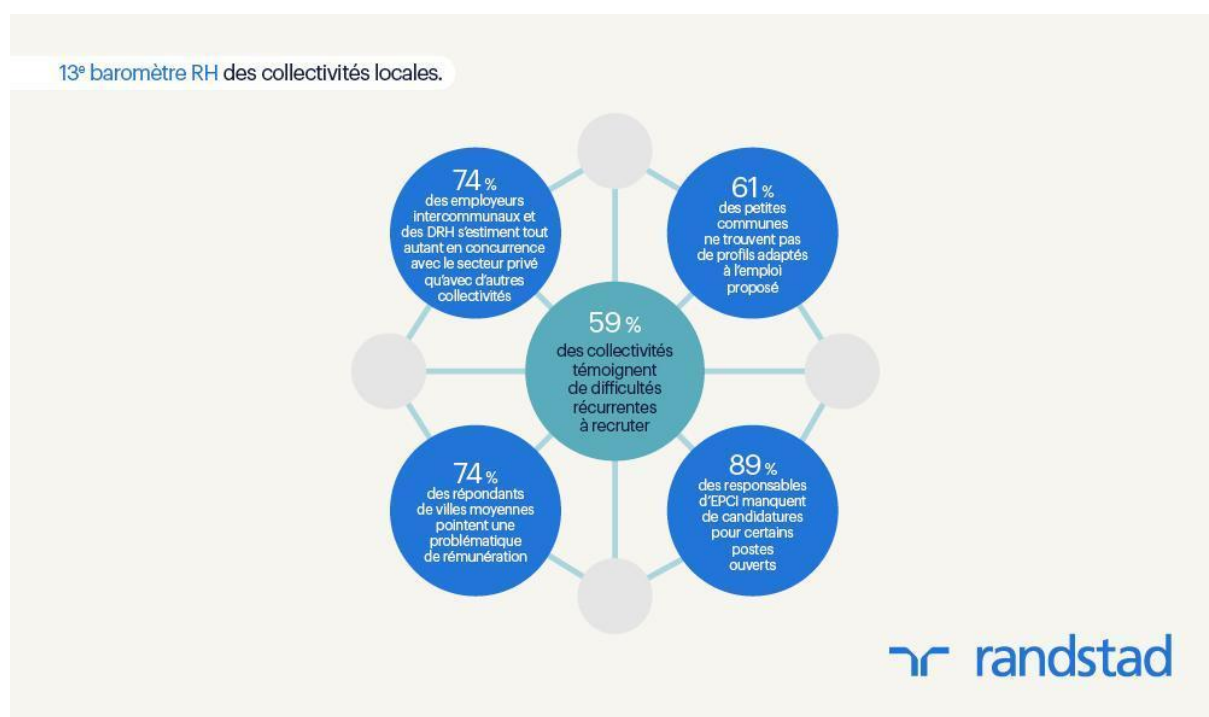
Amorcée en 2019, la tendance à une augmentation des effectifs se confirme pour la quatrième année. 34% des collectivités vont augmenter leurs effectifs et seulement 15% les diminuer. Les prévisions d'augmentation sont plus marquées dans les EPCI (56%) et les Conseils départementaux et régionaux (44%).

Pour 41% des répondants (vs 22% en 2021), le recrutement fait donc naturellement partie des enjeux RH stratégiques d'ici la fin du mandat, notamment pour plus de la moitié (55%) des Conseils départementaux et régionaux.

Dans le même temps, l'intérêt pour les carrières territoriales, longtemps porté par l'attrait pour des emplois de proximité et la sécurité de l'emploi marque fortement le pas.

En 2021, le pourcentage de collectivités confrontées à de fréquentes difficultés de recrutement avait retrouvé son niveau de 2019 pour s'établir à 39%. En un an, ce taux vient de bondir de 20 points pour atteindre un taux historique de 60%.

La situation est particulièrement marquée pour les intercommunalités (72%) et les conseils départementaux et régionaux (72%). Et c'est surtout dans la filière technique que les difficultés sont les plus présentes (66%).

