

Concours interne d'administrateur territorial

cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)

20096

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Note de délibération : 13 / 20

Note de correction : 13 / 20

Critère	Corr. 1	Corr. 2	Points
cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)	14	12	/ 20

Correction 1 :

Appréciation : Bon travail sur la forme comme sur le fond

Correction 2 :

Appréciation : La copie est confuse, le propos parfois inexact. Certains éléments du dossier, comme les mouvements de fonds sociétaux dans le rapport des personnes au travail, méritait d'être abordé dans le constat des difficultés. La deuxième partie proposée par le candidat fonctionne, un effort opérationnel est louable, même s'il fallait un plan opérationnel réaliste, précis, à la gouvernance identifiée, avec un périmètre de décision et de portage clairement spécifié.

Harmonisation :

Appréciation :

Concours / Examen : Administration territoriale Section/S spécialité/Série : Interne

Epreuve : Valorisation de l'expérience professionnelle Matière : Session : 2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Communauté d'agglomération X

Ville de X

Direction générale des services mutualisés

Le directeur général des services

le 26 juin 2024 à X

Note à l'attention du Président de la
communauté d'agglomération et maire de X
s/c le directeur de cabinet

Objet : stratégie globale de ressources humaines pour le
recrutement

La fonction publique territoriale est actuellement confrontée à des difficultés importantes de recrutement (6 sur 10 collectivités selon le baromètre RH de Randstad France) et donc à un enjeu essentiel d'attractivité. Notre territoire y est également confronté puisque la communauté d'agglomération (CA) et sa ville centre (sous contrainte budgétaire) font face à des tensions de recrutement en particulier dans les filières techniques, sociales et médico-sociales, de la petite enfance (catégories B et C notamment). S'y ajoutent un fort turn-over des cadres en début de carrière et des recrutements en contrats

coûts unitaires.

Le contexte constitue une opportunité pour optimiser nos modes de recrutement et de fidélisation à travers une gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences (GPEC) mutualisée entre la CA et la ville centre et rattachée. Cette démarche doit reposer sur la constitution de lignes directrices de gestion (LDG) visant à renforcer notre marque employeur et nos leviers de qualité de vie au travail (QVT), co-construites avec l'ensemble des parties prenantes.

Aussi, la présente note s'attache à :

- Présenter les différentes difficultés comme le vieillissement des agents en place et le déficit d'attractivité, expliquant les tensions de recrutement et nécessitant de nouvelles LDG ; (I)
- Proposer une stratégie RH mutualisée visant à optimiser le recrutement et les leviers de fidélisation selon une méthode concertée avec toutes les parties prenantes (II)

I. Les tensions de recrutement de la CA et sa ville centre, liées à un déficit d'attractivité et des évolutions démographiques structurelles dans un contexte budgétaire contraint (A) appellent l'élaboration d'une nouvelle LDG pour mieux fidéliser et recruter (B)

A) Les tensions de recrutement de la fonction publique territoriale sur notre territoire s'expliquent par des évolutions structurelles du marché de l'emploi et par un déficit d'attractivité

Les tensions de recrutement rencontrées, en partie dans les filières techniques et médico-sociales de la FPT, sont liées à plusieurs types de difficultés. Une première catégorie repose sur les évolutions structurelles du marché de l'emploi, à savoir :

- Une population d'agents qui vieillit, contribuant à une accélération des départs en retraite notamment pour les femmes contractuelles, pour cause d'invalidité (69% dans la FPT avec des départs anticipés pour carrière longue dans les filières techniques où des agents de

catégorie C sont davantage en proie à la pénibilité. Ces départs en retraite ajoutent une pression supplémentaire sur les tensions de recrutement ;

- Une concurrence accrue du secteur privé en termes d'attractivité (rémunération, évolution) en particulier pour les métiers d'avenir (numérique) et les jeunes que les concours, voie de recrutement encore majoritaire, n'attirent plus (le statut étant perçu comme une contrainte en termes d'évolution de carrière et de rémunération par le « tassement des grilles »).

Ces phénomènes sont aussi liés à un manque de dynamisme de la « marque employeur » des métiers de la FPT. En effet, les 250 métiers qu'elle recouvre demeurent méconnus en raison d'une vision négative portée sur l'emploi public. Le rôle des employeurs, stratégique pour renforcer l'attractivité, reste également méconnu et peu investi par les élus dans le cadre des formations. Le fort turn-over des cadres contribue aussi à ce manque de visibilité et s'explique lui aussi, par une insuffisance des leviers RH mis en place :

- des formations (offres) peu développées en dehors des formations obligatoires et statutaires ;
- des marges financières contraintes notamment pour le poste de la masse salariale (T2) dont les dépenses augmentent en raison des avancements / promotions, des nouvelles mesures statutaires (comme les revalorisations du point d'indice en 2022 et 2023) et les nouveaux recrutements (contractuels surtout). Les leviers de rémunération apparaissent alors réduits par ce contexte budgétaire ;

- des leviers de QVT qui ne peuvent être toujours actionnés comme dans la petite enfance (métiers non « télétravaillable ») et une politique de prévention, de sécurité et de santé au travail qui doit être améliorée, notamment dans le cadre de la récente réorganisation du temps de travail dans la FPT pour généraliser les 1607 heures. L'usure professionnelle peut entraîner un plus fort taux d'absentéisme et une moindre performance.

Enfin, la question de la rémunération demeure centrale en termes d'égalité professionnelle, de reconnaissance des métiers « pénibles » et de fidélisation en début de carrière.

Face à l'ensemble de ces difficultés, auxquelles s'ajoutent des modes de recrutement divergents entre collectivités et donc peu lisibles, il apparaît nécessaire de répondre aux enjeux de modernisation du recrutement et de renforcement des moyens de fidélisation tout en tenant compte des contraintes financières.

B) L'élaboration de nouvelles lignes directrices de gestion conjointes à la CA et la ville centre, apparaît essentiel pour répondre aux enjeux RH de fidélisation et de recrutement

Il apparaît nécessaire de changer le regard porté sur la FPT et ses métiers en optimisant les modalités de recrutement et en consolidant les leviers de fidélisation des agents par le biais d'une GPEEC renforcée. Pour ce faire, les lignes directrices de gestion - outil prévu par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique - apparaît être le levier central pour apporter une réponse globale à ces différentes difficultés. Il s'agit en effet de construire une stratégie pluriannuelle RH notamment de GPEEC selon une méthode précise (diagnostic des besoins et des potentiels, perspectives et plan d'action pour résorber les écarts, évaluation). Elle permet de souligner l'impact en termes RH des évolutions comme les choix d'externalisation, de régie etc. et de dresser ainsi un état des lieux des dysfonctionnements (turn-over, absentéisme etc.), des organisations (cycle de travail) et par conséquent des métiers indispensables, en évolution, émergents ou obsolètes pour mieux cibler le plan d'action.

