

Les Rencontres Emploi-RH du 4 février 2020



Les nouveaux enjeux du recrutement :
attractivité, efficacité et évolution des parcours professionnels

CIG petite couronne



*Sélection bibliographique réalisée par les documentalistes
du CIG petite couronne*

Le recrutement dans les collectivités territoriales

Paris : CNFPT, 2018, 87 p.

Dans ses différentes études annuelles concernant l'emploi dans la fonction publique depuis 2016, l'INSEE montre que la fonction publique territoriale voit ses effectifs diminuer. Pourtant, le champ de ses compétences ne s'est pas rétracté, au contraire, il a plutôt tendance à s'élargir. Parallèlement, les mêmes études montrent que le nombre d'agents contractuels augmente dans les collectivités territoriales.

Ces chiffres témoignent d'une évolution, voire d'une transformation des enjeux de recrutement auxquels les collectivités doivent faire face : d'une part les collectivités recrutent toujours et recherchent des profils avec des compétences nouvelles, et d'autre part la contrainte budgétaire qui s'impose à elles, soulève avec force la question de l'efficacité des recrutements.

Dans ce cadre, les élèves de l'Institut national des études territoriales (INET) ont analysé la problématique du recrutement dans les collectivités territoriales et formulé des pistes d'évolution visant à assouplir le recours aux agents contractuels et à mieux valoriser la fonction publique territoriale.

Parmi leurs principales propositions :

- Moderniser les concours pour répondre aux besoins de recrutement des collectivités et les rétablir comme principale voie d'accès au statut de la fonction publique,
- Assurer l'accès effectif de toutes et tous aux concours pour une fonction publique à l'image de la société,
- Faire évoluer la relation entre les centres de gestion et les collectivités pour la publication des postes et l'organisation des concours,
- Faire du contrat une voie d'accès vers le statut,
- Assouplir le recrutement par contrat pour les métiers en tension,
- Sécuriser la situation des agents contractuels,
- Utiliser le levier de la mobilité interne pour pourvoir aux besoins de recrutement,
- Mieux communiquer sur les atouts des collectivités et de la fonction publique territoriale,
- Valoriser la coopération entre collectivités pour faire face aux besoins communs de recrutement.

Sommaire

Avant propos	2
1. Le recrutement dans les collectivités territoriales	4
1.1. <i>Les règles de recrutement</i>	4
1.2. <i>Données chiffrées</i>	5
2. Les impacts de la loi de transformation de la fonction publique sur les pratiques de recrutement des collectivités	8
2.1. <i>Ce que change la loi de transformation de la fonction publique dans la gestion des ressources humaines</i>	8
2.2. <i>L'élargissement du recours au contrat et le contrat de projet</i>	10
3. Développer une stratégie d'attractivité	14
3.1. <i>La marque-employeur</i>	14
3.2. <i>Les enjeux de qualité de vie au travail.....</i>	16
3.3. <i>Les enjeux liés à la rémunération</i>	17
3.4. <i>La mobilité interne.....</i>	18
4. Repenser les pratiques de recrutement	21
4.1. <i>Les concours</i>	21
4.2. <i>Les nouvelles méthodes pour recruter.....</i>	23
4.3. <i>L'apprentissage</i>	27

1. Le recrutement dans les collectivités territoriales

1.1. Les règles de recrutement

La fonction publique territoriale

Emilie Biland

Paris : Editions La découverte, 2019, 128 p., (Repères)

Forte de 2 millions d'agents, soit plus du tiers des effectifs totaux de la fonction publique, la fonction publique territoriale est présentée par les promoteurs de la décentralisation et de la réforme de l'État comme l'avant-garde de la modernisation publique. Pour aller au-delà de cette rhétorique réformatrice, cet ouvrage conjugue les apports de la sociologie du travail et de l'emploi et ceux de la sociologie politique des administrations. Il rend compte des dynamiques sociales et politiques qui animent ce segment de l'emploi public (de la féminisation à la politisation, en passant par la contractualisation et des rapports changeants aux territoires). Ce faisant, il montre que la fonction publique territoriale est au cœur des compromis institutionnels entre État et collectivités locales depuis la IIIe République, tout en prenant part aux mutations contemporaines du marché du travail. Le chapitre IV aborde plus spécifiquement la question du recrutement.

Les listes d'aptitude dans la fonction publique territoriale

Les Informations administratives et juridiques (IAJ), mars 2018, pp. 2-15

Les listes d'aptitude traduisent l'aboutissement du processus de sélection des candidats et conditionnent la nomination des lauréats. Un suivi des lauréats visant à les accompagner dans leur recherche d'emploi jusqu'à leur recrutement est dorénavant assuré par les autorités organisatrices de concours.

Les règles de recrutement dans la FPT

La Gazette des communes, du 5 au 11 février 2018, pp. 58-59

Cet article fait une synthèse des règles de recrutement dans la fonction publique territoriale. En principe, le concours est la seule voie pour intégrer la fonction publique territoriale mais des dérogations, présentées dans cet article, existent toutefois.

Le recrutement d'agents contractuels dans la FPT

La Gazette des communes, du 4 au 10 février 2019, pp. 58-59

S'il reste dérogatoire au recrutement de fonctionnaires, le recrutement d'agents contractuels s'est progressivement développé. Le recrutement par contrat dans la fonction publique territoriale intervient en principe pour une durée déterminée, mais la possibilité d'un contrat à durée indéterminée existe. Cet article fait le point en dix questions réponses sur le régime de recrutement des agents contractuels.

Les conditions générales de recrutement

Les Informations administratives et juridiques (IAJ), septembre 2015, p. 2-21

Des conditions générales, communes aux trois fonctions publiques, subordonnent l'accès aux emplois publics. Ces conditions concernent la nationalité, les droits civiques, le casier judiciaire, les obligations du service national et l'aptitude physique du candidat.

1.2. Données chiffrées

En 2018, les effectifs dans la fonction publique territoriale baissent sous l'effet du fort repli des contrats aidés

Bulletin d'information statistique (BIS) de la DGCL, décembre 2019, 6 p.

Selon le service statistique ministériel de la Direction générale des collectivités locales (DGCL) "en 2018, les effectifs dans la fonction publique territoriale baissent sous l'effet du fort repli des contrats aidés". Selon cette étude, le nombre d'agents de la fonction publique territoriale a baissé de 0,8 % entre fin 2017 et fin 2018. Hors contrats aidés, les effectifs progressent de 0,7 %, tandis que le nombre de contrats aidés chute de 43,1 %. En parallèle, le nombre d'agents contractuels augmente (+ 3,9 %) et celui des fonctionnaires se stabilise. Les transferts d'agents des communes vers les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre se poursuivent. Les effectifs des régions augmentent tandis qu'ils se stabilisent dans les départements. Enfin, les effectifs des filières sociale et technique connaissent les plus fortes croissances.

Tout ce qu'il faut savoir sur les contractuels de la fonction publique

Acteurs publics.fr, 4 novembre 2019.- 5 p.

Dans l'édition 2019 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) consacre un dossier thématique à la situation des agents contractuels dans la fonction publique. L'analyse fait ainsi apparaître plusieurs éléments : une proportion plus importante d'agents contractuels dans le versant territorial (26 %), une progression plus forte dans la fonction publique de l'État et dans la fonction publique hospitalière, une occupation majoritaire des emplois en contrat à durée déterminée de moins d'un an et ce, par des agents "plutôt jeunes, féminins (65,8 %) et classés en catégorie C (54 %)". Par ailleurs, en matière de rémunération, la DGAFP note qu'entre 2016 et 2018, "le salaire moyen des contractuels dans la fonction publique est inférieur de 38 % au salaire moyen des fonctionnaires".