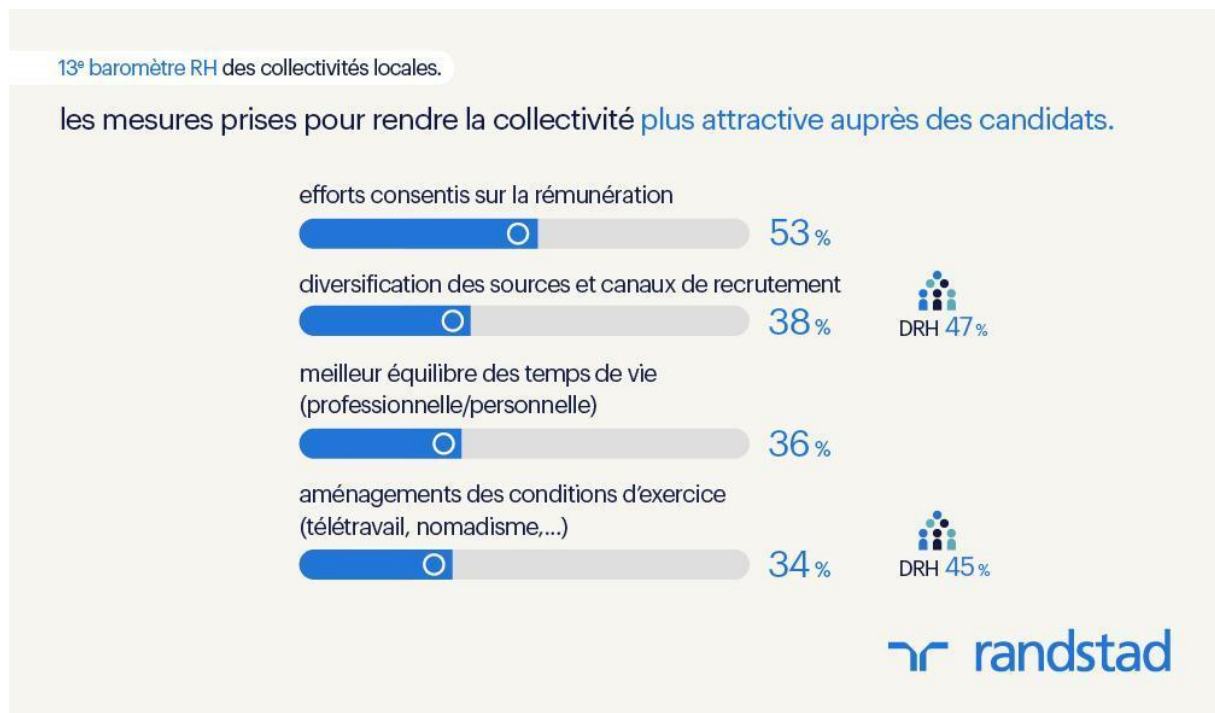


Les difficultés rencontrées par les employeurs territoriaux sont notamment dues aux niveaux de rémunération jugés insuffisants par les candidats pour certains postes, à une plus forte concurrence du secteur privé sur certains métiers et à des profils de candidats non adaptés aux postes proposés.

Parvenir à “recruter sur des postes et des profils en tension” arrive ainsi en seconde position dans les priorités RH chez 89% des répondants, 39% ayant même qualifié cette action de priorité principale.

### Investir sur les conditions d'exercice pour améliorer l'attractivité

Pour renforcer l'attractivité de la fonction publique et susciter plus de candidatures, les collectivités estiment qu'il est certes important de mettre en place une politique de rémunération attractive pour le secteur, mais aussi nécessaire d'accorder une attention particulière à l'équilibre des temps de vie et aux conditions d'exercice de l'activité.



Le télétravail, important vecteur d'attractivité, trouve progressivement sa place dans les pratiques des collectivités territoriales. En 2021, 12% des collectivités avaient eu recours au télétravail pour garantir une qualité de service dans les meilleures conditions possibles. Début 2022 elles ont été 33%. A date, 39,5% des employeurs locaux déclarent maintenir un volant d'activités en télétravail, dont 85% dans le cadre d'un accord négocié avec les représentants du personnel (94% dans les Conseils départementaux et régionaux).

La formalisation de ces accords acte la pérennisation du télétravail dans la fonction publique territoriale et apporte une réponse pertinente aux aspirations croissantes des agents à de nouvelles formes de travail, selon les nécessités des services publics locaux.



*« L'année 2022 met en lumière la réussite liée aux efforts opérés par les collectivités pour maintenir la continuité des services tout en préservant le climat social. La revalorisation du point d'indice a certes joué un rôle positif, mais ne semble pas suffisante pour concurrencer l'attractivité du secteur privé. Il est donc urgent d'ouvrir un chantier au long cours afin de restaurer l'attractivité des collectivités. Employeurs publics locaux et État en détiennent conjointement la responsabilité et les clefs du succès »* [résumé Aline Crépin, Directrice Innovation sociale et Affaires Publiques du Groupe Randstad France](#)

#### **Méthodologie :**

Enquête administrée en ligne par *la Gazette des Communes* entre le 9 mai 2022 et le 10 juin 2022 auprès d'un fichier qualifié de responsables de collectivités (élus, postes de direction générale et d'adjoints, directions des ressources humaines, secrétaires généraux et secrétaires de mairie).  
568 réponses exploitées : 139 petites communes (moins de 5 000 habitants), 181 communes moyennes (de 5 001 à 50 000 habitants), 28 grandes communes (plus de 50 001 habitants), 165 EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), 55 conseils départementaux et régionaux.

# Le recours aux contractuels élargi par la loi de transformation de la fonction publique

Dernière modification : 22 janvier 2021

🕒 9 minutes

Par : [La Rédaction](#)

Ouverture des contrats aux emplois de direction, contrat de projet... La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique facilite l'embauche de contractuels par les administrations.

Rendre la fonction publique "à la fois plus ouverte et plus efficace" tel est l'objectif poursuivi par le gouvernement avec [la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique](#). Celle-ci élargit les facultés de recruter des agents sous contrat. Le principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires demeure dans le statut général, mais le champ des dérogations est sensiblement élargi.

## De nouvelles possibilités pour l'embauche de contractuels

### Les emplois de direction

La possibilité de recruter des contractuels s'ouvre aux emplois de direction dans les trois fonctions publiques : emplois de chef de service ou de sous-directeur d'administration centrale, de directeur adjoint d'hôpital, de directeur général des services (DGS) des communes de plus de 40 000 habitants, etc.

Les candidats sont recrutés pour une durée déterminée. Leur contrat ne peut pas être transformé en un contrat à durée indéterminée (CDI). Ces contractuels ne peuvent pas non plus être titularisés. Ils doivent suivre "une formation les préparant à leurs nouvelles fonctions, notamment en matière de déontologie ainsi que d'organisation et de fonctionnement des services publics".

Les conditions d'emploi et de rémunération des agents ainsi recrutés sont détaillées dans des décrets pour chacune des trois fonctions publiques. Le [décret relatif aux emplois de direction de l'État est paru le 1er janvier 2020](#). Il liste les emplois de direction concernés par l'ouverture aux contractuels, fixe la procédure de sélection et les conditions d'expérience professionnelle exigée. Il définit également les conditions d'emploi (durée du contrat, période probatoire, etc.) et de rémunération de ces agents. Au total, près de 3 000 emplois peuvent être pourvus par des non-fonctionnaires tant en administrations centrales qu'en services déconcentrés ou à l'étranger.

Un [décret du 13 mars 2020](#) traite des emplois de direction dans les collectivités locales. Au moins 2 700 emplois sont potentiellement ouverts aux contractuels. Un autre [décret du 31 juillet 2020](#) porte sur les emplois supérieurs dans la fonction publique hospitalière.

**Les contractuels recrutés sur des emplois de direction sont soumis à une formation, notamment sur la déontologie**

### Le contrat de projet

À l'instar du secteur privé, les administrations sont autorisées à recruter sur des contrats de projet. Ces contrats restent toutefois des contrats de droit public.