Les LGD sont en outre co-construites en associant les agents, les élus et les organisations syndicales à travers le conseil social territorial (voir la proposition en partie II) pour répondre aux enjeux RH suivants (réponse globale) :

- Le déroulé de carrière (perspective d'évolution, formation, diversification des canaux de recrutement,

Concours / Examen : Administrative territoriale Section/S spécialité/Série : Interne

Epreuve Valorisation de l'expérience professionnelle Matière : _____ Session : 2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

- QVET : évolution du régime indemnitaire, optimisation du temps de travail et conciliation avec la vie privée, santé et sécurité au travail, convivialité du cadre professionnel etc.

L'ensemble des éléments présentés pourront constituer des ressources d'appui à la réalisation du diagnostic RH du Territoire, première étape de la stratégie présentée ci-après.

II : La stratégie RH mutualisée de notre CA et sa ville centre, doit viser à consolider notre marque employeur et nos leviers QVET pour mieux fidéliser et recruter (A) et sera élaborée selon une méthodologie concertée avec l'ensemble des parties prenantes (B)

A) La CA et sa ville centre doivent élaborer une stratégie RH pluriannuelle mutualisée visant à renforcer la marque employeur et les leviers QVET pour améliorer le recrutement et la fidélisation des agents

La stratégie RH mutualisée, qui s'appuiera sur un diagnostic préalable mobilisant toutes les parties prenantes (voir ci-après), repose sur trois grandes orientations :

1. Remettre et consolider la marque employeur pour mieux fidéliser et renforcer l'attractivité

Cette première orientation doit être pilotée ~~en~~ à l'échelle intercommunale par les équipes conjointes des DGS et du DRT en associant l'ensemble des agents volontaires pour les métiers en tension prioritaires (filiales techniques, social et médico-social, petite enfance) et postes de cadre intermédiaire les actions à mettre en place :

- Appui sur la DCTP et DGAFP pour créer une interface entre la place de l'emploi public, le site choisi le service public et le site commun de la CA et celle centre pour renforcer la visibilité des offres d'emploi ;
 - Réaliser des campagnes vidéos #ma vie d'agent pour valoriser le narratif des agents volontaires pour être "ambassadeurs". Elles pourront être diffusées sur les réseaux sociaux notamment professionnels et être doublées d'encarts dans les bulletins communaux ;
 - Elaborer une convention de partenariat avec France Travail ~~d'ici~~ et le conseil régional pour diffuser la marque employeur auprès des jeunes (avec des recrutements en stages et apprentisages ou services civiques) et auprès des demandeurs d'emploi (visite, formation) dont les agents volontaires pourraient être les « mentors » et investir les forums ;
- Budget : les vidéos de communication doivent être chiffrées par nos services de communication interne (environ 100 000 € par an pour un plan de communication) et réalisées en interne. La convention de partenariat permettra de contractualiser et mutualiser les moyens budgétaires. Une amorce à maîtrise d'ouvrage (autour de 30 000 €) peut être envisagée par la CA.

2. Diversifier les modes de recrutement et accompagner les départs en retraite

Pilotage : DRT en lien avec les chefs de proximité

Actions :

- Cibler les profils plus diversifiés (avec des cibles chiffrées) comme les alternants (aide au recrutement, moindre coût de départ, fidélisation), les personnes éloignées de l'emploi pour les métiers en tension
- Diversifier les modes de recrutement en envisageant des mises en situation collectives à la place des entretiens,

en proposant un premier contact téléphonique avec la DRH pour évoquer la question salariale avant l'entretien etc.

- S'appuyer davantage sur les dispositifs de cumul emploi-études et de fin de carrière aménagée et valorisée par du montant pour à la fois assurer la passation avec de nouveaux agents et dégager des marges de manœuvre de recrutement.

3. Activer les leviers de la DVT pour fidéliser les agents et valoriser la marque territoriale

• Pilotage : DRH en lien avec des référents DVT dans chaque service (au niveau des DGA) et en lien avec les services de santé et sécurité au travail ainsi que la F3SCT du CST

• Actions :

- Rémunération : accorder davantage d'importance et mieux cibler la part variable (prime au mérite) au sein du RIFSEEP et établir un plan financier pour chiffrer une éventuelle prime pouvoir d'achat graduée (entre 300 et 800 € brut) en particulier pour les métiers en tension et mutualisée entre la CA et la ville. La non-consommation des crédits RH (déplacements non réalisés, formations non faites) pourraient être reportés sur ces revalorisations salariales (prendre attache avec le comptable et les services financiers).

- Temps de travail : proposer une expérimentation de semaine alternative en ~~6 jours~~ ~~par~~ 30 heures / 40 heures pour les agents qui le souhaitent (question de planning à aborder)

- Cadre de travail : s'appuyer sur les offres de formation du CGO pour faire évoluer les agents (avec une valorisation par point), proposer des congés ministériels, valoriser le contact collectif réalisé avec le CGO sur la protection sociale complémentaire, s'appuyer sur le fond de prévention de l'usure professionnelle pour renforcer les moyens des services mutualisés de santé au travail

- Étudier la possibilité de création de tiers-lieux coworking avec activités (sport) dans le plan pluriannuel d'investissement de la CA.

B) La stratégie RH devra être construite avec l'ensemble des parties - prenantes

- La stratégie doit d'abord bénéficier d'un portage politique fort de l'élue de secteur (RH) et en commission « ressources et moyens » des élus. Nous pourrions travailler conjointement avec le directeur de cabinet pour qu'elle s'inscrive dans le projet de mandature et celui d'administration (après délibération en assemblée).
- La stratégie doit également être pilotée en mode projet par une équipe dédiée sous la direction conjointe de nos services et du DRH. En termes de comitologie, seront mis en place un COTECH (élaboration) et COPIL (arbitrage) composé des services DGS, DRH, responsables de service et DGA, responsable SI).
- les étapes de la stratégie seront :

1) Elaboration du diagnostic territorial en mobilisant l'ensemble des acteurs et ressources : enquête flash auprès des agents, remontées des employeurs, rapports sociaux pour identifier les difficultés, besoins et prioriser les métiers extension notamment dans la velle centre ~~franchisation~~ et

2) Elaboration du note de cadrage méthodologique reprenant les objectifs politiques et stratégiques présentés dans la note, des scénarios d'évolution de la GPEC et les grandes orientations du plan d'action. La note devra faire l'objet d'une validation en C&T, en COPIL et en Commission des élus, après avoir été consolidée en réunion restreinte avec le président, le DRH et l'équipe de pilotage.

3) Réalisation du plan d'action avec la mise en œuvre de la boîte à outils de recrutement et de fidélisation (COPIL élargi aux acteurs du territoire : France Travail, OPCO, Conseil régional etc.) et aux autres services mutualisés (communication, budget etc.)

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : Administrateur territorial Section/S spécialité/Série : Interne

Epreuve : élaboration de l'expérience professionnelle Matière : 1 Session : 2024

CONSIGNES

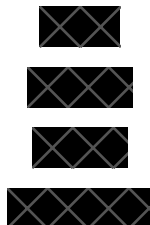
- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Cette stratégie RH constitue les nouvelles ~~les~~ LOG et devra donc être élaborée aussi en lien avec les organisations syndicales (CST et formation spécialisée). En outre, un rétroplanning devra figurer avec une élaboration en 6 mois, une mise en œuvre en 6 mois et une dernière étape d'évaluation à prévoir. Celle-ci s'appuiera sur une enquête quantitative (taux de recrutement) et qualitative auprès des agents.

