

**WEKA**

**PARTENAIRE  
DES TERRITOIRES**

LES FOCUS  
**WEKA**



## LE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC À L'HEURE DU DIGITAL

SEPTEMBRE - 2018

EN PARTENARIAT AVEC



# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	p 3
<b>Les grandes tendances de l'emploi territorial</b>	
Actualité : Le panorama de l'emploi territorial 2018 : des clés pour comprendre et anticiper les évolutions	p 4
Actualité : La baisse des recrutements externes	p 6
Actualité : Évolutions numériques : quels impacts sur le quotidien des agents ?	p 7
<b>Moderniser les pratiques de recrutement dans la fonction publique territoriale</b>	
Actualité : Vers un renouvellement des voies d'accès aux emplois territoriaux	p 9
Actualité : De nouveaux usages en matière de recrutement	p 10
Actualité : La marque employeur, un outil RH pour recruter et motiver ses équipes	p 12
Fiche WEKA : Favoriser l'attractivité de la collectivité	p 13
Fiche WEKA : Mettre en place une politique de recrutement	p 17
Fiche WEKA : Recruter un contractuel sur un emploi permanent	p 22
<b>Pour en savoir plus</b>	p 26

# AVANT-PROPOS

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.

Entre anticipation des besoins et accompagnement du changement, la question du recrutement est devenue plus que jamais stratégique.

Le plus grand capital des collectivités est la ressource humaine dont elles disposent, mais encore faut-il la renouveler, l'accueillir, la valoriser et l'accompagner. Aujourd'hui, la recherche de nouvelles ressources s'avère d'autant plus difficile que des problématiques de pénurie viennent affecter certains métiers. Qu'il s'agisse de compétences émergentes ou de métiers en tension, de postes spécialisés ou de fonctions polyvalentes, que le choix du candidat se porte sur un lauréat de concours, une mobilité de fonctionnaire ou un contractuel, les 55 000 employeurs territoriaux vont de plus en plus se trouver en concurrence les uns avec les autres, ainsi qu'avec le secteur privé et l'associatif.

Dans cette course au recrutement, 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 s'en emparer et devenir des « chasseurs de talents », s'adapter non seulement aux tendances du marché de l'emploi mais aussi mettre en place de véritables politiques de recrutement. Il est devenu indispensable de prospecter de nouveaux viviers de recrutement et d'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.

Désormais, dans la territoriale, la chasse est ouverte.

## LE PANORAMA DE L'EMPLOI TERRITORIAL 2018 : DES CLÉS POUR COMPRENDRE ET ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS

À travers le Panorama de l'emploi territorial 2018, publié pour la septième année consécutive par l'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG) et la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), se dessine le portrait-robot des nouvelles tendances de l'emploi territorial.



### Une baisse globale des effectifs

L'étude, réalisée à partir des données compilées par les centres de gestion (CDG) en 2015 et 2016, montre notamment qu'un basculement structurel s'est produit au cours de l'année 2015. Pour la première fois de son histoire, la fonction publique territoriale a vu **décroître ses effectifs** (- 0,3 %), perdant ainsi 5 345 agents en un an. Cette baisse est particulièrement sensible dans les établissements communaux (-1,9 %) et les communes (-1,3 %). Plusieurs facteurs combinés expliquent ce repli du nombre des personnels titulaires et contractuels (hors contrats aidés) qui s'élevait à 1 889 310 agents fin 2015.

À noter également que plus de la moitié des agents (54 %) sont employés par les communes. Ce sont par ailleurs ces dernières qui recrutent le plus. En 2016, elles ont diffusé 53 % des 61 408 offres d'emploi territorial publiées par les CDG. Cette plongée au cœur de l'emploi territorial confirme, par ailleurs d'autres données : les femmes restent largement majoritaires (60 %) et 75 % des agents appartiennent à la catégorie C contre 15 % à la catégorie B et 10 % à la catégorie A.