Le contrat de projet permet aux administrations d'embaucher des agents pour mener à bien un projet ou une opération identifiée. Le contrat ne peut être inférieur à un an. Il est renouvelable le temps du projet, dans la limite de six ans. Il concerne toutes les catégories hiérarchiques (A, B et C).

À l'issue du contrat, l'agent ne peut être ni prolongé en CDI, ni titularisé. Une indemnité spécifique est prévue en cas de rupture anticipée du contrat.

Un [décret du 27 février 2020](#) précise les conditions de mise en oeuvre du contrat de projet dans les administrations d'État, territoriales et hospitalières. Le contrat conclu doit comporter un certain nombre de clauses obligatoires (description du projet ou de l'opération, définition des tâches à accomplir, durée du contrat correspondant à la durée prévisible du projet ou de l'opération...). L'administration doit respecter un préavis lorsqu'elle renouvelle le contrat ou qu'elle y met fin (de deux mois si le contrat est de moins de trois ans, de trois mois pour le contrat de plus de trois ans). En cas de rupture anticipée du contrat, l'agent a droit à une indemnité d'un montant égal à 10% de sa rémunération totale au moment de l'interruption de son contrat.

## Les autres cas de recrutement ouverts par la loi

### Dans la fonction publique d'État

Les établissements publics de l'État peuvent embaucher des agents contractuels pour l'ensemble de leurs emplois (à l'exception de ceux pourvus par les personnels de recherche). Jusqu'à présent, cette possibilité était réservée à certains établissements publics figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État.

Par ailleurs, **les administrations d'État ont la faculté de recruter des agents contractuels sur la majorité des emplois permanents**. Il s'agit de répondre "aux attentes des employeurs publics pour faire face à l'évolution des métiers de la fonction publique ou aux nouvelles demandes des usagers du service public" ainsi que de faciliter la mobilité des salariés du privé vers le secteur public.

**Des agents contractuels peuvent ainsi occuper des emplois permanents de toute catégorie hiérarchique, et non plus seulement de catégorie A**, lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient. Ils peuvent également être recrutés "lorsque l'emploi ne nécessite pas une formation statutaire donnant lieu à titularisation dans un corps de fonctionnaires".

En outre, la loi énonce clairement que les agents peuvent, dans un certain nombre de cas, être recrutés directement sur un CDI.

**La majorité des emplois permanents peuvent dorénavant être occupés par des contractuels**

### Dans les fonctions publiques hospitalière et territoriale

Les cas pouvant justifier le recrutement d'un agent contractuel sont également élargis dans la fonction publique hospitalière et dans la fonction publique territoriale. Dans cette dernière notamment, comme pour l'État, il n'est plus fait de distinction selon la catégorie d'emplois, pour les recrutements sur emplois permanents lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient. Par ailleurs, les centres de gestion peuvent mettre à disposition des collectivités locales des agents contractuels pour les affecter à des missions permanentes à temps complet ou non complet.

## Des garanties renforcées pour les agents contractuels

### La transparence dans les recrutements

Afin de garantir aux candidats contractuels les conditions d'un recrutement objectif, la loi instaure une procédure, dont les modalités sont définies par le [décret du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels](#).

Cette procédure est applicable aux recrutements dont l'avis de création ou de vacance est publié depuis le 1er janvier 2020 . Elle doit permettre d'assurer la transparence dans le cadre des recrutements de contractuels (égal accès, non-discrimination, recrutement fondé sur les compétences et aptitudes). L'employeur public doit publier, par tout moyen approprié, les modalités de la procédure de recrutement applicable aux contractuels. Il doit également publier l'avis de création ou de vacance de l'emploi, accompagné d'une fiche de poste, sur le site [Place de l'emploi public](#) ou, s'il n'y est pas obligé, sur son site internet ou par tout moyen assurant une publicité suffisante.

La procédure de recrutement est adaptée en fonction de la nature de l'emploi, de la durée du contrat et, pour les collectivités locales, de leur taille.

Elle ne s'applique ni aux emplois à la décision du gouvernement dans la fonction publique d'État, ni à certains emplois de direction dans les fonctions publiques hospitalière et territoriale.

## Des critères légaux pour fixer la rémunération

Les grands critères pris en compte pour déterminer la rémunération des contractuels dans les fonctions publiques d'État et hospitalière étaient jusqu'ici fixés par le pouvoir réglementaire.

La loi met en cohérence les critères déterminant la rémunération des agents publics, titulaires ou contractuels. Outre les trois critères de la nature des fonctions exercées, de la qualification requise et de l'expérience professionnelle des agents, la loi prévoit désormais que **la rémunération des contractuels peut également "tenir compte de leurs résultats professionnels et des résultats collectifs du service"**.

## Une indemnité de précarité pour les contrats courts

Les agents recrutés pour moins d'un an ou un an, renouvellements compris, vont pouvoir percevoir une prime de précarité. Leur rémunération globale ne doit toutefois pas dépasser deux fois le montant brut du Smic, selon un [décret du 23 octobre 2020](#) .

**L'indemnité de précarité concerne tous les employeurs publics au titre des contrats conclus depuis le 1er janvier 2021**. Son montant est égal à 10% de la rémunération brute globale de l'agent. L'indemnité n'est pas due lorsque le contrat n'a pas été exécuté jusqu'à sa fin ou si l'agent refuse un CDI pour occuper le même emploi ou un emploi similaire auprès du même employeur, assorti d'une rémunération au moins équivalente.

Certaines catégories de contractuels sont toutefois exclues du versement de la prime, comme ceux recrutés sur des contrats saisonniers, sur des contrats d'apprentissage, sur des emplois de direction ou au titre d'un contrat de projet.

**Le montant de l'indemnité de précarité s'élève à 10% de la rémunération brute globale de l'agent contractuel**

## Un CDI portable dans toute la fonction publique

Jusqu'à présent, la portabilité du CDI n'était possible qu'au sein de la même fonction publique. La loi étend la portabilité du CDI aux trois versants de la fonction publique.

Par exemple, un agent sous CDI dans une préfecture ou un hôpital peut dorénavant être recruté directement sur un emploi permanent par une commune, à condition d'être sur des fonctions relevant de la même catégorie hiérarchique (par exemple de A à A).