Baromètre HoRHizons 2019

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), Régions de France, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), et al, 2019, 32 p.

Le baromètre HoRHizons présente les grandes tendances des politiques des ressources humaines des employeurs publics locaux pour l'année 2019. Cette étude s'articule en cinq axes : la gestion de la

masse salariale, le nouveau régime indemnitaire et la question de la manière de servir, les perspectives de remplacement et de recrutement, la politique de formation, la santé/sécurité au travail et la protection sociale. Les collectivités locales continuent à faire preuve de stabilité en matière de dépenses de personnel. 55 % d'entre elles affirment avoir stabilisé leurs dépenses de personnel alors que 35 % ont vu leurs charges de personnel augmenter. Parmi les raisons invoquées, arrivent en premier lieu les nouvelles mesures statutaires, le transfert de compétences et la mise en place du Régime indemnitaire tenant compte des fonctions des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) appliqué par 75 % des collectivités. Par ailleurs, les intentions de recrutement des employeurs territoriaux sont en légère progression : 38 % des collectivités envisagent de recruter prochainement. S'agissant des dépenses consacrées à la formation, elles sont stables pour près de huit collectivités sur dix. Enfin, quant aux problématiques liées à la santé au travail, une hausse des situations d'inaptitude est constatée par 23 % des collectivités.

Les recrutements externes dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale en 2017

Point stat, juillet 2019, 13 p.

En 2017, le nombre de recrutements externes sur concours dans la fonction publique territoriale (FPT) et la fonction publique de l'État (FPE) a progressé par rapport à 2016, passant de 48 229 à 48 572 (38 125 dans la FPE et 11 447 dans la FPT). La fonction publique de l'État reste le premier recruteur public mais le nombre de ses recrutements externes a régressé par rapport à 2016 et 2015 et leur sélectivité a atteint son plus bas niveau. À l'inverse, la fonction publique territoriale a recruté 2 045 agents de plus par cette voie par rapport à 2016. La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) précise que dans le versant territorial, "il n'existe à ce jour pas de recensement complet et leurs données se restreignent aux recrutements de la Ville de Paris et ceux opérés par les centres de gestion". Les analystes notent une majorité de concours de catégorie C et une sélectivité plus élevée, dans la fonction publique territoriale.

Panorama de l'emploi territorial

Paris : Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2019, 24 p.

Cette étude présente les données statistiques issues des bilans de l'emploi édités entre 2014 et 2017 par les centres de gestion. Dans un premier temps, sont analysés les effectifs dans la fonction publique territoriale avec comme constats une seconde baisse consécutive des effectifs territoriaux, un dynamisme des bourses de l'emploi et une augmentation des perspectives de départs à la retraite d'ici 2030. La seconde partie de ce panorama se concentre sur le recrutement dans la fonction publique territoriale en évoquant les tendances de recrutement et l'évolution des concours territoriaux et examens professionnels. Enfin, un focus sur le métier de secrétaire de mairie est proposé, exposant la mutation de ce métier et de ses prérogatives et soulignant le fait que plus d'un tiers des effectifs présents en 2017 partiront à la retraite d'ici 10 ans.

Le huitième panorama de l'emploi territorial mené à partir des bilans sociaux des centres de gestion révèle une baisse légère des effectifs entre 2014 et 2016, ainsi que des difficultés de recrutement notamment dans les secteurs de l'enseignement artistique, du travail social, de l'enfance et de la

Santé, 54 % des agents territoriaux sont employés par les communes, 16 % par les établissements intercommunaux, 15 % par les conseils départementaux et 5 % par les conseils régionaux.

2. Les impacts de la loi de transformation de la fonction publique sur les pratiques de recrutement des collectivités

2.1. Ce que change la loi de transformation de la fonction publique dans la gestion des ressources humaines

Guide de présentation de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2019, 45 p.

Dans ce guide pédagogique, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) présente les dispositions de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. La première partie rassemble les dispositions communes aux trois versants de la fonction publique. Les trois suivantes s'attachent à la mise en œuvre des mesures spécifiques à chaque versant : la fonction publique de l'Etat en partie II, la fonction publique territoriale en partie III et la fonction publique hospitalière en partie IV. Chacune de ces parties reprend l'architecture des titres de la loi. La partie V est, quant à elle, consacrée aux rapports qui devront être présentés par le gouvernement. Enfin, la dernière partie rassemble, dans un tableau synthétique, l'ensemble des mesures à prendre pour la mise en œuvre effective de la loi.

Loi de transformation de la fonction publique : décryptage des articles relatifs à la fonction publique territoriale

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), Association des Maires de France (AMF), Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG)
2019, 88 p.

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), l'Association des maires de France (AMF) et la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) proposent une analyse synthétique de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, article par article. Ce document décrypte, plus spécifiquement, les mesures ayant un impact direct sur la fonction publique territoriale : réforme du dialogue social et du cadre déontologique, recours aux contractuels, harmonisation de l'échelle des sanctions disciplinaires et du temps de travail, mobilité des fonctionnaires, inégalités femmes-hommes, apprentissage, droit de grève, rupture conventionnelle, prime de précarité...

Loi de transformation de la fonction publique

Note de la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), août 2019.- 33 p.

Dans cette note, la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) analyse les principales dispositions de la loi de transformation de la fonction publique et leurs implications sur les politiques des ressources humaines des collectivités. Elle détaille plus spécifiquement les articles portant sur la

structuration de la fonction publique, le recours aux agents contractuels, le dialogue social et l'évolution des instances paritaires, l'évaluation, la promotion et la rémunération, la discipline, les droits et obligations, la déontologie, les conditions de travail, l'évolution des instances de la fonction publique territoriale, la mobilité et l'évolution professionnelle, l'égalité professionnelle femmes-hommes, les concours et le handicap.

[La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique revisite largement les dispositions statutaires pour les employeurs et agents publics des trois versants \(1^{ère} partie\)](#)

Semaine juridique : administrations et collectivités territoriales, du 2 au 8 septembre 2019, pp. 5-9

Dans cet article, les auteurs proposent une analyse des articles 1 à 57 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Selon ces derniers, ce texte ne remet pas en cause les grands principes qui gouvernent la fonction publique mais réforme en profondeur le dialogue social, élargit la possibilité de recruter des agents contractuels et comporte de nombreuses dispositions pour simplifier la gestion des ressources humaines publiques, fluidifier les parcours professionnels et favoriser l'égalité professionnelle.

[La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique revisite largement les dispositions statutaires pour les employeurs et agents publics des trois versants \(2^{ème} partie\)](#)

Semaine juridique : administrations et collectivités territoriales, du 9 au 15 septembre 2019, pp. 4-7

Dans cet article, les auteurs proposent une analyse des articles constituant la seconde moitié de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Le titre IV contient des dispositions qui visent à permettre aux agents d'avoir de nouvelles perspectives d'évolution de carrière et de bénéficier de nouveaux droits en matière de formation, de mobilité ou de reconversion professionnelle. Concernant, le titre V, il contient des mesures qui visent à "renforcer l'égalité professionnelle".

[Loi de transformation de la fonction publique : les principales mesures](#)

Pantin : Centre Interdépartemental de Gestion (CIG) de la Petite Couronne, 2019, 28 p.