Je reste à votre disposition pour échanger sur l'ensemble de ces éléments constituant la stratégie RH commune pluriannuelle pour renforcer recrutement et fidélisation.

Concours interne d'administrateur territorial

cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)



Note de délibération : 10 / 20

Note de correction : 10 / 20

Critère	Corr. 1	Corr. 2	Points
cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)	9	11	/ 20

Correction 1 :

Appréciation : Les propositions développées en IIB sont pertinentes et précises alors que celles du IIA sont de portée plus générale et peinent à faire la démonstration de leur adaptation aux enjeux prioritaires. Le I est par contre assez confus dans sa structuration et peine à hiérarchiser les enjeux et à identifier les leviers mobilisables

Correction 2 :

Appréciation : le candidat survole le dossier, malgré une bonne compréhension. Certains éléments ne pouvaient pas être écartés, notamment la gouvernance et l'organisation de ce projet. L'approche thématique doit se rattacher à une stratégie globale: inscription à l'agenda politique? Le levier salarial est écarté d'emblée, alors qu'il reste la préoccupation majeure des agents!

Harmonisation :

Appréciation :



(Le numéro est celui qui figure sur la convocation ou la feuille d'arrangement)

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : administrateur territorial - interne

Epreuve : valorisation expérience pro.

Session : 2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Communauté d'agglomération X
Commune Y
Services mutualisés
Le directeur général des services

Y, le 26 juin 2024

Vote à l'attention de
Monsieur le Président, maire de Y

Objet: Elaboration d'une stratégie RH globale pour la
CA X et la ville Y

D'après le baromètre RH Randstad France publié en 2022 6 collectivités sur 10 font face à des difficultés fréquentes de recrutement. Ce chiffre a fortement augmenté au cours des dernières années. Cette tendance s'inscrit dans un contexte plus global de problème d'attractivité de la fonction publique, davantage marqué dans la territoriale (FPT).

Dans ce contexte nos collectivités ne font pas exception même si la mise en place de services mutualisés entre la CA X et la ville Y a permis de nombreux avantages.

Face aux difficultés récurrentes de recrutement, vous souhaitez donc lancer une nouvelle stratégie globale RH définissant des priorités et orientations pour la ville centre et la CA. Celles-ci seront prochainement présentées aux ... / ..

élus.

Ainsi, la présente note vise à :

- présenter un état des lieux des difficultés RH auxquelles nos collectivités font face dans un contexte plus global de déficit d'attractivité de la FPT (I)
- proposer une stratégie globale RH orientée autour de deux grandes priorités (II)

α
α α

✓ Nos collectivités font face à plusieurs difficultés RH dans un contexte plus global de déficit d'attractivité de la FPT

A. La FPT est confrontée à un déficit d'attractivité qui s'est accentué dans la période récente

C'est la fonction publique dans son ensemble qui fait aujourd'hui face à un déficit d'attractivité, même si celui-ci est davantage marqué dans la FPT qui représente aujourd'hui 1,5 millions d'agents publics (sur 5,8 millions au total).

Cela se traduit à la fois par d'importantes difficultés de recrutement notamment dans la filière technique, mais aussi des problèmes de fidélisation avec un fort turn-over, notamment chez les cadres.

D'après le baromètre Horizons publié en 2022, 1/3 des employés des collectivités estiment que le statut de la FPT est un frein au recrutement.

Dans ces faits, nous faisons également face à une forte concurrence du secteur privé qui dispose de leviers budgétaires plus importants mais aussi à une accélération des départs en retraite. En effet, la pyramide des âges révèle une moyenne assez élevée dans la FPT. Ainsi, d'après la DGAFP, il y a eu une hausse de 6,8% des départs en retraite dans la FP en 2022. Pour la FPT, la hausse s'est élevée à 3,5% pour les fonctionnaires et 2,5% pour les contractuels.

Dans ce contexte global, les 2 dernières ministres de la FP ont fait de l'attractivité une priorité avec plusieurs mesures depuis 2019 : la diversification des voies d'accès aux concours, l'élargissement du recours aux contractuels ou encore une meilleure publicité des offres d'emplois des 3 FP avec le lancement de "choisir le service public". Si on peut saluer certaines de ces mesures elles se révèlent aujourd'hui insuffisantes. Il convient également de noter que le projet de loi "fonction publique" prévu pour la fin d'année devait contenir un volet "attractivité" mais son avenir semble compromis au regard du contexte politique national.

B. Dans ce contexte, nos collectivités n'échappent pas à cette tendance générale avec quelques spécificités

Vos prédécesseurs ont fait le choix de mettre en place une administration mutualisée entre la ville centre et la CA ce qui nous a permis des gains financiers et de l'ETP.

Toutefois nous sommes aujourd'hui confrontés à plusieurs difficultés.

Vos services emploient 75% d'agents de catégorie C, ce qui pose des difficultés en termes

d'attractivité financière des métiers même si des mesures nationales récentes ont permis de revaloriser les métiers (hausse de point d'indice en 2022/2023, attribution de 5 points de 1/1/2024, garantie individuelle pouvoir d'achat...). Par ailleurs de nombreux agents exercent des métiers dits "pénibles", ce qui ne favorise pas les recrutements. Parmi eux, ils sont aussi nombreux à pouvoir prétendre à une retraite anticipée par carrière longue, ce qui accroît nos besoins de recrutement.

Aujourd'hui, les difficultés de recrutement se concentrent sur le champ social, médico-social, de la petite-enfance et les métiers techniques.

Cela conduit à une dégradation de la qualité du service public pour nos administrés mais aussi à la réduction de la capacité d'accueil dans certains services. C'est le cas par exemple dans les crèches alors même que la loi "plein emploi" de fin 2013 acte la création de service public de la petite enfance confié au bloc communal.

Il convient évidemment de rappeler que notre territoire ne connaît pas de déclin démographique ou de fortes difficultés économiques ce qui confirme encore les difficultés spécifiques d'attractivité de la FPT.

Enfin, outre les difficultés de recrutement dans certains secteurs les services constatent également un fort turn over des catégories A en début de carrière ce qui traduit un problème de fidélisation ainsi qu'une difficulté croissante de recrutement par les Centres de Recrutement de remplacement (cargé notamment par exemple).

Ainsi, au regard de ce contexte global la stratégie RH globale des deux collectivités dévient

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen :

administrateur territorial - interne

Epreuve :

valorisation expérielle pro

Session :

2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

reposer sur deux piliers :

- l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail
- l'évolution des modalités de recrutement avec le développement d'une stratégie d'attractivité.

II - Une stratégie globale RH orientée autour de deux priorités : environnement et conditions de travail ; attractivité et recrutement

A. Réviser les lignes directrices de gestion (LDG) pour déployer une stratégie d'amélioration de l'environnement et des conditions de travail

Un préalable : la question des régimes indemnitaires

Il s'agit évidemment de sujet le plus sensible politiquement et socialement. Toutefois, la forte contrainte budgétaire qui pèse aujourd'hui sur la commune ne permet pas d'envisager une mobilisation de la masse salariale alors que la masse salariale représente déjà 1/3 des dépenses de fonctionnement. Elle a été fortement impactée par les mesures nationales des dernières années (charte de point d'indice, ajout de 5 points...) et le sera dès l'an prochain avec la participation obligatoire à la protection sociale complémentaire (PSC). Il vaut est donc proposé d'ouvrir ce sujet dès le début des discussions avec les élus et insister sur la situation financière et les mesures récentes.