Il s'agit de faciliter la mobilité, les perspectives professionnelles et de sécuriser les parcours des agents contractuels. La portabilité du CDI est toutefois une possibilité et non une obligation pour les administrations. **Pour le gouvernement, l'objectif n'est pas de créer un "droit au CDI"**. De plus, la portabilité n'entraîne pas la conservation automatique des stipulations du contrat.



(...)

## COMMENT LUTTER LOCALEMENT CONTRE LES TENSIONS DE RECRUTEMENT ?

### Développer une marque employeur

#### En travaillant sur ses valeurs

Les valeurs représentant votre collectivité doivent impérativement s'accorder avec celles du futur agent. Elles vous permettront de vous démarquer et de séduire des nouveaux candidats potentiels. Généralement, une collectivité peut mettre en avant ses valeurs à travers ses offres d'emploi dans une petite section.

#### En communiquant via son site internet

Le site internet d'une collectivité est l'endroit qui doit contenir le plus d'informations. En effet, lorsque le futur candidat voit l'offre d'emploi, ce candidat se renseigne sur la structure via son site web. Cela va donc être son premier contact avec votre structure. Il est très important d'y indiquer un ou plusieurs moyens de contact.

#### En rédigeant des offres attrayantes

Les offres d'emploi en ligne doivent contenir le plus d'informations possibles par rapport au poste vacant, en expliquant clairement les tâches, les compétences recherchées, l'expérience, les diplômes et le lieu de travail. Mais cela doit également donner envie au candidat de postuler. Des outils de création graphique comme « Canva » ou « Seenit » sont utiles pour créer du contenu visuellement attrayant.

#### En rejoignant les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont référencés d'une manière différente comparé au site principal. Ils doivent représenter l'image et les valeurs de votre collectivité tout en étant toujours mis à jour. « Buffer » et « Hootsuite » permettent de programmer des publications sur les réseaux sociaux et de suivre l'engagement sur vos publications.

#### En prenant soin de ses agents

Pour un candidat, les relations humaines et les émotions sont désormais au centre de ses préoccupations. Il cherchera donc à contacter les agents en poste voire vos anciens agents. Donc la question primordiale à se poser : vos agents sont-ils heureux de travailler dans votre collectivité ? Offrez-vous des horaires flexibles, des espaces de détente, une atmosphère chaleureuse ?

Ce sont autant de bénéfices que vous pouvez mettre en avant, qui pourront donner envie à d'autres de travailler pour votre collectivité et vous permettront de lutter contre le « Turn-over ».

### Développer le Sourcing sur les métiers en tension

Le sourcing consiste à identifier des candidats potentiels qui viendront enrichir votre vivier de talents et qui seront amenés à postuler à une offre. À mi-chemin entre le chasseur de têtes et le recruteur traditionnel, la clef du sourcing réside dans l'analyse qui précède le début des recherches : plus les critères sont précis, plus il y a de chances de trouver un profil de candidat qui répond à vos attentes.

Ce travail de ciblage se combine à une bonne maîtrise des outils de recherche afin d'adopter un recrutement multisupports.

Les avantages du sourcing sont nombreux :

- Réduction de la durée de publication des offres d'emploi avec un meilleur ciblage des candidats ;
- Limitation des risques liés à une erreur de recrutement grâce à la constitution d'un vivier efficace ;
- Sollicitation réduite des équipes internes souvent débordées lors de la sélection des candidats ;
- Développement et diversification du vivier de candidats pour toucher de nouveaux profils qualifiés et enrichir votre CVthèque.

#### Le sourcing en recrutement : un processus qui s'inscrit dans une stratégie

Ce travail peut d'ailleurs s'effectuer en interne avec des membres de votre équipe RH, ou être externalisé auprès de votre Centre de Gestion. En général, cette décision dépend des spécificités du poste (*plus il est technique, complexe, ou rare, plus il mobilise vos ressources internes*), mais aussi du volume attendu, du degré d'urgence et du budget.

Il faut cartographier les compétences recherchées pour mieux cibler les candidats, identifier des personnes répondant aux profils recherchés, approcher des candidats par différents canaux de communication, préqualifier les candidats pertinents, créer un vivier de candidats sur ce poste et recommander les plus pertinents pour passer aux étapes des entretiens.

#### Proposer une expérience humaine et positive

Alors que certaines structures émettent une réponse automatique à chaque candidat, d'autres ne répondent pas toujours. Si un candidat s'est avéré ne pas convenir à un poste particulier, gardez le canal de communication ouvert avec lui, car il pourrait y avoir un poste plus approprié.



# FOCUS SUR LES MÉTIERS EN TENSION ET L'IMPACT DU VIEILLISSEMENT DES AGENTS



## Une démarche GPEEC comme solution

La logique qui anime cette observation tient à l'identification de risques « métiers » susceptibles de combiner un vieillissement programmé des agents, à 6 ans, avec des besoins en recrutement liés à des tensions déjà observées.

En d'autres termes, il s'agit de faire un **focus sur le nombre annuel de départs à la retraite** à partir de la pyramide des âges des agents (*classement des métiers en volumétrie de départs à 6 ans*) et **l'évaluation des besoins en recrutement** (*classement des métiers en tension en 2020*).

L'objectif de ce focus consiste donc à **mettre en relation les besoins prévisibles en effectifs et la volumétrie de départs programmés à la retraite sur un métier donné**.

Ce premier focus ne prend pas en considération les besoins en accompagnement de formation pour certains métiers, ni le niveau de mutation des familles de métiers déterminé à partir de l'évolution des compétences techniques induites par les mutations technologiques ou sociologiques, de l'évolution des compétences comportementales liées aux évolutions des usagers et des évolutions particulièrement prégnantes sur le métier de secrétaire de mairie.

A ce titre, inscrire une démarche GPEEC permettant de repérer les écarts entre les effectifs et les compétences disponibles aujourd'hui, les effectifs et compétences mobilisables demain et les effectifs et compétences nécessaires demain permettra d'opérer une consolidation de cette analyse avec le regard d'experts des ressources humaines !