Pour aider les employeurs territoriaux à se saisir des dispositions contenues dans la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne a réalisé un document de présentation des principales mesures contenues dans ce texte. En complément, un tableau de synthèse précisant le calendrier d'entrée en application de ces dispositions est également proposé.

[Favoriser la mobilité dans la fonction publique](#)

La Lettre de l'employeur territorial, 29 octobre 2019, pp. 6-8

En matière de mobilité, la loi de transformation de la fonction publique poursuit plusieurs objectifs : ouvrir davantage l'accès à la fonction publique et à l'acquisition de qualités managériales,

poursuivre la levée des freins dans ou vers d'autres fonctions publiques et favoriser les passerelles vers le secteur privé à l'initiative des agents ou imposées à eux. Ce dossier revient sur les différentes mesures ainsi mises en place : le nouveau financement de l'apprentissage (art. 62 et 63), la généralisation de la formation au management (art. 64), la fluidification de la mobilité avec l'Etat (art. 66), la rationalisation des instituts de formation (art. 59 et 60), l'articulation du compte personnel de formation avec les entreprises (art. 58) et le mécanisme du détachement automatique des fonctionnaires (art. 76).

La mobilité et les transitions professionnelles dans la loi de "transformation" de la fonction publique

Actualité juridique - fonctions publiques, septembre-octobre 2019, pp. 258-263

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique introduit, au titre IV, les concepts de "mobilité" et de "transitions professionnelles". Le premier concept est inscrit dans le statut général de la fonction publique et constitue l'une des garanties fondamentales de la carrière des fonctionnaires, alors que le second revêt une dimension plus managériale et relève d'une attente des agents "en faveur de parcours professionnels plus diversifiés". Bien que le gouvernement ait réaffirmé son attachement au "maintien d'un statut de la fonction publique", certaines dispositions relatives notamment à la suppression de l'avis préalable de la commission administrative paritaire (CAP) sur les décisions portant sur les mutations, la mobilité, l'introduction de la rupture conventionnelle et la flexibilisation dans la gestion des transitions professionnelles, fragilisent les garanties d'exercice du droit à la mobilité et remettent ainsi en cause la thèse de la continuité statutaire.

2.2.L'élargissement du recours au contrat et le contrat de projet

Décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels

(CPAF1929373D)

JO, n° 296, 21 décembre 2019, texte n° 30.- 5 p.

Ce décret fixe les principes généraux et les modalités de la procédure de recrutement applicables aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire qui sont candidates sur un emploi permanent au sein de la fonction publique ouvert aux agents contractuels pour les trois versants. L'article premier précise que l'accès aux emplois permanents de la fonction publique susceptibles d'être occupés par des agents contractuels est organisé, dans le respect du principe d'égal accès aux emplois publics et des garanties prévues aux articles 6, 6 bis, 6 ter A, 6 ter, 6 quinquies et 6 sexies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, selon une procédure de recrutement dont les modalités sont fixées par le présent décret. Pour chacun des versants, le texte prévoit un socle commun et minimal de la procédure de recrutement ainsi que des dispositions particulières visant à moduler la procédure en fonction de la nature de l'emploi, de la durée du contrat et, pour la fonction publique territoriale, de la taille de la collectivité. Concernant la fonction publique

territoriale, après l'article 2-1 du décret n° 88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale sont insérés neuf articles qui détaillent les étapes composant la procédure de recrutement des agents contractuels. Ce décret s'applique aux procédures de recrutement dont l'avis de création ou de vacance est publié à compter du 1^{er} janvier 2020.

Quelles seront les règles du contrat de projet ?

Banque des territoires - Localtis, 9 décembre 2019.- 3 p.

Un projet de décret fixe les modalités de mise en œuvre, dans chacun des versants de la fonction publique, du contrat de projet instauré par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Cette nouvelle modalité d'emploi, appelée aussi "contrat de mission", s'inspire directement d'un type de contrat expérimenté dans le secteur privé pour permettre le recrutement d'ingénieurs et de cadres. Les administrations pourront recruter avec ce contrat, des agents des trois catégories pour mener à bien un projet ou une opération identifié. Le contrat de projet dans le secteur public, pourra couvrir une période de un à six ans, renouvelable une fois, dans la limite de six ans. L'auteur de cet article précise que les conditions d'emploi des agents recrutés sous la forme d'un contrat de projet seront précaires. L'agent sera informé de la fin de son contrat "dans un délai de deux mois avant la réalisation du projet ou de l'opération". L'employeur territorial pourra interrompre le contrat de projet de manière anticipée, mais seulement après l'expiration d'un délai d'un an à compter de la date d'effet du contrat initial et seulement pour deux raisons : lorsque le projet ou l'opération ne peut pas se réaliser, ou lorsque le résultat du projet ou de l'opération a été atteint avant l'échéance prévue du contrat. Dans ce cas, l'agent bénéficiera d'une indemnité "d'un montant égal à 10 % de la rémunération totale perçue à la date de l'interruption du contrat".

Les "contrats de projets" arrivent... mais pour quelles missions ?

La Gazette.fr, 6 décembre 2019.- 2 p.

Cet article s'interroge sur les missions pour lesquelles les collectivités pourraient avoir recours au "contrat de projet" prévu par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Les interrogations sont nombreuses quant à la définition du projet qui selon un membre de l'Association des DRH de grandes collectivités, se développera au fil des jurisprudences. Un avocat spécialisé en droit public du cabinet Landot et associés précise "que ce sera du cas par cas et le juge contrôlera en cas de détournement de la procédure". Par ailleurs, l'article revient sur les différents points prévus par ce projet de décret : le contrat de projet doit comporter, entre autres, une clause descriptive du projet ou de l'opération, le résultat attendu, le ou les lieux de travail de l'agent, lorsque l'opération n'a pas été réalisée au terme de la durée initialement déterminée, le contrat peut être renouvelé dans la limite de la durée maximale des six ans, la rémunération des agents employés peut faire l'objet de réévaluation au cours du contrat et en cas de rupture anticipée, un certificat de fin de contrat doit être établi.

Loi Fonction publique : le recours aux contractuels passé au crible

La Gazette des communes, du 16 au 22 septembre 2019, pp. 54-56

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 apporte aux managers publics de "nouvelles souplesses, des capacités d'innovation et de réactivité dans les organisations de travail" en élargissant notamment le recours aux agents contractuels. Les employeurs publics pourront désormais recourir au contrat pour les emplois permanents de toutes les catégories ainsi que pour les emplois de direction. La loi a ainsi abaissé le seuil démographique à 40 000 habitants au-delà duquel le recrutement direct est possible pour les postes de directeur général des services (DGS), de directeur général adjoint (DGA) et de directeur général des services techniques (DGST) des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et a précisé que le contrat conclu ne pouvait être ni devenir un contrat à durée indéterminée. Par ailleurs, une mesure a créé le contrat de projet permettant aux collectivités de recruter un agent sur une durée correspondant à la réalisation d'un projet ou d'une opération ne pouvant dépasser six ans. A la libéralisation du recours au procédé contractuel répond l'application de mesures visant à encadrer les recrutements par contrat : renforcement des obligations de formation d'intégration et de professionnalisation, prise en compte des résultats professionnels et collectifs du service dans la rémunération, instauration d'une indemnité de fin de contrat pour les contrats "d'une durée inférieure ou égale à un an et lorsque la rémunération brute globale prévue dans ces contrats sera inférieure à un plafond", portabilité du contrat à durée indéterminée pour exercer des fonctions relevant de la même catégorie hiérarchique dans les trois versants de la fonction publique et suppression de l'obligation faite aux employeurs publics locaux de nommer en tant que fonctionnaire stagiaire un agent contractuel admis à un concours.