### Effet des fusions et mutualisations sur l'emploi territorial

Amorcée en 2009, la baisse des dotations de l'État pèse désormais lourdement sur les **budgets territoriaux**. En outre, l'accélération du rythme des fusions de collectivités et la montée en régime des mutualisations de services ont eu mécaniquement un effet

réducteur sur l'emploi territorial. On notera cependant que les régions (+0,5 %), les départements (+1,7 %) et les structures liées aux établissements publics de coopération intercommunale (+1,8 %) continuent à voir progresser leurs effectifs. On peut néanmoins se demander jusqu'à quand ces chiffres continueront d'augmenter : c'est là tout l'enjeu des politiques publiques lancées ces derniers mois par le gouvernement.

### Un taux d'administration plus élevé dans les zones touristiques

Une analyse géographique de la situation de l'emploi montre clairement certains éléments. Si le taux d'administration territorial moyen s'élève à 28,3 agents pour 1 000 habitants, des **écarts significatifs** existent entre les régions touristiques, notamment littorales, et les territoires moins sensibles aux évolutions saisonnières de population. PACA (32,7 %), l'Occitanie (31,5 %) et l'Île-de-France (29,6 %) affichent, par exemple, des taux d'administration plus élevés que les Hauts-de-France (25,7 %) ou le Grand Est (22,8 %).

### Des départs en retraite de plus en plus fournis jusqu'en 2030

Le Panorama de l'emploi territorial mesure aussi l'impact des différentes **réformes des retraites** sur la gestion du personnel des collectivités. Il apparaît notamment que 2,4 % des agents territoriaux ont fait valoir leurs droits à la retraite en 2016 et que leur âge moyen s'élevait à 62 ans et 3 mois. Depuis 2010, le nombre de départs à la retraite a progressé de 16 %. Il bondissait de 10 % entre 2015 et 2016 ! Ce phénomène devrait s'accroître jusqu'en 2030 sous l'effet des fins de carrière des générations issues du baby-boom. Et ce, alors même que le principe du non remplacement systématique des départs à la retraite est devenu un dogme ces dernières années... On mesure à quel point cette évolution démographique devrait impacter l'emploi territorial à moyen terme.

### Un recrutement soutenu pour les filières techniques

Trois filières, qui concentrent **plus de 80 % des effectifs**, sont à l'origine de neuf offres d'emploi permanent sur dix : la filière administrative et les filières technique et médico-sociale. En un an, les offres d'emploi, toutes collectivités confondues, ont progressé de près de 4,8 %. Même si cette croissance peut sembler contradictoire avec la baisse globale des effectifs, elle s'explique en partie par des offres temporaires plus nombreuses (19 % du total des offres contre 15 %) et par les départs en retraite en forte augmentation (12 % du total des offres) alors qu'ils étaient auparavant en baisse.

La plupart des agents appartiennent à la filière technique (46 %). Viennent ensuite les agents administratifs (23,1 %). La filière sanitaire et sociale, quant à elle, emploie seulement 14,4 % des agents territoriaux. En majorité, les déclarations de création d'emploi (DCE) sont le fait de la filière technique (38,3 %). Une offre d'emploi sur quatre est en direction de postes de catégorie A. Cette catégorie est surreprésentée puisqu'elle emploie uniquement 10 % des effectifs ; cela s'explique parce que les **besoins des collectivités** en matière d'encadrement, d'expertise et de coordination sont importants dans un contexte marqué par la fusion et la mutualisation. Pour un tiers, les offres d'emploi permanent visent la filière administrative, qui concentre aussi la majorité d'offres diffusées (59 %). Les filières technique et médico-sociale sont concernées par 32,2 % et 14,9 % des offres d'emploi, en recul par rapport à 2015.

### L'emploi temporaire de plus en plus utilisé

En augmentation, les offres d'emploi temporaire, destinées à répondre à un surcroît d'activité ou à pallier des absences, atteignent 19 % de la totalité des offres. Plus de deux sur trois concernent les métiers de l'animation et de la filière sportive, pour des postes de catégorie C (58 %), bien que celle-ci ne représente que 5 % de l'effectif total de la FPT. Ces offres temporaires sont émises essentiellement par les syndicats intercommunaux (36 %) et par les communautés de communes (30 %).

Signalons également que huit offres d'emploi permanent sur dix visent à recruter des agents à temps complet.