Conformément à la loi, nos LDG sont entées en vigueur en 2021 mais apparaissent aujourd'hui insuffisantes pour faire face aux enjeux RH actuels.

Proposition : réviser les LDG pour le 1/1/2025 en intégrant 4 nouveaux axes de travail

axe 1 : mise en œuvre d'une politique de GPEEC au sein de la CA et de la ville

enjeux : la GPEEC nous permettra de réduire les écarts entre nos besoins RH et les moyens dont nous disposons

méthode : lancement d'un projet dédié qui devra identifier les objectifs stratégiques RH.
La première étape devra consister en un diagnostic territorial avant d'élaborer des perspectives sur l'évolution des besoins des différents services et formes d'effectifs et de compétences.

Ce travail pourra aboutir sur la mise en place d'outils tels qu'un référentiel de compétences, la mise à plat des fiches de poste ainsi qu'un plan d'action dédié.

Auteurs : pour réussir la démarche nécessite un partage politique fort à notre niveau pour "embarquer" ces élus.

Un comité de pilotage dédié pourra être mis en place autour de DAA ressources, avec la DRH, les chefs de service.

Un comité technique pourra aussi être installé avec à ce titre une mission spécifique d'analyse des enjeux, des

challenges possibles des dysfonctionnements constatés dans les services. Il travaillera aussi sur l'identification des besoins futurs. A ce titre un travail spécifique devrait être engagé sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers de nos collectivités.

Enfin, des groupes de travail spécifiques dédiés à chaque filière pourront être créés.

Pour le bon déroulement des travaux les organisations syndicales devraient être associées au COTEC et aux GT.

Calendrier : Sur la base de ces travaux le plan d'action pourrait être finalisé par la fin du mois d'octobre 2024.

Cela permettrait de l'intégrer aux nouvelles LDR qui pourront être validées en Comité Social Territorial (CST) avant la fin de l'année.

* axe 2 : développer les actions relatives à la prévention des risques professionnels la santé au travail et la démarche de QVCT

enjeux : améliorer les conditions de travail pour fidéliser les agents

méthode : lancement d'une démarche de mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels piloté par la DRH en lien avec les conseillers et assistantes de prévention et la médecine de travail
lancement d'un sondage auprès des agents sur les conditions de travail

acteurs : pilotage de la démarche par la DRH, discussions à mener dans le cadre de la formation spécialisée du CST (et-CHSET) qui associe les OS, les acteurs de la prévention et de la santé au travail

calendrier : présentation des éléments pour validation
lors du CST de fin d'année

* axe 3 : faire de la formation une priorité de
la stratégie RH

enjeux : développer les compétences des agents tout au
long de la carrière et les former aux
enjeux de demain

méthode : élaboration d'un nouveau plan de
formation et définissant de nouvelles priorités

acteurs : travail spécifique à mener en lien avec
le CDG sur ce sujet

* axe 4 : adaptation des modalités et du temps de
travail

enjeux : s'adapter aux nouvelles aspirations des agents
et trouver l'équilibre vie privée / vie professionnelle

méthode : lancement d'un projet dédié qui devra
identifier les aspirations des agents les
possibilités ouvertes concernant les horaires,
tout en respectant les contraintes liées
aux horaires d'ouverture et à la nécessité
continue de service public

envoi d'un questionnaire à destination des
agents concernant le télétravail, la semaine
en 4 jours ou 4,5 jours, les rythmes variables...

acteurs : mise en place d'un COPIL dédié à ces
sujets auprès de DAA ressources, associant
le DRH les chefs de service
mise en place également d'un comité technique
associant les AS

calendrier : aboutir à une proposition d'expérimentation
qui pourra intégrer les nouvelles LDO
en fin d'année avec lancement de
l'expérimentation pour un an en 2025

Une fois ces LDO adoptées, elles devront être l'objet
diffusées aux agents. 8 / 11.

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : administration communale - interne

Epreuve : vulgarisation et politique pro Session : 2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Chacun de ces axes devra faire l'objet d'une évaluation à la fin de l'année 2025 pour proposer des ajustements / recommandation d'action ou abandon.

Par ailleurs, pour mieux spécifier ces sujets, il est proposé de recruter en charge de mission (cat. A) auprès du DRH pour un coût annuel d'environ 40 000 €.

B - faire évaluer nos modalités de recrutement et se doter d'une véritable stratégie d'attractivité

* axe 1 : Développer notre "marque employeur" et notre visibilité

Sur ce sujet, il serait possible de recourir à une AMO, sans passer par une procédure de marché public (coût estimé ≈ 30 000 €)

Plusieurs actions sont possibles :

- investir davantage les réseaux sociaux pour présenter nos offres (LinkedIn mais aussi Instagram et Tik-Tok pour cibler les plus jeunes)
- demander à certains agents de nos métiers en formation de devenir nos "ambassadeurs" en enregistrant des capsules vidéo pour présenter ces métiers
- lancer une vaste campagne de communication physique et dématérialisée

- développer notre participation aux salons de recrutement, organiser des événements de "Job dating"

Au total, cette vaste campagne de communication pourrait coûter 100 000 € (hors AMO).

* Axe 2 : Développer un dimanche "d'aller vers" en ciblant certains publics

Notre stratégie pourrait être enrichie principalement vis les publics jeunes et les demandeurs d'emploi en valorisant nos métiers et offres de travail.

Plusieurs actions sont possibles :

- lancer un travail spécifique avec France Travail pour recenser des demandeurs d'emploi : une convention pourrait être signée en ce sens
- lancer un travail avec le conseil départemental pour cibler les bénéficiaires de RSA
- développer une politique de partenariat avec certaines écoles universités CFA de la région pour attirer leurs étudiants et proposer notamment des journées d'immersion dans les services des stages et aussi des offres d'apprentissage.



L'ensemble de ces propositions ambitieuses nécessitent un partage politique fort à votre niveau et celui des élus de la ville et de la CA. C'est pourquoi, la présentation aux élus est une étape

essentielle pour valider la stratégie globale proposée et les orientations et priorités. Une fois cette validation obtenue, en prenant évidemment en compte les ajustements suggérés par les élus, les services de la DAS peuvent se mobiliser rapidement pour déployer cette stratégie.

✱ ✱ ✱

Concours interne d'administrateur territorial

cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)

Note de délibération : 14 / 20

Note de correction : 14 / 20

Critère	Corr. 1	Corr. 2	Points
cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)	13	15/	20

Correction 1 : Appréciation : Le candidat a compris les principaux enjeux du sujet. L'exercice de la note de synthèse est globalement maîtrisé. Un réel effort d'analyse et de mise en relation avec le contexte de la commande est réalisé. Certaines propositions notamment sur les rémunérations ont été évacuées trop rapidement. Par ailleurs, certains propos mériteraient d'être davantage nuancés comme le fait que l'externalisation coûte moins cher. Enfin, le volet stratégie d'attractivité territoriale manque d'envergure.