Etude : quel statut pour le contrat au sein d'une fonction publique transformée

Actualité juridique - fonctions publiques, juillet - août 2019, pp. 190-196

Les auteurs de cette étude réalisent un état des lieux de la place du contrat dans la fonction publique et des évolutions à venir contenues dans le projet de loi de transformation de la fonction publique. Dans un premier temps, ils présentent les évolutions communes à plusieurs fonctions publiques puis les évolutions propres à chacun des versants. Ils s'interrogent ensuite sur les modalités de transformation du "contrat de fonction publique".

Vers un élargissement du recours au contrat dans la fonction publique

Actualité juridique - droit administratif, du 14 au 20 janvier 2019, pp. 25-29.

La perspective d'un élargissement significatif du recours à des agents contractuels, nécessite, selon l'auteur de cet article, d'identifier la structure actuelle de la fonction publique, à partir notamment de l'analyse du rapport annuel sur l'état de fonction publique, et de s'interroger sur les conséquences d'un renversement du principe d'occupation des emplois permanents des administrations civiles par des fonctionnaires. En conclusion de cet article l'auteur formule trois questionnements : peut-on penser qu'il suffit de changer le statut des agents pour que les emplois dans les services publics, pérennes par nature, soient occupés de façon fondamentalement différente ? Quelle est la prise en

compte des difficultés engendrées par la coexistence à une grande échelle d'agents statutaires et d'agents contractuels de droit privé pour exercer les mêmes fonctions, au sein des mêmes services ? En se fondant sur l'exemple de l'Italie, quels sont les véritables gains en matière d'efficacité, de simplicité et de performance du passage d'une grande majorité de fonctionnaires dans le champ du droit privé ?".

3. Développer une stratégie d'attractivité

3.1. La marque-employeur

Une "marque employeur" pour attirer et conserver les talents

Le courrier des maires, décembre 2019, p. 19

La fonction publique territoriale rencontre des difficultés pour attirer certains profils et certaines compétences viennent à manquer. En cause principalement, des rémunérations insuffisamment attractives mais également une méconnaissance des postes et des métiers territoriaux. Les collectivités doivent développer leur "marque employeur" pour améliorer leur attractivité, réduire le turnover et renforcer l'implication des agents. Cette démarche consiste à travailler sur sa réputation interne et externe en s'appuyant sur ses atouts distinctifs. Elle débute par la réalisation d'un diagnostic sur la réalité du fonctionnement de la collectivité.

Rendre l'entreprise plus belle pour attirer les candidats

Liaisons sociales magazine, décembre 2019, 3 p.

De plus en plus d'entreprises développent des stratégies d'image pour se rendre plus attractives et réhabiliter certains métiers. Cet article présente différents exemples de "marque employeur" développée par différentes entreprises. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) rappelle, par ailleurs, la nécessité d'évoquer les démarches de qualité de vie au travail avec les candidats à un recrutement.

Les employeurs publics cherchent les moyens de "se réinventer" pour gagner en attractivité (table ronde Profil public)

AEF Info, dépêche n° 616219, 13 novembre 2019.- 2 p.

Cet article retranscrit les principaux échanges qui se sont tenus à l'occasion d'une table ronde intitulée "Marque employeur, quels enjeux pour le service public ?", organisée le 5 novembre 2019 par la start-up de recrutement Profil public sur les enjeux de la marque employeur pour le service public. Les principales difficultés identifiées par les collectivités territoriales pour déployer leur "marque employeur" sont les suivantes : tensions des recrutements pour certains métiers et manque d'attractivité, notamment en matière de rémunération. Selon, la start-up de recrutement Profil public, pour surmonter ces difficultés, les administrations doivent faire évoluer leur organisation et leur approche des ressources humaines.

Marque employeur et service public : comment se démarquer pour attirer et fidéliser les talents

Paris : Profil public, 2019, 37 p.

Pour attirer des talents mais également fidéliser leurs salariés, les entreprises travaillent de plus en plus leur "marque employeur". Ce concept à la croisée du marketing et des ressources humaines est

né au milieu des années 90 dans le secteur privé. Face à de nouvelles contraintes, image dégradée du secteur public, difficulté de recrutement, départs à la retraite, le secteur public a commencé à s'intéresser à ce concept. La start-up Profil public a publié ce livre blanc afin d'aider les administrations à améliorer leur marque employeur pour attirer et fidéliser les talents mais également renforcer l'image du service public, de manière globale.

"La notion de 'marque employeur' n'est plus cantonnée au seul secteur privé" (Sigrid Berger, Profil Public)

AEF Info, dépêche n° 615680, 4 novembre 2019.- 2 p.

Cet article retranscrit une interview de Sigrid Berger, la présidente fondatrice de Profil public, plateforme innovante d'emploi pour le service public, concernant la notion de marque employeur. Selon cette dernière, "la notion de marque employeur ne répond pas seulement à un enjeu de communication mais surtout de transformation". Elle préconise "de redorer l'image du service public de manière globale avec ce que cela implique en termes de valeurs, d'intérêt général mais aussi de diversité des métiers, d'atteinte de postes à responsabilité via les concours, d'impact au quotidien, de quête de sens". Globalement, d'après elle, "il s'agit de donner toute l'information aux candidats sur cette marque employeur "service public" pour valoriser ces atouts".

Image de marque : les collectivités peuvent mieux faire pour séduire

La Gazette des communes, du 2 au 8 septembre 2019, pp. 28-29

Le baromètre sur la marque employeur réalisée par La Gazette révèle que les collectivités territoriales ne valorisent pas suffisamment leurs atouts pour attirer des candidats. 78 % des agents en poste sont contents de travailler pour leur collectivité mais 45 % d'entre eux se disent prêts à travailler dans le privé pour une meilleure rémunération, davantage de responsabilités ou une possibilité d'évolution de leur statut.

Le recrutement dans le secteur public à l'heure du digital

Paris : Editions Weka, 2018, 30 p.

Dans un contexte de mutation des territoires et de contraintes financières, les collectivités font face à de nouveaux défis tels que l'adaptation des effectifs et l'évolution des compétences professionnelles afin de garantir, non seulement la continuité, mais également la qualité du service public. Dans un contexte concurrentiel, les employeurs doivent désormais se démarquer pour mieux attirer les talents, retenir les personnes compétentes, donner des perspectives et renforcer les motivations. Le marketing territorial et le développement d'une marque employeur deviennent ainsi des outils de ressources humaines indispensables pour rendre attractives, visibles, et finalement concrètes les pratiques RH de l'institution : elles deviennent alors un véritable atout sur le marché de l'emploi. Les directeurs des ressources humaines territoriaux doivent prospecter de nouveaux viviers de recrutement et utiliser des techniques innovantes afin de sélectionner le candidat idéal, mais également de mettre en avant l'attractivité du territoire pour, in fine, le convaincre de rejoindre non seulement une collectivité mais surtout un projet.

Qu'est-ce qui fait courir les territoriaux ?