### Progression continue des contractuels dans la FPT

Un autre enseignement de l'étude est que le recours aux contractuels ne cesse de progresser dans les collectivités : alors qu'ils constituent 19 % des effectifs sur emploi permanent, **les contractuels** représentent désormais **41 % du total des nominations** (à noter que 9 contractuels sur 10 sont recrutés en CDD). Dans ce contexte de décreuse des effectifs et de précarisation des emplois, les recrutements réalisés par les employeurs publics locaux se font aujourd'hui de manière plus ciblée, en fonction de besoins mieux définis. Ainsi, en 2015, c'est le secteur de l'animation et des services à la population qui a connu le plus grand nombre de nominations de titulaires et contractuels (48,2 % du total des nominations).

Au niveau des métiers faisant l'objet de recrutements entre 2015 et 2016, on assiste à une certaine stabilité. Les agents chargés de la propreté des locaux, les animateurs enfance-jeunesse, les animateurs en charge du périscolaire et les personnels d'accompagnement à l'éducation des enfants restent parmi les spécialistes les plus recrutés.

Pour aller plus loin : [Panorama de l'emploi territorial](#) - 7<sup>e</sup> édition, FNCDG, juin 2018.

## LA BAISSÉ DES RECRUTEMENTS EXTERNES

Le ministère de l'Action et des comptes publics a publié en juillet son étude annuelle sur les recrutements externes dans la fonction publique de l'État (FPE) et la fonction publique territoriale, qui compare l'évolution du secteur entre 2015 et 2016. La FPE a beaucoup augmenté son offre d'emplois et, dans une moindre mesure, le nombre de recrutements. Elle reste le premier recruteur public avec 40 209 recrutements externes.

En 2016, la part des entrées sans concours était de 68 %

La territoriale a recruté 2 182 agents de moins que l'année précédente (- 7 %). Après la baisse de 2014 et la reprise de 2015, les sélections sans concours en catégorie C continuent de progresser (19 752 contre 18 156 en 2015). En revanche, les **recrutements sur concours ont baissé** : 1 024 agents en moins sur un an pour la catégorie B (- 21 %), - 187 et - 2 567 pour les catégories A et C. À noter que l'augmentation des recrutements externes sans concours ne compense pas la baisse des recrutements sur concours.

Il n'existe pas de recensement complet des recrutements dans la fonction publique territoriale. L'étude se focalise donc sur les recrutements de la ville de Paris et des centres de gestion. Résultats : en 2016, les employeurs territoriaux ont admis 9 402 agents par recrutements externes sur concours (concours externe, concours unique et troisième concours) – ils étaient 13 180 en 2015. S'y ajoutent 19 710 recrutements sans concours contre 18 156 en 2015.

La part de ces entrées sans concours atteint 68 % en 2016, soit 10 % de plus en un an, alors qu'elles représentent seulement 3,5 % dans la FPE, où le recrutement se fait essentiellement par concours. Si les recrutements dans la FPE se font en très grande majorité sur des postes de catégorie A, dans la FPT, ils reflètent la structure des effectifs. Ainsi, en 2016, près de 78 % des recrutements concernent **des emplois de catégorie C**, qui constituent les quatre cinquièmes des agents.

**23 % de catégorie A pour les admissions par recrutement externe**

Les concours d'accès aux emplois de catégorie A (professeurs de la ville de Paris, directeurs de conservatoire, ingénieurs, médecins, infirmiers...) représentent 23 % des admissions totales par recrutement externe sur concours. À l'exception du concours d'attachés, organisé seulement tous les deux ans, le nombre d'admis en catégories A et A+ est **le plus faible enregistré depuis 2002**. Certains concours n'ont pas eu lieu (ingénieurs ou psychologues de classe normale...) et certains corps ont admis moins de lauréats : infirmiers (174 contre 304), médecins de 2<sup>e</sup> classe (12 contre 209), puéricultrices (4 contre 124). La catégorie



B représente un peu plus de quatre recrutements sur concours de fonctionnaires sur dix (3 855 admis), en baisse sur un an (- 1 024 agents). En 2016, les centres de gestion de la FPT n'ont pas organisé de recrutement de rédacteurs ni d'animateurs.