Correction 2 : Appréciation : La méthodologie de la note est parfaitement maîtrisée. La note est claire et structuré, avec un plan pertinent. Le dossier est mobilisé à bon escient, avec des apports personnels. Sur le fond, la copie dresse un très bon état des lieux des causes des difficultés de recrutement et des leviers pouvant être mobilisés (à l'exception de celui de la marque employeur et des nouvelles méthodes de recrutement). Cette partie propose de façon structurée des mesures d'attractivité, ainsi qu'une méthodologie associant les agents, les OS et les élus. La note montre une réelle analyse du sujet et une compréhension du rôle des employeurs publics.

Harmonisation :

Appréciation :

Communauté d'agglomération
et Ville de X

Le Directeur général des services
mutualisés

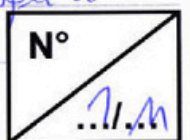
AX, le 26 juin 2024

A l'attention de M. le Président et Maire de
la Ville centre

Objet : Note d'analyse et de propositions concernant la
stratégie globale à mettre en œuvre en matière de
politique des ressources humaines.

En décembre 2023, 50 % des collectivités territoriales reconnais-
saient subir des difficultés de recrutement de nature à impacter
la qualité du service public.

S'il ne souffre pas d'un manque d'attractivité en matière démo-
graphique ou de développement économique, le territoire de
la Communauté d'agglomération que vous présidez, de même
que la Ville centre, ne fait pas exception en matière de tensions
sur le recrutement, notamment dans les filières techniques
mais aussi au sein des services à la population jusqu'à
devoir réduire les capacités d'accueil de structure de la



petite enfance.

Fort de ce constat, vous souhaitez disposer d'une note d'analyse et de propositions afin de pouvoir envisager la politique globale en matière de ressources humaines et, ainsi, connaître les actions à mener prioritairement et sans aggraver la situation financière de la Ville centre pour sécuriser les effectifs.

La présente note s'attachera donc, d'une part, à contextualiser la perte d'attractivité de l'emploi public qui régit tant localement qu'à l'échelle nationale, tout en identifiant les grandes orientations à mobiliser pour contrer la situation (I) et, d'autre part, à vous dresser les leviers qui pourraient localement être activés sans aggraver la situation financière de la Ville centre (II).

I) Comme sur nos territoires, la fonction publique territoriale connaît une perte d'attractivité sévère pouvant dégrader la qualité du service public, mais qui peut encore être contrée par une évolution structurelle de la position des employés publics.

Si la prise de conscience de la nécessité d'agir sur des éléments déterminants de la vie de l'agent public permet de faire reculer la perte d'attractivité constatée (B), il n'en demeure pas moins que cette perte d'attractivité, provoquée par des facteurs externes et internes variés, est durable (A).

A) A l'instar de notre territoire, l'attractivité de l'emploi public est conjoncturellement, sinon durablement, fragilisée par des facteurs internes ou externes qui s'ancrent dans un contexte en mutation

La perte d'attractivité de la fonction publique, et notamment territoriale dès lors qu'elle emploie plus d'agents techniques, résulte d'un changement d'image et de rapport au travail (i) mais est aussi accélérée par des réformes stigmatisantes (ii).

i) Le défaut d'attractivité de la fonction publique est fondé sur une évolution défavorable de l'image de l'emploi public

Les mutations s'inscrivent dans le temps. Ainsi que le relate votre homologue, Maire de la commune d'Igny, dans l'Essonne, "brandir la promesse d'un emploi pérenne n'est plus forcément un argument de masse aujourd'hui".

Ce constat est en rupture avec le graal qu'il a pu constituer le fait d'être recruté en qualité de fonctionnaire.

Aussi, parmi les 1,9 millions d'agents publics territoriaux, le rapport à l'emploi à vie a changé, provoquant une première fragilité en matière de recrutement. L'attrait du concours est tari : 1 jeune sur 10 se dit intéressé à la fin de ses études.

Par ailleurs, la fonction publique a fait l'objet d'une forme de "fonctionnaire bashing" fondée sur le principe qu'il y avait trop de fonctionnaires, qu'ils n'étaient pas forcément bons, ni à leur place. Cet élan délétère a été accentué par des réformes récentes (R6PP, ...) tendant à réduire le nombre d'agents publics. Il a cependant été tempéré par la gestion, par les services publics notamment de la crise sanitaire.

Enfin, la perte d'attractivité de la fonction publique repose sur son rapport concurrentiel avec le secteur privé qui offre une plus grande souplesse, et particulièrement en terme de rémunération.

Au-delà de ces seuls aspects, les difficultés de recrutement que nos territoires rencontrent peuvent également être liées à la pénibilité des métiers, et à la pyramide des âges (ii).

ii) le défaut d'attractivité est par ailleurs accéléré par des réformes usant des métiers essentiels dans nos collectivités.

La fonction publique territoriale est particulièrement concernée par la notion de pénibilité. 75% d'agents sont de catégorie C. Si notre territoire n'est pas concerné par cet écueil, certaines collectivités souffrent également du tropisme métropolitain de sorte que les territoires excentrés ou ruraux n'attirent pas. A cet égard, le Ministère de la fonction et de la transformation publiques a d'ailleurs initié des travaux pour corriger "ces déséquilibres territoriaux de l'emploi public".

A ce problème s'ajoute la réforme de l'âge de départ à la retraite qui a généré, selon les données collectées par la CNRACL et l'IRIA/NTC, le départ anticipé de 59 400 agents publics, dont 49 000 titulaires. Cette circonstance a, du reste, très majoritairement concerné les femmes (58% de titulaires - et 72% de contractuelles), expliquant localement les difficultés rencontrées autour des capacités d'accueil dans le domaine de la Petite enfance, dont les postes sont communément occupés par des femmes.

Les départs anticipés se justifient également par la forte proportion d'agents territoriaux pouvant bénéficier de carrières longues (69% sur les trois versants).

Pour autant, si elle attire moins, la fonction publique territoriale réduit encore des candidats pour qui le sens de l'intérêt général demeure une valeur forte ayant du sens. Pour cette raison, il appartient aux employeurs publics de se réinventer pour recruter (B)

B) La prise de conscience de la perte d'attractivité dans le recrutement oblige les employeurs publics à se réinventer en activant les leviers tenant tant à la rémunération qu'à la qualité de vie des agents publics.