La Gazette des communes, du 30 juillet au 26 août 2018, pp. 30-31

Cet article présente les résultats d'une étude réalisée par La Gazette, en partenariat avec Emploi public et la mutuelle Territoria, sur les critères qui rendent une collectivité plus attractive auprès des personnes en recherche d'emploi. Selon cette enquête, la rémunération est un critère déterminant pour les agents en poste : 25 % des personnes interrogées en sont satisfaites et 65 % d'entre-elles seraient prêtes à quitter leur poste pour un salaire plus élevé. Par ailleurs, les conditions et les relations de travail sont considérées comme très importantes : 37 % des sondés seraient prêts à quitter leur poste en cas de mauvaises relations avec leurs collègues et 33 % en cas de désaccord avec leur hiérarchie. En revanche, 65 % des candidats considèrent la diversité des missions comme le principal critère d'attractivité. L'attractivité d'une collectivité se situe au niveau de la cohérence entre l'image qu'elle donne et la réalité des conditions de travail.

La fonction publique territoriale serait-elle boudée ?

La Gazette des communes, du 30 avril au 6 mai 2018, pp. 26-28

Certains métiers, comme ceux de la filière technique, ont du mal à susciter l'intérêt des candidats par manque de valorisation des postes à pourvoir. Les collectivités territoriales doivent donc adapter leurs processus et méthodes de recrutement notamment en diversifiant les voies de recrutement et en communiquant mieux sur leurs atouts.

3.2. Les enjeux de qualité de vie au travail

Baromètre "La Gazette"-MNT "Bien-être au travail" : des agents fiers de leur mission, mais toujours sous pression

La Gazette.fr, 30 octobre 2019.- 6 p.

Cet article présente les principaux résultats de la neuvième édition du baromètre "Bien être au travail" réalisé par la Gazette et la Mutuelle nationale territoriale (MNT). Dans l'ensemble, 81 % des agents affichent leur satisfaction à travailler dans la fonction publique territoriale, un résultat en augmentation de 6 points par rapport à l'année précédente. Ils apprécient notamment le fait d'exercer une mission de service public (82 %) et les relations avec leur équipe (77 %). Ces critères sont évalués à la hausse. La rémunération apparaît, en revanche, en dernière position, citée par 28 % des sondés, alors même qu'elle continue à être l'élément jugé le plus important de l'épanouissement professionnel. Ce résultat montre que la rémunération joue un rôle plus déterminant que par le passé. Globalement, malgré l'essor de la progression de la satisfaction des agents, le niveau de bien-être reste modéré. En effet, l'augmentation de la pression est ressentie par toutes les catégories, qu'elle vienne de la hiérarchie, des élus ou des usagers. Cette croissance de la pression a un impact négatif sur le sens donné au travail. A l'opposé, selon les sondés, "la force du collectif" est toujours très présente et reste un facteur d'équilibre, notamment dans l'aide à la réalisation des tâches ainsi qu'en matière de reconnaissance. Malgré ces constats, à peine plus de la moitié des répondants déclarent que leur collectivité propose des actions en matière de prévention et de bien-être au travail.

La qualité de vie au travail, levier de performance

Vision RH, septembre 2019, n° 17

Offrir un soutien de qualité aux personnels de la fonction publique permet d'améliorer leur bien-être individuel et leur productivité, afin de pouvoir contribuer simultanément à l'efficacité organisationnelle et à un environnement de travail plus sain. Cet article présente les politiques de qualité de vie au travail mises en place dans différentes administrations nationales.

Le processus d'innovation en télétravail

Lettre du cadre territorial, février 2019, pp. 36-39

Introduit dans les organisations françaises depuis quelques années, le télétravail constitue un enjeu important d'innovation pour la fonction publique territoriale. Soulignés dès 2009 par le Centre d'analyse stratégique, les freins à son déploiement résident dans "le manque de réactivité organisationnelle", dans "les facteurs culturels spécifiques à la France et à la conception collective du travail" et dans "le manque de formation des acteurs". Afin de lever ces points de blocage, les organisations doivent innover sur les pratiques managériales, sur le temps de travail en assouplissant les contraintes liées aux horaires de travail, sur l'organisation des espaces et sur les outils de travail en les rendant plus collaboratifs. En intégrant ces changements, le télétravail peut ainsi "moderniser, progressivement mais en profondeur, l'organisation du travail".

3.3. Les enjeux liés à la rémunération

Circulaire du 5 décembre 2014 relative à la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

(NOR : RDFS1427139C)

Le décret n°2014-513 du 20 mai 2014 a mis en place un nouveau régime indemnitaire (RIFSEEP) basé sur le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) à laquelle peut-être ajouté un complément indemnitaire versé annuellement. Ce nouveau dispositif devrait être généralisé en 2017. L'IFSE est fondée sur la nature des fonctions et sur l'expérience professionnelle et, vise à se substituer à un certain nombre de primes telles que l'IFTS, la prime de rendement, l'indemnité de fonctions et de résultats, la prime de fonctions informatiques, l'IAT ou encore l'IEMP, notamment. Le complément indemnitaire facultatif pourra être versé en fonction de la valeur professionnelle de l'agent, déterminée lors de l'entretien professionnel, et calculé en pourcentage du RIFSEEP variable selon les catégories.

Rapport d'étude : la rémunération et les politiques salariales dans les collectivités territoriales : par les élèves administrateurs de la promotion Gaston Monnerville

Paris : CNFPT, 2019, 107 p.

Selon les élèves administrateurs de l'Institut national des études territoriales (INET) ayant réalisé cette étude, "le public n'opère que progressivement son évolution vers des politiques salariales

fondées sur la compétence". Les auteurs de cette étude mettent cependant en avant la volonté des collectivités territoriales à "s'emparer de la rémunération comme un levier de stratégie de ressources humaines à part entière et à l'intégrer dans une politique cohérente avec tous les autres éléments affectant le niveau de vie des agents". Cette évolution s'est faite en partie sous l'influence de la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) et de l'action des organisations syndicales. Cette étude vise à mettre en évidence la réalité des politiques salariales des grandes collectivités. Elle décrit le cadre théorique et réglementaire dans lequel évolue la rémunération ainsi que la façon dont le principe d'équité est mis en place au sein des collectivités. Par ailleurs, un chapitre est consacré à la rémunération de la performance et un autre à l'utilisation de la rémunération comme vecteur d'attractivité et de fidélisation des agents.

La rémunération des agents territoriaux : du service fait à la reconnaissance individuelle et collective

Actualité juridique - collectivités territoriales, novembre 2018, pp. 547-550

En application des principes de la comptabilité publique, imposant le décaissement après prestation, le droit à rémunération des agents de la fonction publique est soumis au principe de service fait. Cet article s'intéresse aux différentes composantes de la rémunération des agents territoriaux et s'interroge sur l'attractivité de celle-ci.

La rémunération au mérite : pas si simple

La Gazette des communes, du 2 au 8 avril 2018, pp. 24-26

Le gouvernement a lancé un chantier relatif à la rémunération au mérite dans la fonction publique. Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) contient une composante, le complément indemnitaire annuel (CIA), qui permet d'évaluer le mérite d'un agent. Aujourd'hui aucune donnée n'existe sur la mise en place de ce CIA au niveau national. La lecture des délibérations instaurant le RIFSEEP démontre que la définition du mérite est un exercice très complexe puisque chaque collectivité peut avoir sa propre vision et initier des critères et des échelles d'évaluation différentes.

3.4. La mobilité interne

Les dispositifs d'accompagnement de mobilités internes dans les collectivités territoriales

Paris : CNFPT, 2019, 16 p.