**Une baisse de 43,5 % accusée par la catégorie C**

La catégorie C (36 % des recrutements par concours, avec 3 340 nouveaux agents) a enregistré une diminution de 43,5 %. On peut notamment expliquer ce chiffre par la diminution du nombre d'admis, principalement chez les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem) et les auxiliaires de soins, et l'absence de concours d'agents de maîtrise en 2016. Parallèlement, **19 752 recrutements sans concours** ont permis de pourvoir des postes de catégorie C (adjoints administratifs, adjoints techniques, adjoints d'animation...) contre 18 156 en 2015.

Dans la FPT hors ville de Paris, on compte un agent admis sur concours en catégorie A pour 6,5 candidats et un admis pour 9,6 candidats en catégorie C. La sélectivité des concours de la ville de Paris est plus élevée. Mais attention, rappelons que contrairement à la FPE il ne suffit pas de réussir un concours de la FPT pour être recruté : les lauréats doivent ensuite trouver un emploi dans les trois ans, sinon ils perdent le bénéfice du concours.

Pour aller plus loin : [Les recrutements externes dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale en 2016](#) - Point Stat n° 28, juillet 2018.

## ÉVOLUTIONS NUMÉRIQUES : QUELS IMPACTS SUR LE QUOTIDIEN DES AGENTS ?

*Dans un monde où l'information est fondamentale, toutes les collectivités s'entendent pour dire que les technologies digitales et les services numériques doivent rendre un meilleur service public local avec des moyens constants ou en baisse. Les collectivités et le service public qu'elles fournissent, mais aussi les agents, sont ainsi impactés par une transition numérique qui touche tous les secteurs d'activité. Publiée en juillet 2018, une étude du CNFPT analyse les impacts de cette transition numérique sur les métiers de la FPT, et, par extension, les retombées sur les besoins en recrutement.*



### *L'impact du numérique sur les fonctions*

Plusieurs fonctions sont profondément impactées par la transition numérique. Leur transformation implique de nouvelles compétences pour les métiers traditionnels et les collectivités ont désormais besoin de **recruter de nouveaux profils d'emplois** en lien avec le développement numérique. La fonction d'accueil a été transformée : le triptyque - un agent, un lieu, un service - est en voie de disparition. Désormais, les logiques de guichet unique prévalent ; l'accueil se fait support, accompagnement et pré-instruction des demandes.

La dématérialisation a requalifié les activités d'instruction de dossiers. On évoque moins maintenant le traitement administratif que le traitement de données. Mais alors que le bénéfice pour les collectivités est évident (mutualisation des coûts et des moyens, recentrage des postes sur des activités à plus forte valeur ajoutée), de nombreux agents s'interrogent aujourd'hui sur la pérennité de cette fonction dans la perspective de son automatisation croissante.

L'administration des données demeure toutefois une fonction encore émergente. Aujourd'hui, les data constituent l'axe principal du développement de l'e-administration et de la création de nouveaux services. La collecte, le récolement et le traitement

de masses d'informations donnent naissance à de nouveaux services comme les systèmes d'information géographique, les compteurs intelligents, les bases de connaissances, les fichiers usagers partagés ou uniques, ou encore la lecture des plaques d'immatriculation.

L'e-administration est susceptible de faire disparaître **les postes à faibles niveaux de qualification** ou avec des activités de moindre valeurs. C'est problématique car ces postes sont souvent ceux qui permettent d'accueillir les agents en usure professionnelle.

### *L'impact sur les postes et le quotidien des agents*

Le numérique facilite le quotidien professionnel des agents. Désormais mutualisées et mises à jour, les données numériques vidant les bureaux et les couloirs de leurs armoires de documents et d'archives, facilitent et économisent du temps dans la recherche et l'accès aux dossiers des administrés. Elles fiabilisent les processus d'instruction. De même, grâce à la portabilité des données, les agents de terrain, dans les services techniques comme dans le secteur social, lors des visites à domicile par exemple, ont désormais des solutions d'accès immédiat aux données.

Il est toutefois impossible d'évoquer la maturité numérique des agents territoriaux sans évoquer **la fracture numérique et l'illectronisme**. La principale conséquence pour les agents exclus du numérique et, à plus forte raison, pour ceux en situation d'illectronisme, réside dans le fait qu'ils restent « spectateurs », quelquefois stigmatisés, en marge des changements à l'œuvre et à l'écart des opportunités d'évolutions professionnelles. Cette situation est observée dans toutes les collectivités y compris dans celles ayant investi le champ du numérique depuis plusieurs années.