Une étude du CNFPT rendue publique en décembre 2023 témoigne de ce que les grandes collectivités se sont déjà emparées de la problématique du recrutement. Aussi, en agissant sur la rémunération des agents (i) et sur leur qualité de vie (ii), les employeurs publics peuvent contrer la perte d'attractivité constatée.

i) Vecteur le plus prisé et le plus probant, les conditions de rémunération des agents sont en facteur de recrutement

Selon la même étude de CNFPT, le niveau de rémunération constitue, pour 63% des collectivités, le premier facteur d'attractivité pour séduire les candidats. Ainsi, les collectivités agissent en premier lieu sur les primes ou sur l'instauration, volontariste et anticipée, de la protection sociale complémentaire, laquelle sera obligatoire à compter de 2026 uniquement. Les éléments de la rémunération sont multiples et peuvent être des éléments d'augmentation du pouvoir d'achat indirects. A cet égard, en plus du régime indemnitaire, les collectivités, et a fortiori les grandes collectivités comme notre

agglomération, mettent en place le RIFSEEP et le complément individualisé annuel (CIA). Peut également être sollicité le recours au forfait mobilité durable (FMD) permettant aux agents amenés à commuter ou à se déplacer en vélo de bénéficier d'une prime complémentaire.

Ces mesures, à l'instar du dégel de point d'indice imposé aux collectivités représentent cependant un coût conséquent. La prime de pouvoir d'achat exceptionnelle, bien qu'offrant la possibilité de minorer le montant fixé par décret, suit les mêmes logiques. Elle met par ailleurs l'employeur public en difficulté puisqu'elle l'oblige à se montrer généreux : la prime est facultative dans la FPT, ne pas l'accorder est susceptible de mauvaise compréhension.

Au-delà des aspects financiers que la Vlle centre ne saurait supporter, un travail conséquent sur la qualité de vie et l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle des agents peut être engagé (ii).

ii) La qualité de vie au travail constitue un second enjeu de remobilisation

Plusieurs leviers peuvent être activés en la matière sachant que 48% des collectivités envisagent d'agir sur ce point.

En premier lieu, la question du temps et des modalités de travail mérite d'être posée.

Ainsi, pour lutter contre la pénibilité et l'usure professionnelle des agents techniques et issus de la filière sociale, les collectivités s'engagent dans une organisation expérimentale de la semaine des 4 jours quand d'autres concèdent des aménagements horaires pour limiter le fractionnement des journées de travail (Voir l'exemple de la commune de Clermont dans l'Annexe). La commune de Blagnac, pour sa part, écrit 50 heures annuelles aux agents des crèches et aides à domicile.

Pour fidéliser les cadres, le développement du télétravail est démocratisé.

En deuxième lieu, un travail peut être mené pour agir sur le déroulement de carrière des agents en poste. A cet égard, le plan de formation, de même que la détermination de critères concrets, co-construit avec les organisations syndicales dans le cadre de l'établissement ou l'actualisation des lignes directrices de gestion, peuvent être encouragés.

Ces éléments favorisent la mobilité interne et permettent une montée en compétence d'agent déjà présents au sein de la collectivité. A noter toutefois qu'en 2023, les priorités fixées dans les LDB sont en rupture avec les attentes (Formation 87% et Ri 62,8%). Le travail de gestion des carrières et compétences (GPEEC), insuffisamment mobilisé, constitue encore un élément pour contourner le risque de tensions sur le recrutement.

En troisième et dernier lieu, le recours à des opérations extérieures peut être souligné pour améliorer la qualité de vie des agents à l'instar du sport santé ou de la repopulation de lieux mis à disposition d'agents à des fins récréatives. En ce sens, l'exemple du département de Seine-Saint-Denis est inspirant car en encourageant les activités de loisir et sportives, il fidélise les agents et prévient les maladies, tout en améliorant leur performance.

Conscient de ces liens, le déploiement d'une stratégie locale encourageant, à frais maîtrisés, l'attractivité de nos deux collectivités apparaît possible (II)

II) Une action assumée de révision de la politique globale des ressources humaines sur nos territoires avec un plan d'actions lisible et partagé doit permettre de sécuriser nos recrutements et fidéliser les agents en poste.

Tenant compte du contexte budgétaire de la Ville centre, la stratégie doit prioritairement porter sur l'amélioration des conditions de travail (A) mais suppose un portage symbolique fort du plan d'actions (B).

A) À regard de la situation budgétaire compliquée de la Ville centre, la stratégie RH du territoire doit prioritairement porter sur l'amélioration des conditions de travail des agents mutualisés et les opportunités d'externalisation de service.

i) Sur la nécessité de porter une stratégie soutenable par les deux collectivités.

D'vidence, les décisions nationales de revalorisation du point d'indice et l'effet planier du Glissement Vieillesse technique (GVT) s'imposeront aux deux collectivités.

Pour autant, en raison des contraintes financières de la Ville centre, mieux vaut agir sur un autre levier d'attractivité. Surtout, s'engager dans une révision du régime indemnitaire expose les agents mutualisés à une rupture d'égalité, la commune ne pouvant pas suivre. Cette option doit donc être écartée dans un premier temps dans l'attente d'une meilleure santé financière de la Ville centre.

La priorité consiste donc à agir sur les conditions de travail communes aux agents des deux collectivités.

À cet égard, un chantier peut être engagé sur la flexibilité horaire pour permettre, notamment aux agents techniques et du secteur médico-social de limiter les temps d'exposition trop long face à la pénibilité de leur emploi. Une vigilance devra cependant être exercée s'agissant des agents travaillant avec les jeunes enfants en raison du taux d'encadrement.

Par cours des emplois télétravaillables, et notamment les cadres, la généralisation du dispositif, éprouvé ailleurs, fait figurer parmi les orientations prioritaires.

Des espaces de bien-être et des espaces de cohésion pourraient également être identifiés dans l'une quelconque des deux collectivités pour offrir des temps récréatifs et de prévention de l'épuisement professionnel aux agents.

Ces orientations ne font pas obstacle à ce que l'opportunité d'externaliser certains services soit étudiée en temps masqué (ii).

ii) Sur l'opportunité de externaliser certains services à des fins d'économie mais aussi de continuité

Parallèlement au travail d'amélioration des conditions de travail des agents, un travail en temps masqué, associant impérativement les représentants du personnel, devra être engagé. Cette réflexion poursuit plusieurs objectifs au regard, notamment des contraintes budgétaires qui pèsent sur la Ville centre.

En premier lieu, l'externalisation permet de réduire la charge financière. En deuxième lieu, l'externalisation permet d'assurer la continuité d'une prestation en cas de manque de personnel.

Il conviendra alors, après avoir vérifié la couvrabilité d'une telle démarche avec votre exécutif, d'auditer les services externalisables en confiant cette mission à la Direction générale qui prendra attache avec les directeurs ou directrices de service concernés pour évaluer les modalités d'une telle opération. En effet, la période transitoire entre la régie et l'externalisation suppose de se préoccuper de la réaffectation des agents affectés à la mission. La BPEEC préconise ici tout son intérêt.

En l'état, sont éventuellement externalisables les missions d'entretien des locaux ou, pour les services techniques, la tonte des espaces verts par exemple.

Selon les directives, cet audit peut être mené immédiatement et permettre de dégager des marges de manœuvre financières.

B) Portée symboliquement par un nouvel exécutif, le plan d'actions méritera d'activer plusieurs leviers pour sécuriser les recrutements et la fidélisation des agents en poste dans nos collectivités.

Votre élection récente constitue une réelle opportunité pour incarner la révision de la stratégie globale RH. En ouvrant un grand chantier de l'attractivité, vous donnez à voir l'importance que vous attachez à la FPT et aux agents qui l'incarnent.