Cette étude a pour objectif de permettre aux acteurs des ressources humaines (RH) de collectivités, impliqués sur les questions de mobilité interne, de prendre connaissance de pratiques opérantes et de pouvoir éventuellement s'en inspirer. Elle est constituée de deux volets (rapport de synthèse et étude de cas) présentant un ensemble de mesures et de dispositifs mis en œuvre sur 9 sites d'observation. On y retrouve pour chacun :

- Le contexte de la collectivité au regard de la mobilité interne et les objectifs poursuivis dans la mise en œuvre des dispositifs,
- Une formalisation détaillée des pratiques et des modalités de leur mise en œuvre,
- Les retours des différentes parties prenantes,
- Une analyse des conditions de faisabilité, de transférabilité, des écueils éventuels à éviter, ainsi que, le cas échéant des limites et des points d'amélioration.

Cette étude montre que les politiques de mobilité interne se développent et qu'une offre de service se structure pour répondre aux besoins des agents. L'étude révèle par ailleurs que le développement des politiques de mobilité interne est prétexte à des réflexions sur l'organisation de la fonction RH pour que les différents acteurs de la mobilité se coordonnent. Enfin, malgré l'émergence d'une fonction d'orientation interne aux collectivités, le recours à des prestations externes en lien avec les mobilités reste important, notamment compte tenu des flux d'agents concernés.

Un forum d'une journée booste la mobilité interne

La Gazette des communes, du 6 au 19 mai 2019, p. 25

La ville, la métropole et le centre communal d'action sociale (CCAS) de Rennes ont organisé un forum interne visant à encourager les agents à s'interroger sur leur carrière et leur avenir. Les stands tenus par les différents services leur ont permis d'échanger de façon informelle sur plus de 70 métiers.

Des pistes pour booster la mobilité

La Gazette des communes, du 5 au 11 novembre 2018, p. 26-27

Dans le cadre de la réforme de la fonction publique, le gouvernement souhaite encourager la mobilité des fonctionnaires, aussi bien en interne qu'entre les trois versants de la fonction publique. Des expérimentations locales se mettent progressivement en place au sein de collectivités territoriales telles que l'organisation de forums de la mobilité inter-fonctions à l'échelon d'un département ou d'une région ou l'ouverture de plateformes numériques dédiées à l'emploi.

Parcours professionnel. Des employeurs s'unissent et incitent leurs cadres à la mobilité

La Gazette des communes, du 30 avril au 6 mai 2018, p. 33

Afin d'élargir les opportunités de carrière de leurs cadres dirigeants, la région, le département et la métropole d'Orléans se sont associés et ont mis en place une formation intitulée "parcours mobilité", facilitant les passerelles entre les trois employeurs.

Gestion de carrière : cap sur la mobilité interne !

La Gazette des communes, du 22 au 28 janvier 2018, pp. 22-24

Les dispositifs pour encourager la mobilité interne se multiplient dans les collectivités locales. Les directeurs des ressources humaines cherchent à en faire un levier de motivation qui répond aux attentes des agents. Cet article présente différentes initiatives mises en place dans les collectivités dont celle du Grand Paris Sud Est Avenir qui communique sur les mobilités réussies, propose des

mini-stages de découverte d'autres fonctions et anime une bourse à l'emploi pour faciliter l'expression de l'offre et de la demande.

La mutation interne

Les informations administratives et juridiques (IAJ), septembre 2017, pp. 2-13

Le droit à la mobilité au sein de la fonction publique vise à permettre au fonctionnaire de construire un parcours professionnel qui réponde à ses inspirations et aux besoins des services. Il peut s'exercer selon différentes modalités : la mutation externe, le détachement, l'intégration directe, la mise à disposition, ou encore la mutation interne aussi dénommée changement d'affectation

Mobilités : peut mieux faire

La Gazette des communes, du 3 au 9 octobre 2016, pp.36-44

Cet article dresse un bilan de la mobilité au sein de la fonction publique territoriale, depuis la loi de 2009, relative à la mobilité et aux parcours professionnels. Convaincues du rôle majeur de la mobilité, de plus en plus de collectivités font de l'évolution des agents, au sein de leur administration, un levier de management. Plusieurs exemples issus de différentes collectivités sont ici présentés.

Les mobilités : un levier de management ?

Paris : Mutuelle nationale territoriale (MNT), 2014, 172 p.

Les élèves administrateurs de la promotion Simone de Beauvoir ont réalisé une étude sur les mobilités des agents des collectivités territoriales. Cette étude prend la forme d'un guide à destination des managers. Elle porte sur tous les types de mobilités, qui concernent l'ensemble des agents territoriaux, encadrants comme non encadrants. Ce guide managérial dresse un tableau complet de l'état de la mobilité dans la fonction publique territoriale et livre un ensemble de propositions concrètes pour faire évoluer les pratiques et mieux accompagner les agents.

4. Repenser les pratiques de recrutement

4.1. Les concours

Emploi - Les concours évoluent, les jurys aussi

La Gazette des communes, du 28 octobre au 3 novembre 2019, pp. 26-28

La sélection des candidats lors des concours de la fonction publique territoriale repose de plus en plus sur une sélection effectuée par un jury, lors d'un entretien oral qui s'apparente désormais à un entretien de recrutement. Afin de professionnaliser ses jurys, le centre de gestion de la Loire-Atlantique, a organisé une formation de deux jours pour les accompagner dans le choix des candidats, en garantissant un traitement égal, et dans l'objectif de limiter le risque de contentieux. Le CIG de la petite couronne a également développé différents outils opérationnels parmi lesquels des modules d'e-learning. Moufida Abdeddaïm, du CIG petite couronne, témoigne de l'usage de cet outil. Quant au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), il organise une journée de cohésion afin "d'acculturer chacun à sa mission de jury".

Attractivité des métiers et des concours : le gouvernement annonce un arsenal de mesures

Banque des territoires - Localtis, 18 juillet 2019.- 2 p.

Plusieurs groupes de travail organisés par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), durant le premier semestre 2019, étaient consacrés à l'attractivité des métiers dans la fonction publique et à l'adaptation des modes de recrutement par concours. L'objectif de ces groupes de travail était de décliner un plan d'actions permettant de mieux répondre aux besoins des employeurs et de favoriser l'accès à l'emploi public des catégories les moins représentées. Parmi les principales mesures : rénover la communication sur la fonction publique, ses métiers et ses recrutements, structurer une politique d'identification et d'accompagnement favorisant la diversité des profils accueillis au sein de la fonction publique, renforcer le recours à l'apprentissage, développer les classes préparatoires intégrées et le concours troisième voie, professionnaliser et mutualiser les épreuves des concours, professionnaliser les processus de recrutement pour identifier, attirer et fidéliser les candidats répondant aux besoins "métiers" et renforcer le dialogue social sur les questions de recrutement et d'attractivité des métiers de la fonction publique.

Big bang en vue pour le recrutement par concours dans la fonction publique

Acteurs publics, 13 mai 2019.- 2 p.

Dans le cadre d'une concertation avec les représentants des syndicats et des employeurs publics, l'exécutif présente quelques propositions pour adapter les épreuves des concours de la fonction publique afin de renforcer leur attractivité. Parmi les mesures envisagées : déconcentration et évolution des procédures d'affectation, évolution des modes de recrutement par concours, simplification des épreuves, réduction de leur nombre et évolution de leur contenu, développement de la 3e voie, des concours sur "titres et épreuves" et par spécialité, professionnalisation des épreuves

des concours. Une réflexion est par ailleurs engagée sur la pertinence de conserver des concours internes. La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) indique que "ces mesures seront dégagées notamment dans le but de maintenir l'attractivité et l'efficacité du recrutement par concours, d'intégrer l'approche par les compétences dans les politiques de recrutement et de renforcer la diversité des profils accueillis au sein de la fonction publique". La conclusion des travaux interviendra au cours du deuxième semestre 2019 afin d'alimenter le chantier réglementaire d'application du projet de loi de réforme de la fonction publique.