Le développement numérique, sans même inclure les outils collaboratifs internes, ne fait qu'accroître cette fracture. Il est parfois aussi source d'un **appauvrissement des relations interpersonnelles**. Ainsi, beaucoup d'agents soulignent désormais leur isolement et la monotonie de leur activité. Les métiers les plus exposés sont par exemple les instructeurs en charge de la saisie dans les applications métiers et les opérateurs gestionnaires de flux.

Les flux de données issus des usages numériques tendent à devenir permanents, avec pour conséquence la montée de l'épuisement professionnel. Dans ce contexte, la question du **droit à la déconnexion** constitue un enjeu crucial en matière de prévention de l'usure ou de l'épuisement liés au numérique.

Le rythme imposé par le changement numérique ne coïncide pas toujours avec celui de l'accompagnement nécessaire par la formation ou la médiation pour la mise en œuvre de nouvelles compétences. Fort heureusement, la transition numérique est portée par les managers de proximité qui veillent à favoriser **transversalité** et **travail collaboratif** entre les agents de différents services, ce qui se révèle encore très productif à l'heure du tout numérique.

Le numérique génère également des inquiétudes sur l'avenir de certains métiers. Ainsi, l'instruction des dossiers et certaines activités supports sont, pour une majorité des acteurs rencontrés, des fonctions qui **disparaîtront à terme** avec le déploiement continu des applicatifs numériques. Le développement des portails citoyens et des solutions de paiement en ligne font progressivement disparaître les opérateurs de régie. Dans certaines collectivités, en seulement quelques années, 80 % des paiements liés aux services à la population sont désormais effectués en ligne.

Dans un contexte de contraintes financières pour les collectivités, quelles vont être les évolutions à venir ? Si la question du numérique préoccupe davantage les métiers les moins qualifiés actuellement, son impact sur les métiers les plus qualifiés et sur l'encadrement reste encore à déterminer.

Pour aller plus loin : [Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale - volet rétrospectif](#) - CNFPT, juillet 2018.

## VERS UN RENOUVELLEMENT DES VOIES D'ACCÈS AUX EMPLOIS TERRITORIAUX

*Si la neutralité du concours empêche le favoritisme et garantit l'impartialité des décisions de recrutement, il faudrait pourtant moderniser les voies d'accès à la fonction publique territoriale, estime l'association des DRH des grandes collectivités, qui a confié à quatre élèves administrateurs de l'Institut national des études territoriales (Inet) une étude approfondie sur le sujet.*

### *Davantage de contractuels*

Complémentaire au concours, le contrat permet **d'attirer de nouveaux profils** vers la FPT. Les contrats à durée déterminée pourraient être conclus pour deux ans, afin de permettre aux contractuels de s'inscrire aux concours, pour favoriser l'emploi pérenne. Comme les cadres A, les agents B pourraient bénéficier d'un CDD de trois ans renouvelable une fois. Par ailleurs, un agent qui a échoué au concours, au terme de six ans de contrats et arrivant à échéance de sa prolongation, pourrait constituer un dossier de concours sur titres adossé aux acquis de l'expérience.

### *Des contrats adaptés aux besoins des collectivités*

D'autres mesures contribueraient à sécuriser la situation des contractuels. L'administration a besoin d'un vivier d'agents remplaçants, disponibles rapidement et « fidélisés », dans le cas de **besoins irréguliers mais récurrents**. Pour les « déprécier », un minimum d'heures mensuelles pourrait être imposé (30 % d'un équivalent temps plein, par exemple). Ce type de contrat pourrait être reconduit chaque année, avec une obligation de créer un poste permanent et de recruter l'agent remplaçant en CDI au terme de six années de collaboration.

Lorsque les emplois nécessitent peu d'heures de présence, il devrait être possible de recruter les intervenants sous contrat de longue durée en l'absence de création d'emploi, afin d'apporter une **souplesse de fonctionnement** aux collectivités. En outre, les agents non-permanents devraient impérativement avoir accès à la formation. L'association préconise également de responsabiliser davantage les employeurs territoriaux sur ces emplois précaires, en leur imposant de rédiger un rapport annuel sur la situation des emplois non permanents. Un document qui pourrait être adjoint au bilan social présenté au comité technique ou porté en annexe au document d'orientation budgétaire.