Dans ce contexte, il apparaît opportun de commencer par réunir, autour de vous, les élus intercommunaux ainsi que les directeurs, représentants du personnel et un échantillon d'agents de chaque filière et catégorie pour travailler à une charte de valeurs afin de garantir les agents en place, ou à recruter, des valeurs qui guident l'action du territoire. Cette charte fera l'objet d'une campagne de communication pour faire émerger, dans un second, une réflexion sur l'opportunité de s'engager dans un marketing territorial.

Par ces 1^{ères} annonces, il conviendrait de commander à la direction des ressources humaines, un diagnostic à court (5 ans) et moyen termes (10 ans) de la situation RH des collectivités. Ce diagnostic devra vous permettre de disposer, schématiquement :

- des départs à la retraite anticipables ;
- du coût incompressible du GVT, identifiant ainsi le coût du point d'indice, des primes obligatoires ou facultatives, des avancements de grade et/ou promotion internes à venir, de la prime obligatoire pour les auxiliaires de polyculture (décret en attente)

- des opportunités de GPTEC;
- des externalisations envisagées et de leur incidence.

Sur la base de cet audit, un Comité social territorial exceptionnel pourra ainsi être réuni à l'occasion duquel les lignes directrices de gestion pourront être rappelées et les orientations de votre mandat présentées afin de les actualiser.

Cette réunion portera d'expliquer aux représentants du personnel toutes les actions engagées à court terme sur la qualité de vie des agents et d'expliquer les raisons qui empêchent, à court terme toujours, d'aller sur le terrain de la revalorisation de la rémunération.

Un bilan pourra être dressé annuellement pour évaluer :

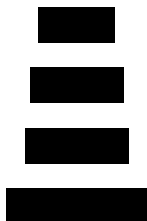
- l'amélioration de la qualité de vie des agents;
- la fidélisation des agents en poste, notamment les jeunes cadres;
- l'existence de l'attractivité des territoires et les incidences de votre action sur les obligations de services publics (conditions d'accueil par exemple).

Tels, étaient M. le Président et Maire de la Ville centre, les éléments qu'il me semblait pertinent de vous apporter pour vous accompagner dans la définition de votre nouvelle stratégie RH au regard des difficultés actuelles de recrutement.

Restant à votre disposition pour toutes précisions utiles.

Concours interne d'administrateur territorial

cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/epreuves écrites)



Note de délibération : 17 / 20

Note de correction : 17 / 20

Critère	Corr. 1	Corr. 2	Points
cadmin valorisation exp (8) (Épreuve commune/épreuves écrites)	17	17	/ 20

Correction 1 :

Appréciation : Très bonne copie. L'ensemble du sujet est traité, tant en termes de diagnostic que de préconisations, avec une bonne prise en compte de l'ensemble des données fournies dans la mise en situation.

Correction 2 :

Appréciation : Excellente copie qui a su synthétiser les éléments les plus importants. Très bonne présentation des éléments de contenu. Le plan d'action est clair. Le dialogue social est cité, de même que la consultation et la participation des professionnels au projet.

Harmonisation :

Appréciation :

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : Administrateur Territorial - Concours interne

Epreuve : La Position expérience professionnelle Session : 2024

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Communauté d'Agglomération XX et Ville XXX
Directeur Général des Services

Le 25/06/2024

Note à l'attention du
Président/Maire

Objet = Construire une stratégie RH visant l'attractivité renforcée
de la CAxxx et de la Ville xxx

Alors que 6 collectivités sur 10 déclarent faire face à
des difficultés de recrutement, la Ville de xxx et la
Communauté d'Agglomération de xxx (CAxxx) ne font pas
exception à ce constat.

Cette réalité concerne désormais une diversité de
métiers (techniques, sociaux et médico-sociaux, secteur de
la petite enfance) et le turn-over croissant des cadres A
en début de carrière augure d'une généralisation à
toutes les catégories d'emploi.

Or, les problèmes de recrutement entraînent des tensions
dans le service liées à l'augmentation de la charge
de travail et nous a déjà conduit à réduire le service
à la population.

C'est dans ce contexte que vous avez sollicité une
analyse et des propositions en vue de présenter aux élus
une stratégie globale RH de deux collectivités.

Cette note s'attachera donc à exposer une analyse de la situation et les leviers à notre disposition pour y remédier (I) pour proposer ensuite la construction d'une stratégie RH visant à renforcer l'attractivité de nos collectivités (II).

II / Mobiliser les leviers dont disposent les 2 collectivités pour améliorer notre attractivité

A / La garantie de la qualité de service réunit de résoudre les difficultés de recrutement

1. Les besoins de recrutement sont en hausse alors que l'attractivité s'affaiblit.

A l'image de l'ensemble de la fonction publique territoriale, le besoin de recrutement est en hausse constante. Cette situation résulte d'une hausse des départs en retraite. Ainsi, en 2022, plus de 19 000 territoriaux ont fait valoir leur droit à la retraite, l'âge moyen de départ se situant désormais à 61,9 ans. Ces départs sont également liés à des situations d'invalidité ou de carrière longue pour des agents de catégorie C principalement (agents techniques, de maîtrise ou adjoints administratifs).

En complément, les employeurs territoriaux se trouvent en concurrence avec le secteur privé pour le recrutement de métiers spécialisés. Ce phénomène s'étend désormais aux postes moins qualifiés.

Enfin, les jeunes manquent un intérêt pour

la fonction publique. Seul un sur dix déclare un intérêt pour le service public selon un dernier sondage.

2. Les difficultés de recrutement s'étendent à tous les secteurs.

A ce jour, les jobs ingrats sont recrutés en priorité sur les métiers suivants = service technique, fonctions support, enfance, social et médico-social, police municipale.

Ainsi, la plupart des directions des deux collectivités sont impactées. Ce constat est global pour toute la fonction publique territoriale.

3. Les difficultés de recrutement ont un impact sur la qualité de service

La tension sur le recrutement amène à des vacances de poste qui peuvent être longues dans certains services. Les conséquences en sont une tension chez les agents du fait d'une hausse de la charge de travail, des retards pris dans l'instruction du dossier ou le développement de projets.

Pour pallier cette situation, des postes en CDD ont pu être posés mais le recrutement en contrat court souffre également de tension.

Enfin, certaines capacités d'accueil ont dû être réduites lorsque les conditions d'ouverture n'étaient plus réunies = conditions de travail, sécurité des enfants accueillis notamment.

Ainsi, l'identification de leviers permettant d'améliorer cette situation semble indispensable. Toutefois, toutes les collectivités étant confrontées aux tensions de recrutement, les solutions structurelles dépassent en partie notre champ de compétence en tant qu'employeur. A ce titre, les chantiers nationaux pilotés par S. Guérin seront à suivre avec attention.

B/ Les deux collectivités disposent de leviers pour atténuer la tension dans les recrutements même si le cadre budgétaire et juridique est contraignant

1. Un budget sous tension, notamment dans la ville Centre

La masse salariale représente une part prépondérante dans le budget de nos collectivités. Chaque mesure visant à améliorer le pouvoir d'achat de agents génère une dépense importante. Ainsi en 2023, la hausse du point d'indice a généré xxx € de dépenses supplémentaires, non compensée par l'Etat.