Classement métier en tension 2020	Libellé métier	Part des départs à la retraite sur 6 ans*	Impact cumulé	Score de criticité*
n°1	Secrétaire de mairie	24%	1	16
n°2	Animateur enfance-jeunesse	12%	9	14
n°7	Policier municipal	16%	3	12
n°11	Travailleur social	13%	4	12
n°3	Assistant de gestion administrative	22%	3	10
n°4	Chargé de propreté des locaux	35%	2	10
n°6	Agent de service polyvalent en milieu rural	30%	3	16
n°5	Enseignant artistique	18%	8	8
n°10	Animateur éducatif d'accompagnement périscolaire	18%	9	14

\* Plus le score de criticité est élevé, plus la vacance du métier pose des problèmes d'organisation  
cf. « Projection et piste de réflexion sur la notion de « métier en tension » - p.16 - Panorama de l'emploi 10<sup>e</sup> édition

# FOCUS SUR LE RAPPORT SUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

La Ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie DE MONTCHALIN, avait confié, fin septembre 2021, une mission sur l'attractivité de l'emploi territorial à l'inspectrice générale de l'administration Corinne DESFORGES, à la Présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités, Mathilde ICARD, et au Président du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale (CSFPT), Philippe LAURENT.

Des travaux similaires avaient déjà été engagés pour la Fonction Publique d'État.

La mission devait notamment formuler des recommandations « pour rendre la Fonction Publique Territoriale (FPT) plus attractive dans les années à venir ». Et ce « afin que les Français continuent de bénéficier de services publics de proximité de qualité ».

Les associations d'élus et les partenaires sociaux interrogés par les membres de la mission mettent en avant des difficultés d'attractivité, entraînant des problèmes de recrutement et de fidélisation des agents.

Le constat fait par la mission, à partir d'analyses de rapports, d'entretiens et de déplacements sur le terrain est que la baisse d'attractivité prégnante dans la FPT s'inscrit dans un contexte global de tensions sur le marché du travail affectant également les autres versants de la fonction publique et l'emploi privé. Il existe cependant des difficultés propres à la FPT :

- Certains « métiers » tels celui de secrétaire de mairie n'attirent plus. Il en est de même pour des métiers de la filière médico-sociale, de la filière technique ou encore de la filière administrative ;
- Au-delà des métiers, la baisse de l'attractivité se mesure différemment selon la nature des collectivités ;

- Il existe une très grande méconnaissance de la FPT et de la diversité de vie professionnelle qu'elle offre ;
- Des facteurs propres à la FPT nuisent à son attractivité : les rémunérations ont évolué faiblement ces dernières années, les métiers sont exposés à la fatigue physique et nerveuse, les modalités d'organisation de certains concours n'apparaissent pas en adéquation avec les besoins de compétences des collectivités.

Le rapport pointe que les employeurs territoriaux doivent s'emparer rapidement de la question de l'attractivité, car le risque de connaître des pénuries à long terme d'agents, préjudiciables à la qualité du service public, est réel. Il existe déjà des métiers ou des zones géographiques en très forte tension, et cela ne peut qu'empirer, d'autant que d'autres secteurs, comme la Fonction Publique Hospitalière ou le secteur privé, connaissent des tensions similaires.

27 propositions sont formulées dans le rapport, de nature et de temporalité différentes. Elles s'articulent autour de trois axes principaux :

- Le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux ;
- Le développement de la coopération et des initiatives y compris inter-fonctions publiques en faveur de l'attractivité à l'échelon local ;
- Des mesures variées, souvent plus techniques, visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la FPT identifiés par la mission.

Les principales propositions de la mission sont les suivantes :

- Responsabiliser davantage les exécutifs territoriaux de façon collective sur leur fonction d'employeurs en mettant en place une organisation à même de conduire le dialogue social au niveau national de façon « proactive », à égalité avec l'Etat et les employeurs hospitaliers ;

- Mettre en place une politique de rémunération plus attractive, développer des incitations à l'attractivité à travers un fonds dédié et lancer une étude relative à la création d'une prime d'attractivité et de fidélisation ;
- Développer l'offre de logements intermédiaires en faveur des agents publics territoriaux ;
- Communiquer sur une marque « service public » propre aux métiers de la FPT pour en accroître la notoriété ;
- Développer toutes initiatives pour promouvoir l'emploi de secrétaire de mairie ;
- Réfléchir à l'évolution de certains concours (*expérimentation de concours sur titres pour les apprentis, réexamen périodique de la nature des épreuves, organisation plus fréquente de certains concours en tant que de besoin*) ;
- Recourir au contrat long pour les métiers spécifiques ;
- Élargir la base des recrutements permettant une promotion de fonctionnaires en y incluant les contractuels sur emploi permanent ;
- Toiletter les règles de reprises de services antérieurs pour intégrer l'ensemble des expériences privées ;
- Mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, notamment en les associant aux décisions les concernant ;
- Améliorer les conditions de travail des agents territoriaux en les rapprochant de celles du secteur privé ;
- Renforcer l'observation statistique de l'attractivité de la FPT en lien avec le CNFPT et les Centres de Gestion ;
- Mettre en place un « comité régional permanent de suivi de l'emploi public » composé de représentants des trois fonctions publiques. Ce comité de suivi aurait pour fonction d'étudier, au plan régional et départemental, les zones et les métiers en tension et de proposer des solutions adaptées au territoire ;
- Reconnaître l'expérience des apprentis en construisant des parcours spécifiques.

(...)

# Le gouvernement lève les freins à l'apprentissage dans la fonction publique

Alain Ruello - Publié le 24 nov. 2021

**Le gouvernement a présenté en Conseil des ministres de nouvelles mesures destinées à faciliter les recrutements d'apprentis dans l'administration. Le nombre de contrats est passé de 13.000 en 2016 à 24.800 cette année.**

L'apprentissage dans la fonction publique ? Encore très loin des niveaux atteints dans le privé, mais en forte croissance quand même. C'est ce que montrent les chiffres présentés par les ministres de la Santé Olivier Veran et de la Fonction publique Amélie de Montchalin, lors du Conseil des ministres de ce mercredi. État, hôpital et collectivités mis ensemble, le nombre de jeunes qui ont choisi cette voie d'enseignement par alternance est passé de 13.000 en 2016 à 24.800 cette année.