Le plan du gouvernement pour renforcer l'attractivité de la fonction publique

Acteurs publics, 17 avril 2019.- 2 p.

Le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics Olivier Dussopt a présenté, devant les représentants du personnel et des employeurs, le 17 avril 2019, les mesures qu'il envisage de mettre en œuvre pour renforcer l'attractivité des métiers et des concours de la fonction publique. Deux groupes de travail ont été constitués sur ce thème dont les conclusions alimenteront le chantier réglementaire d'application du projet de loi de réforme de la fonction publique. Les travaux prendront notamment appui sur les recommandations formulées par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) dans son avis sur l'évolution des métiers de la fonction publique, rendu public le 11 décembre 2018. Parmi les pistes envisagées : une meilleure anticipation de l'évolution des métiers et des compétences, le renforcement de la communication sur les métiers de la fonction publique, le développement de partenariats avec les ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et le service public de l'emploi et le développement de l'apprentissage dans la fonction publique, en particulier sur les métiers en tension. Concernant cette dernière mesure, le secrétaire d'Etat propose une adaptation des concours ou la mise en place de modalités de recrutement particulières au bénéfice des personnes en apprentissage dans la fonction publique. Par ailleurs, d'une manière générale, le gouvernement veut davantage professionnaliser les épreuves de recrutement et augmenter le recours au recrutement sur titre.

Attractivité des concours et des métiers de la fonction publique : Groupe de travail n° 2 : adaptation des modes de recrutement par concours

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2018, 27 p.

Ce document de travail propose un état des lieux de l'attractivité des métiers et concours de la fonction publique. Puis sont présentées une série de mesures visant à adapter les modes de recrutement, dans l'objectif de les rendre plus attractifs.

Concours, classes prépas : des pistes pour pousser la diversité sociale dans la fonction publique

Acteurs publics.com, 20 avril 2018.- 2 p.

L'association La Cordée créée en 2016 par d'anciens élèves de la classe préparatoire "Égalité des chances" de l'École nationale d'administration ENA a contribué à la démarche Action publique 2022. Elle formule une série de propositions afin de favoriser la diversité sociale dans la fonction publique. Elle estime qu'il faudrait engager les grandes administrations dans un plan "massif" de promotion des

métiers du secteur public et d'accompagnement des agents. Les grandes administrations pourraient ainsi, mobiliser leurs agents dans un dispositif de "tutorat-mentorat" pour les publics les plus modestes, mettre en œuvre des actions de sensibilisation aux métiers du secteur public dans les établissements d'enseignement "concentrant une proportion importante d'élèves issus de milieux modestes" ou encore "mettre en place un crédit d'heures" sur le temps de travail pour permettre à leurs agents de participer à de telles démarches. L'association propose également la révision des modalités des concours d'accès à la fonction publique "dans une logique de valorisation des aptitudes et des ressources des candidats". L'association La Cordée appelle donc à expérimenter sur certains concours ou recrutements des méthodes innovantes fondées sur les aptitudes (les sciences cognitives notamment), mais aussi à élaborer un nouveau rapport sur le sujet des discriminations par les épreuves de concours écrites et orales. Enfin, elle propose de systématiser la transparence et le renouvellement des jurys de concours, et ce par la généralisation des formations aux discriminations pour l'ensemble des concours de catégorie A et A + ou encore par la limitation de la possibilité d'être membre de jury plus de deux années consécutives.

4.2. Les nouvelles méthodes pour recruter

Les neurosciences gagnent les RH

Liaisons sociales magazine, octobre 2019, pp. 41-43

Les neurosciences et les autres sciences cognitives s'installent de plus en plus au sein de la gestion des ressources humaines. Cet article décrypte en quoi ces sciences peuvent accompagner les processus de formation, recrutement et management et présente quelques exemples de leur utilisation au sein d'entreprises privées.

Ressources humaines : Dénicher les talents, c'est tout un art !

La Gazette des communes, du 15 au 28 juillet 2019, pp. 20-22

En France comme en Belgique, les services des ressources humaines misent sur la détection des talents internes, sur la facilitation RH. Ils réfléchissent à l'évolution de leurs pratiques qui deviennent plus stratégiques. Retours d'expérience du Conseil régional d'Ile-de-France et du Service fédéral des pensions en Belgique. Cet article fait, par ailleurs, un focus sur le "team crafting", pratique qui consiste à faire le lien entre les activités quotidiennes d'un collectif et les qualités individuelles afin de développer collaboration et bien-être.

Numérique : l'intelligence artificielle en appui des décisions RH

La Gazette des communes, du 1^{er} au 7 avril 2019, p. 27

La gestion des ressources humaines et l'usage des algorithmes font de plus en plus cause commune pour optimiser la gestion mais le contrôle de la procédure doit rester très encadré.

La révolution du recrutement

Liaisons sociales magazine, avril 2019, n° 201

Le processus de recrutement connaît des évolutions majeures liées à la digitalisation. En effet, le sourcing se réalise désormais sur les réseaux sociaux et l'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée pour certaines tâches comme le tri des CV ou la rédaction d'annonces. Seule la procédure d'entretien est, pour le moment, peu impactée par les nouvelles technologies. Concernant les attentes des candidats, ils placent dorénavant la qualité de vie au travail avant les questions de rémunérations. Ce dossier traite également du métier de chasseur de tête ainsi que du recrutement par cooptation.

[Consulter le dossier](#)

Digitalisation et gestion des ressources humaines : impacts et perspectives dans la fonction publique

Site internet de Sofaxis, 2019

La digitalisation désigne les changements qu'implique l'intégration de la technologie digitale au niveau des échanges humains et des outils. Les directives dans la fonction publique de l'Etat n'ambitionnent pas encore ouvertement un déploiement de la digitalisation, elles en posent toutefois les fondements au travers de la dématérialisation. Les objectifs sont divers : la réduction des coûts, l'amélioration des délais de traitement de l'information, l'augmentation de l'efficacité et de la performance ainsi qu'un renforcement de la satisfaction au travail. Dans le domaine des ressources humaines la digitalisation peut se traduire dans la gestion administrative des ressources humaines via l'implantation de systèmes d'informations interconnectant les processus RH, dans la digitalisation du mode de travail (télétravail) ou via l'instauration de nouvelles modalités de formation. Enfin, la technologie peut modifier une grande partie d'un processus tel celui du recrutement, au travers de l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle.

Ressources humaines : comment bien recruter sans se tromper

La Gazette des communes, du 18 au 24 février 2019, pp. 22-24

Le Syndicat national des directeurs généraux de collectivités locales (SNDGCT) a organisé un atelier sur la professionnalisation et la sécurisation des recrutements, lors de son congrès annuel en 2018. Les capacités à accompagner et à stimuler les agents, lors des recrutements de managers, sont les compétences les plus difficiles à évaluer, selon le cabinet Randstad. Cet article dresse un panorama des nouveaux outils utilisés par les collectivités lors de leur recrutement : psychologue du travail, coach interne, cabinet de recrutement, mise en situation virtuelle, assess management, certification ISO de la procédure de recrutement.