Or, la ville Centre xxx se trouve sous une forte contrainte budgétaire. L'élaboration d'une nouvelle stratégie RH générera de coûts importants, il sera alors nécessaire d'identifier des pistes d'économie en parallèle.

2. Les marges de manœuvre sont encadrées juridiquement

Certains leviers échappent aux employeurs territoriaux. Le temps de travail doit respecter 1607 heures sauf situation particulière identifiée. Les règles de rémunération sont fixées nationalement : hausse du point d'indice, grilles de différentes catégories, impossibilité d'instaurer de primes hors RIFSEEP (sauf exceptions pour les primes COVID ou pouvoir d'achat qui ont fait l'objet de mesures particulières, et limitées dans le temps).

3. Trois leviers principaux à saisir

3 leviers principaux sont identifiés :

- * Agir sur les rémunérations, à travers le RIFSEEP, les règles d'avancement de grade et de promotion
- * Améliorer les conditions de travail pour limiter le turn-over, l'absentéisme et favoriser

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : Administrateur Territorial - Concours interne

Epreuve : Élaboration expérience professionnelle Session : 2021

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

l'attractivité

* Moderniser notre politique de recrutement et accompagner les parcours professionnels pour rendre plus efficace notre politique de recrutement en l'adaptant aux enjeux actuels et pour diminuer le turn-over.

Ces trois leviers sont posés car ils répondent aux attentes des candidats qui sont le niveau de rémunération, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et la condition de travail. Ils peuvent constituer le socle d'une stratégie RH à proposer aux élus.

II/ La construction d'une stratégie RH visant une attractivité renforcée suppose de définir des priorités et d'adapter une méthode associant notamment syndicats et services

A/ Une stratégie RH pluri-annuelle à construire

1. Un diagnostic RH approfondi

Afin de construire notre politique RH d'attractivité, un diagnostic fin est indispensable. Il pourra s'appuyer sur le bilan social effectué chaque année, sur le tableau de bord mis en place et sur la gestion pluri-annuelle de l'emploi et de compétence. Le diagnostic sera enrichi par une analyse de nos besoins futurs (croisement avec

le projet de mandat notamment). Il visera à identifier les forces et faiblesses et les marges existantes. La DRH pilotera ce travail.

2. Sur la base de ce diagnostic, un cadrage politique et financier sera proposé à l'arbitrage des élus. En effet, les 3 leviers identifiés devront être validés politiquement et le niveau d'association des élus* au-delà du vice-président en charge du RH et du Maire / Président, défini.
* s'il devait être élargi

Le cadrage devra aborder le périmètre financier envisageable ; un travail conjoint entre la DRH et la direction des finances alimentera cet aspect. Ce travail indiquera des ordres de grandeur sur les différents types de mesures générant des dépenses supplémentaires sans omettre les pistes potentielles d'économie. A ce titre, la situation financière de la Ville Centre fera l'objet d'un point d'attention particulier. Les calendriers de présentation de ce dossier au Bureau et en Municipalité devront être anticipés.

3. La traduction des 3 orientations ^{en} en plan d'actions

Pour décliner les 3 orientations, les actions à mener peuvent être nombreuses. Il sera alors nécessaire d'en sélectionner et de les prioriser. Par ailleurs, leur portée peuvent différer en terme de charge de travail, de sensibilité. Ainsi, une réforme du RIA ou du réajustement de temps de travail sont particulièrement chronophages et sensibles tandis que le déploiement d'une campagne de communication sera plus rapidement opérationnelle.

Pour illustrer le type d'action à proposer, voir ci-dessous : la illustration.

Orientations

1. Améliorer la politique de rémunération

Actions

- * Répondre le RIFSEP en priorisant les bus salaire et les moyens sans tension
- * Redéfinir la carrière d'avancement de grade et de promotion pour accélérer le déroulement de carrière, valoriser la formation...

- * Définir une politique de rémunération des agents en CDI, notamment par les poste en tension

- * Actualiser le règlement de l'emploi par l'assouplir
- * Reinterroger le règlement du temps de travail pour offrir davantage de flexibilité aux agents. Semaine de 4,5 jours par exemple,

- * Déployer un programme de formation dépassant la formation obligatoire.

- * Déployer une politique de qualité de vie au travail traitant la question de santé et sécurité au travail.

3. Moderniser notre politique de recrutement et accompagner le parcours professionnels

- * Diversifier nos modalités de recrutement : communication de offre sur le réseau, les collectifs...

- * Développer une marque employeur

- * Spécialiser un agent de la DRI à l'accompagner

ment des parcours professionnels

la DRH pourra fournir différentes pistes selon la orientation avec un chiffrage et des conditions de mise en œuvre. Une réflexion pluri-annuelle permettra de limiter les dépenses. Ce plan d'action devra retenir des éléments forts pour permettre à la collectivité de se démarquer et de s'inscrire dans l'actualité (parade alternée par exemple).

4. l'identification de la piste d'économie par financer : la mesure nouvelle.

La lutte contre l'absentéisme, une réflexion sur une réduction de poste ou encore un investissement dans des applications métiers facteurs de gain de temps peuvent être envisagés.

5. Phasage, bilan et évaluation seront nécessaires

Le phasage des "changements" le plus important sera primordial. Il est proposé d'abord la refonte du RIFSEEP en priorité ou du critère de niveau de rémunération de candidats. En parallèle, la modernisation de la politique de recrutement pourra être lancée.

Des ajustements seront prévus après chaque phase de bilan et d'évaluation.

B/ la nécessaire association de agents et de syndicats

1. Valoriser les cadres : lors du séminaire de cadre, par exemple leur implication est indispensable car ils sont porteurs d'idées et porteurs de l'image de la collectivité notamment lors du recrutement.

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen :

Concours interne Administrateur Territorial

Epreuve :

Valorisation expérience professionnelle

Session :

2021

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

2. Consultez les agents pour identifier leurs besoins notamment sur les conditions de travail. Le questionnaire pourra être élaboré.

3. Une attention particulière au dialogue social. La stratégie RH devra être élaborée en associant les syndicats tout au long du travail afin de s'assurer d'un passage en CFT préparé au mieux. Ils pourront nous faire remarquer des demandes et difficultés de agents. Une partie de leurs demandes sera à intégrer dans notre stratégie. Pour s'assurer de cela, des documents supports = lignes directrices de gestion, règlement délibératif et formation... dans le instances pertinentes.

5. Les élus au vu de la dimension stratégique du dossier et peu sensibles à la nécessité de dégager un budget pour la politique RH sous peine de ralentir le projet faute de personnel suffisant et qualifié pour les mener. Par ailleurs, leur association permettra de préparer les votes en Conseil Communautaire et Municipal.

6. Enfin, il peut être envisagé de construire une stratégie avec la quatrième collectivité du territoire afin d'éviter le effet de concurrence.

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

Handwriting practice area with 20 sets of three horizontal lines (top, middle, bottom) for letter formation. A yellow horizontal line is present across the middle of the page.

Handwriting practice area with 8 sets of three horizontal lines (top, middle, bottom) for letter formation.