Pour le gouvernement, ce quasi-doublement est à mettre sur le compte d'un ensemble de mesures prises depuis la crise sanitaire. D'autres dispositions ont été dévoilées ce mercredi pour passer à la vitesse supérieure. Celles-ci visent à finir de lever les freins à la signature de contrats d'apprentissage par les employeurs publics. Ils sont de trois ordres, a relevé un récent rapport remis au Parlement. Financier d'abord par manque de soutien budgétaire. Institutionnel ensuite par la difficulté de mobiliser des tuteurs. Juridique enfin compte tenu de la nature de droit privé des contrats.

### Service effectif

Au titre des trois versants de la fonction publique, toutes les offres d'emploi sont désormais accessibles sur le site « 1 jeune 1 solution ». Les épreuves de certains concours vont être aménagées pour valoriser les connaissances acquises. Également à l'étude, la possibilité d'assimiler les années d'apprentissage à des années de service effectif pour se présenter à des concours internes.

Plus spécifiquement, les apprentis ne seront plus décomptés dans les plafonds d'emploi des ministères à partir de 2022. De quoi ouvrir une marge de manœuvre supplémentaire de près de 7.000 équivalents temps plein, selon le gouvernement qui a par ailleurs acté une allocation de 500 euros pour les agents maîtres d'apprentissage.

Tous les contrats seront dématérialisés à partir du 1er janvier et pourront être signés électroniquement vers la fin de l'année prochaine. Quasiment déjà atteint, l'objectif de 14.940 (!) recrutements dans la fonction publique d'Etat sera largement dépassé. « On n'en comptait que 5.600 en 2016 », fait-on savoir dans l'entourage d'Amélie de Montchalin.

### Prise en charge totale

Pour l'hôpital, le ministère de la Santé avait décidé en septembre d'une prime à l'embauche de 3.000 euros pour un millier de contrats. L'offre est déjà sursouscrite au point que ce volet de la fonction publique devrait atteindre 1.800 contrats signés en 2021, contre 500 il y a cinq ans. Les apprentis dans les écoles d'aides-soignants ou d'infirmiers sont désormais « hors quota ». En clair, ils peuvent suivre les cours indépendamment des capacités de l'établissement, selon le ministère.

Reste le cas des collectivités locales qui recrutent environ 8.000 apprentis par an. Dès 2020, une aide de 3.000 euros pour couvrir une partie des frais de formation a été instaurée, complétée le cas échéant par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

La prise en charge va être portée à 100 % du fait d'un effort commun des employeurs, qui acceptent de verser une nouvelle cotisation de 0,1 % de leur masse salariale, de l'État et du CNFPT. Le tout à hauteur de 80 millions en 2022. Le gouvernement promet au passage de simplifier la procédure de recours à cette aide.

# 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 Ille-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 leur recrutement ! »

**DOSSIER** : Concours de la fonction publique : un gage d'égalité, malgré tout

FORMATION

## Vite, dépoussiérons le concours !

Maud Parnaudeau | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 22/02/2023

**Alors que la fonction publique territoriale peine déjà à recruter, le concours constitue un frein supplémentaire à son attractivité. Si son principe n'est pas remis en cause en tant que tel, ses modalités apparaissent en décalage avec l'époque.**



La volonté de dépoussiérer les concours de la fonction publique ne date pas d'hier. Michel Rocard, alors Premier ministre, suggérait déjà en 1989 l'introduction d'épreuves « techniques » et « valorisant la pratique professionnelle ». Missions et rapports n'ont cessé, depuis, d'en appeler à une simplification et à une professionnalisation de ce mode de sélection, censé garantir l'égal accès aux emplois publics. Mais dont l'académisme n'est finalement favorable qu'à ceux qui en maîtrisent les codes.

La loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 a déjà fait sauter quelques verrous en étendant la possibilité d'organiser des concours sur titres dans toutes les filières. Elle prévoit également la mise en place d'un dispositif expérimental de titularisation sans concours des apprentis en situation de handicap au terme de leur formation.

## Évaluer les aptitudes relationnelles

La sénatrice du Rhône Catherine Di Folco (LR), très active sur le sujet, a proposé dans la foulée de favoriser « le recours à des épreuves pratiques, tant à l'écrit qu'à l'oral » et de développer « les épreuves collectives de mise en situation, permettant au jury d'apprécier les aptitudes relationnelles des candidats ».

Ce qui est désormais prévu lors de la phase d'admission des concours d'administrateur et d'ingénieur en chef. Fin 2022, elle rappelait une nouvelle fois la nécessité « de mettre un terme aux décalages qui peuvent persister entre

certaines épreuves et la nature des missions que le candidat sera amené à exercer et les compétences dont il devra faire preuve ». Une déconnexion d'autant plus dommageable qu'elle agit comme un repoussoir pour certains candidats, au moment où les collectivités peinent déjà à recruter.

## Opération « déringardisation »

« Nous devons trouver des moyens pour que le concours ne soit pas ringard et réponde aux évolutions de la société, sans pour autant le brader. Je ne suis pas pour la professionnalisation à outrance », indique, pour sa part, Olivier Ducrocq, président de l'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG).

Le rythme d'organisation des concours (tous les deux et parfois trois ou quatre ans) ne serait pas non plus « adapté aux besoins de recrutement des collectivités » et s'avérerait « dissuasif pour les candidats qui ne peuvent pas toujours attendre », comme le relève le rapport sur l'attractivité de la FPT, qui pointe par ailleurs les difficultés à recenser les besoins.

### A chaque concours son public

**Concours externe** : candidats ayant un niveau de diplôme déterminé.

**Concours interne** : agents déjà en poste, après une durée minimale de service.

**Troisième concours** : personnes justifiant d'une activité professionnelle ou d'un mandat local pendant une durée déterminée.

Réservé à certains types d'emploi.

**Examens professionnels** : titulaires, dans le cadre de la promotion interne. Organisés sous forme d'entretiens.

**Concours sur titres /sur épreuves** : sélection sur dossier, avec parfois des épreuves.

### CHIFFRES CLES

- - **20 %** de candidats inscrits aux concours (internes et externes) entre 2015 et 2019 (- 47 % si l'on inclut l'année 2020).