[Avec cet outil, place à une autre manière d'embaucher](#)

La Gazette des communes, du 18 au 24 février 2019, p. 44

Cet article présente l'outil de recrutement baptisé "Place des talents" mis en place par la société Altagile. Cette plateforme dématérialisée de recrutement n'utilise pas le CV traditionnel mais une fiche profil qui note dix traits de caractère définis à partir d'un test de personnalité, les compétences techniques, les expériences et les diplômes du candidat. Un algorithme sélectionne les candidats en fonction des attentes des entreprises qui sont principalement fondées sur la recherche de compétences transversales plus que sur l'adéquation telle formation, tel poste.

[Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019](#)

Paris : Association pour l'emploi des cadres (APEC), 2019, 24 p.

Cette étude, réalisée par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), montre que l'offre d'emploi reste le premier canal utilisé pour recueillir des candidatures mais que les réseaux sociaux gagnent en importance dans le sourcing comme dans le choix des candidats. Cependant, malgré l'essor des nouvelles technologies, les fondamentaux du processus de sélection demeurent. En parallèle de nombreuses entreprises développent leur marque employeur.

[Mobiliser Internet pour recruter : quelles sont les pratiques des employeurs ?](#)

Dares analyses, n° 32, juillet 2018.- 11 p.

Avec l'essor d'Internet, une grande diversité d'acteurs et de services se sont développés pour permettre aux recruteurs d'étendre leur recherche de candidats. Des annonces d'offres d'emploi sont diffusées via des bases de données accessibles à tous et les recruteurs peuvent aussi consulter des bases de curriculum vitae (CV) ou de profils, elles aussi largement accessibles. Cette étude s'intéresse uniquement à l'utilisation d'Internet par les recruteurs pour rendre publiques ou semi-publiques leurs offres d'emploi ou consulter des profils de candidats disponibles dans les banques de CV en ligne. L'étude démontre notamment que la diffusion d'une offre d'emploi en ligne est la pratique la plus courante, tandis que la consultation des bases de profils par le recruteur est moins répandue. Le recours à Internet est plus fréquent pour les postes les plus qualifiés, en contrat à durée indéterminée (CDI), et dans le secteur des services aux entreprises. L'usage d'Internet est plutôt complémentaire de celui des canaux traditionnels et permet ainsi d'accroître le nombre de candidatures examinées. Sa mobilisation correspond clairement à une stratégie de recherche extensive de candidats. Les employeurs se déclarent plutôt satisfaits de la qualité des candidatures reçues par Internet.

[IA, RH et droit du travail : vivre en bonne intelligence](#)

Liaisons sociales magazine, mars 2018, 2 p.

L'auteur de cet article s'interroge sur la place de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines des entreprises. Il relativise les potentialités de cet outil tout en affirmant qu'il permet aux gestionnaires des ressources humaines de dégager du temps consacré à des tâches à forte valeur ajoutée.

Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?

Dares analyses, n° 64, octobre 2017.- 12 p.

Cette étude présente les résultats de l'enquête "Offre d'emploi et recrutement" réalisée en 2016 qui permet d'examiner les caractéristiques des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois réalisés entre septembre et novembre 2015. 26 % des établissements disposent d'un service RH et 41 % utilisent leur site internet pour recueillir des candidatures. Dans 45 % des recrutements, Internet a été directement mobilisé pour diffuser des annonces ou consulter des CVthèques. Lors de chaque recrutement, 3,1 canaux sont activés en moyenne. Si l'examen de candidatures spontanées est le plus fréquemment mobilisé, ce sont les relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir. Dans près de trois recrutements sur dix, une seule candidature a été étudiée. L'entretien individuel est la méthode la plus souvent utilisée pour sélectionner les candidats. L'expérience, les compétences et la motivation sont les critères les plus souvent cités comme importants pour choisir le meilleur candidat. Dans plus de huit cas sur dix, les employeurs recruteraient la même personne si c'était à refaire.

La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection

Revue française de socio-économie, n° 14, 2014/2.- pp. 135-153

Le recrutement est souvent, dans les grandes entreprises, une fonction partagée entre les professionnels des ressources humaines et les managers opérationnels. L'auteur de cet article, Yannick Fondev, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE), démontre que les services des ressources humaines cadrent les jugements sur les candidats, en mettant en avant une nécessaire "professionnalisation du recrutement". Or, selon lui, cette "professionnalisation" s'appuie largement sur la production de normes et de standards qui permettent aux services RH d'étendre leur juridiction au sein de l'entreprise.

Le recrutement 2.0 ou e-recrutement

La Lettre de l'Ecole de la GRH, mai 2013.- 6 p.

Le recrutement 2.0 ou e-recrutement, est un recrutement traditionnel enrichi de nouveaux outils technologiques, de nouvelles méthodes, de nouveaux professionnels des ressources humaines (RH). Plus performant, plus efficace et plus économique, il s'efforce d'offrir une meilleure visibilité aux employeurs comme aux candidats. Le principal vecteur du changement, du passage du traditionnel au 2.0, réside dans l'émergence des réseaux sociaux professionnels et des sites de recrutement en ligne qui ont bouleversé l'univers de l'emploi. Les nouvelles pratiques de recrutement sont applicables aussi bien au secteur privé qu'au secteur public. Leur généralisation permet de diversifier les profils des candidats et de promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, notamment aux emplois publics, de raccourcir les délais et de réaliser à terme des économies importantes, de sensibiliser les employés aux perspectives professionnelles qui leur sont offertes et faciliter la mobilité et d'impliquer l'ensemble des salariés aux processus de recrutement.

Le recrutement

Emmanuelle Marchal, Géraldine Rieucou

Paris : Editions La découverte, 2010, 128 p., (Repères)

Les connaissances sur les modes de recrutement sont aujourd'hui pléthoriques. En voici une synthèse qui explore la façon dont employeurs et candidats entrent en relation sur le marché du travail et évaluent leurs offres respectives. La perspective adoptée souligne le rôle des réseaux de relations, des intermédiaires professionnels et des dispositifs qui équipent le marché. Cette optique permet également de porter un regard critique sur les modes d'évaluation des candidats, sur les repères d'appariement et les méthodes utilisées, en insistant sur toutes les incertitudes qui entourent le jugement des compétences.

4.3.L'apprentissage

Apprentissage : les décrets d'application de la loi pour choisir son avenir professionnel

Les informations administratives et juridiques (IAJ), février 2019, pp. 16-20

Les recrutements dans le cadre de l'apprentissage ont connu une hausse dans le secteur public, avec notamment une augmentation en 2017 de 9,4 % des embauches dans les collectivités territoriales par rapport à l'année antérieure. La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a fait évoluer le régime du contrat d'apprentissage pour faciliter l'embauche des apprentis.

Mais si, les apprentis valent le coût !

La Gazette des communes, du 15 au 21 octobre 2018, pp. 24-26

Malgré ses nombreux atouts, l'apprentissage stagne dans la fonction publique territoriale en raison de son coût qui reste à la charge des collectivités. Certaines d'entre elles mènent néanmoins une politique volontariste dans le recrutement d'apprentis car il permet l'insertion et la formation de jeunes notamment sur certains métiers en tension. Des incertitudes pèsent, par ailleurs, sur l'apprentissage dans la fonction publique depuis que la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" a retiré aux régions leurs prérogatives.