*Source : ANDCDG.*



# Recrutement des secrétaires de mairie

## 16<sup>e</sup> législature

### Question écrite n° 03153 de Mme Patricia Demas (Alpes-Maritimes - Les Républicains)

publiée dans le JO Sénat du 13/10/2022 - page 4886

Mme Patricia Demas attire l'attention de Mme la ministre déléguée auprès du ministre de l'intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargée des collectivités territoriales sur les difficultés auxquelles sont confrontées bon nombre de collectivités pour recruter des secrétaires de mairie, qui sont dans les petites communes un maillon fondamental de lien social et de toute nature entre la population et surtout la plus fragile, et les élus. Alors que les besoins augmentent, les candidats manquent au point de poser problème dans cette profession emblématique - et dans d'autres au passage, faisant vivre la ruralité (policiers municipaux, aides à domicile et aides-soignants, animateurs jeunesse ou petite enfance). Une enquête menée auprès de 16 000 directions de ressources humaines a établi la liste d'une vingtaine de « métiers connaissant des difficultés de recrutement ». C'est l'un des grands enseignements du septième baromètre « HoRHizons », un indicateur de suivi de l'emploi des collectivités territoriales et des intercommunalités créé par les trois grandes associations d'élus - l'association des maires de France (AMF), l'assemblée des départements de France (ADF) et l'association des régions de France (ARF)-, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale (FNCDG).

Plus de 1 000 collectivités de toutes tailles (dont 749 communes) ont participé à l'enquête 2022 de ces cinq entités, qui cherchaient à mesurer « l'attractivité du secteur public local ». Plus de 49 % des répondants déclarent « envisager de recruter prochainement » (34,5 % « certainement » et 14,7 % « probablement »), soit le plus haut pourcentage de « oui » jamais observé par l'intermédiaire du baromètre. À titre de comparaison, il était de 38 % en 2019 et de 44 % en 2022. Le remplacement des départs est le premier motif invoqué (48 % des cas) loin devant la création d'un nouveau poste (15,6 %).

Force est de constater que certains métiers n'attirent plus. Et s'agissant en particulier des secrétaires de mairie, il faut signaler que plus de 7 400 offres d'emploi de secrétaires de mairie ont été publiées depuis le début de l'année 2020, selon la FNCDG. Les rémunérations moyennes oscillent entre 1 588 € (catégorie C) et 2 535 € par mois (catégorie A) et la majorité des offres (62 %) sont des offres à temps partiel. Plus de la moitié des agents recensés en 2017 étaient en âge de partir en retraite entre 2022 et 2027.

Il est donc urgent d'attirer des talents, de les fidéliser et les motiver. Les maires peuvent mettre en avant la qualité de vie au travail, soigner le logement des recrues, mais ils n'ont pas beaucoup d'instruments à disposition.

L'apprentissage en est un et il fonctionne très bien pour les collectivités même si la concurrence avec le secteur privé est forte. L'intérim est l'autre outil utilisé par les collectivités qui n'arrivent pas à recruter, mais pour d'autres postes que les secrétaires de mairie, comme dans le secteur socio-médical.

Elle souhaiterait savoir les mesures que le Gouvernement envisage de prendre pour améliorer les recrutements dans cette profession indispensable à la vie de nos territoires.

Transmise au Ministère auprès du ministre de l'intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargé des collectivités territoriales et de la ruralité

# **Réponse du Ministère auprès du ministre de l'intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargé des collectivités territoriales et de la ruralité**

**publiée dans le JO Sénat du 16/02/2023 - page 1162**

Le rôle des secrétaires de mairie est fondamental pour le bon fonctionnement des communes, notamment rurales. C'est pourquoi le Gouvernement, en lien avec les employeurs territoriaux, a mené des travaux sur la revalorisation du métier de secrétaire de mairie afin d'en renforcer l'attractivité, notamment dans les plus petites collectivités. Dans ce cadre, l'Association des maires de France a formulé 26 propositions pour lesquelles des actions seraient susceptibles d'être menées afin d'apporter aux communes concernées des réponses à des éléments tant structurels que conjoncturels, mais aussi à des situations de tension territorialement diverses et disparates. Ces travaux visent à identifier les leviers permettant d'apporter des réponses adaptées à des difficultés qui résultent essentiellement de problématiques liées au recrutement, à la formation et à l'accompagnement des parcours professionnels. Parmi ces mesures, nombreuses relèvent des employeurs territoriaux et peuvent être mises en œuvre à droit constant. Elles apportent une réponse adaptée aux enjeux d'attractivité et de fidélisation auxquels font quotidiennement face les employeurs territoriaux. Elles impliquent l'ensemble des acteurs, employeurs territoriaux, centres de gestion et Centre national de la fonction publique territoriale. Il s'agit notamment de la nécessité de développer des parcours professionnels, de renforcer les formations métier et, plus globalement, de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper et prévoir les futurs besoins de recrutement des collectivités locales concernées. Sur le plan statutaire, le cadre d'emplois des secrétaires de mairie, régi par le décret n° 87-1103 du 30 décembre 1987, a fait l'objet d'une mise en extinction et d'une intégration progressive des intéressés dans le cadre d'emplois des attachés territoriaux. Désormais, les fonctions de secrétaires de mairie sont exercées par des agents appartenant aux trois catégories de la fonction publique (A, B et C) et relevant de quatre cadres d'emplois distincts, soit ceux de secrétaires de mairie (en cours d'extinction), d'attachés, de rédacteurs et d'adjoints administratifs. Cela permet à l'autorité territoriale de recruter un agent de l'une de ces catégories en fonction des missions et responsabilités exercées. S'agissant de la rémunération, les agents exerçant la fonction de secrétaire de mairie bénéficient, comme l'ensemble des fonctionnaires, depuis le 1er juillet 2022, de la revalorisation de 3,5 % du point d'indice de la fonction publique. Dans un souci de valorisation et de reconnaissance de ce métier, le Gouvernement a également souhaité augmenter la nouvelle bonification indiciaire (NBI) attribuée aux agents exerçant ces fonctions dans les collectivités de moins de 2 000 habitants. Le décret n° 2022-281 du 28 février 2022 relatif à la nouvelle bonification indiciaire des secrétaires de mairie des communes de moins de 2 000 habitants a ainsi porté de 15 à 30 le nombre de points d'indice majorés de la NBI prévue pour ces agents. Les quatre cadres d'emplois auxquels peuvent appartenir les agents exerçant les fonctions de secrétaire de mairie sont par ailleurs éligibles au régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). En application du principe de parité défini à l'article L. 714-4 du code général de la fonction publique, les collectivités territoriales fixent les régimes indemnitaires de leurs agents dans la limite de ceux dont bénéficient les agents de l'État. Lorsque ces derniers bénéficient du RIFSEEP, les agents relevant des cadres d'emplois homologues de la fonction publique territoriale y sont également éligibles. Les employeurs territoriaux disposent dans ce cadre d'importantes marges de manœuvre afin de valoriser les fonctions de secrétaire de mairie. Le plafond global annuel du RIFSEEP pouvant être versé s'élève en effet à 42 600 euros bruts pour les attachés territoriaux et les secrétaires de mairie, 19 860 euros bruts pour les rédacteurs territoriaux et 12 600 euros bruts pour les adjoints administratifs territoriaux. En outre, dans le cadre de la mission portant sur les perspectives salariales, qui a associé les organisations syndicales de la fonction publique et les représentants des employeurs publics et dont les travaux ont fait l'objet d'une restitution en mars 2022, un diagnostic commun du système actuel de carrières dans la fonction publique a été proposé. Les travaux relatifs aux carrières et aux rémunérations qui ont été annoncés lors de la conférence salariale du 28 juin 2022 permettront d'envisager les évolutions qui s'appliqueront à l'ensemble de la fonction publique et pourront ainsi bénéficier aux secrétaires de mairie. Enfin, des travaux sont en cours avec Pôle emploi, le Centre national de la fonction publique territoriale et les centres de gestion pour faciliter le recrutement et la formation de secrétaires de mairie dans les bassins d'emploi.

## **Animateurs périscolaires : « La ville est aux abonnés absents quand il s'agit de nos conditions de travail »** (extraits)

**PRÉCARITÉ** 20 octobre 2022 par Nils Hollenstein

Parmi les très bas salaires de l'Éducation, il y a les animatrices et animateurs périscolaires. En plus, la profession souffre du temps de travail fractionné et du manque de reconnaissance, témoigne Damien. Il alerte sur ses conditions de travail.

### **(...) « On est dans une situation de pion au lieu d'être animateur »**

« Cela fait plusieurs rentrées que j'assume en tant qu'animateur périscolaire. Quand je le peux, quand je le veux aussi, je bosse pendant les vacances scolaires, en centre aéré ou en colo.

Si on travaille sur les trois temps d'accueil périscolaire journaliers et sur un poste fixe, dans une seule école, ça fait un peu moins de 21 heures par semaine, temps de préparation et de réunion compris, pour un salaire net autour de 680 euros [Damien gagne un petit peu plus que le salaire initial proposé par la municipalité, ndlr].

Ce qui nous est demandé, c'est de participer à l'éducation, à l'épanouissement et au développement des enfants, qui sont sous notre responsabilité pendant les temps d'accueil. Avec des objectifs pédagogiques posés au niveau de la municipalité et qu'on doit essayer de respecter par les animations ou les projets menés avec les enfants.

Mais concrètement, nous n'avons pas les moyens de monter ces animations, par manque de temps de préparation, par overdose de réunions, à moins d'accepter de travailler gratuitement. On se retrouve dans une situation de pion au lieu d'être animateur. Et du coup, ça nous frustre, ça frustre les enfants, ça frustre les parents, à juste titre d'ailleurs.

Pour ma part, je construis les projets que j'ai envie de proposer aux enfants comme je peux et dans la limite du temps qui m'est payé. D'autres collègues vont, malheureusement, prendre un peu plus de temps en dehors de leurs horaires sur place en travaillant sur des idées d'activités ou de projets pendant les week-ends ou les soirs.

### **« Notre employeur reste sur une vision de l'animation comme job étudiant ou job d'été »**

Malgré le fait qu'on nous désigne comme partie prenante et participant actif à l'épanouissement et au développement des enfants, nous ne recevons aucune reconnaissance. Notre employeur reste sur une vision de l'animation comme job étudiant ou job d'été et non comme véritable profession. Et ce, malgré une professionnalisation rampante avec la mise en place de diplômes au niveau national. Ce n'est pas un hobby, ce n'est pas un job d'été. La majorité des animateurs le font parce qu'ils ont envie de bosser dans l'animation et d'en faire leur métier. Mais ça ce n'est pas reconnu et ça explique en partie le fait qu'on nous maintient dans des conditions dignes d'un mauvais job étudiant.

Ce peu de reconnaissance transparait aussi dans les conditions de travail qu'on nous impose. On peut être baladés et mis à disposition d'autres équipes en sous-effectif. Chaque fin de mois de septembre, on apprend par la presse locale que des dizaines, voire une centaine d'enfants, ont été refusées en accueil périscolaire du midi parce qu'il n'y a pas assez d'animateurs et d'animatrices pour les accueillir sur le temps méridien. Et encore aujourd'hui, la ville où je travaille est à la recherche de personnel, qu'elle ne trouve pas, parce que c'est mal payé, avec un temps partiel subi et des conditions de travail qui ne sont pas valorisées ni attrayantes.

On a également des horaires découpés. On fait 7 h 30-8 h 15 pour l'accueil du matin, puis 11 h 30-14 h pour le midi et 16 h 30-18 h pour le soir. Donc, c'est quasiment impossible de cumuler un deuxième emploi en journée. Si on veut en prendre un, ça implique que ce soit le mercredi ou le samedi et de se priver de temps de repos. Parce que même si on n'a pas énormément d'heures de travail, c'est intense de s'occuper d'enfants, que ce soit physiquement ou mentalement. (...) »