### *Une nouvelle organisation des concours*

« Revoir les modalités d'organisation et le contenu de certains concours, voire leur suppression, est indispensable », estime l'association professionnelle, qui propose notamment de



simplifier l'accès au 2<sup>e</sup> grade des catégories C de la filière technique. Il s'agirait dans ce cas de ne conserver que l'examen d'avancement, où un entretien basé sur la validation des acquis professionnels remplacerait l'épreuve pratique. Les concours pourraient également faire l'objet d'une plus grande publicité et les critères de sélection, trop académiques, revus. Les objectifs seraient de garantir **l'équité de recrutement**, en évitant toute discrimination, et d'assurer ainsi que les fonctionnaires représentent la société dans son ensemble. Afin de garantir cette plus grande diversité de profils, les DRH proposent de **généraliser les formations** sur les risques de discrimination et de démocratiser l'accès aux préparations des concours externes de la FPT. En particulier, en rendant accessibles les préparations aux concours A et A+ du réseau Inset-Inet sur la base de critères sociaux. L'association préconise, par ailleurs, de favoriser le recrutement d'apprentis dans les collectivités.

### *Vers la création d'un baromètre d'attractivité*

L'étude préconise également de créer un baromètre de l'attractivité des collectivités territoriales, axé autour de trois thématiques : le travail, la collectivité, le territoire. Divers indicateurs évalueraient l'attractivité : conditions de travail et dialogue social, bien-être au travail (surface des locaux, temps de travail, télétravail...), possibilité d'évolution, notoriété, accessibilité en transports en commun, turnover, situation géographique, etc.

Pour aller plus loin : [Le recrutement dans les collectivités territoriales - ADRHGCT, juillet 2018.](#)

## DE NOUVEAUX USAGES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

*Même si les voies traditionnelles de recrutement ont encore de l'avenir, les services RH des collectivités utilisent de plus en plus les réseaux sociaux professionnels pour mener à bien leurs recrutements. Malgré la concurrence vive qui demeure entre les collectivités, le règne du tout digital bouleverse la donne : l'utilisation des réseaux sociaux professionnels par les recruteurs publics est croissante à l'heure où la recherche d'emploi se pratique de plus en plus souvent de son smartphone.*



### De nouveaux viviers de candidats

Il existe actuellement des viviers de candidats qualifiés, dans de nombreux métiers de la FPT, dans lesquels il est possible de « sourcer » de futurs candidats. Un bon réflexe à acquérir est celui de diffuser ses offres au-delà des réseaux de masse classiques, tout en exploitant la notion de marque employeur : il est important de repérer les réseaux spécialisés d'emploi, sur le secteur souhaité, pour diffuser auprès d'un public qualifié. Si le nombre de candidatures sera moindre, elles seront plus qualitatives, et éviteront un tri important et donc une perte de temps.

### L'exemple de la ville de Dijon

À Dijon, où la constitution du nouvel organigramme mutualisé entre ville et métropole a entraîné la recherche de nouveaux collaborateurs dès la fin 2016, les services RH ont pris le virage numérique. « Il était nécessaire que nous recrutions à la fois des agents et des managers, indique Boris Roman-Dubreucq, DRH de la ville de Dijon, du CCAS et de Dijon métropole. Mais nous voulions éviter les coûts de publication trop importants des offres d'emploi sur des supports externes. En outre, nous voulions avoir une maîtrise complète de notre communication. » La publication des postes à pourvoir sur la page Facebook de la ville de Dijon s'est révélée un vrai succès, relayée également sur la page LinkedIn. Les responsables RH ont même créé un espace dédié au recrutement sur le site Internet de la ville en mars dernier et utilisé le site Le Boncoin.fr pour attirer des étudiants.

### Etoile emploi – Un nouveau service innovant pour les recruteurs publics

Lancé en 2017 par les Éditions WEKA, la communauté Etoile compte aujourd'hui près de **15 000 agents et contractuels** de la fonction publique. Dans un contexte de forte mobilité pour les fonctionnaires, le réseau a lancé son service emploi en janvier 2018, Etoile emploi, accompagné dès le début par plusieurs centres de gestion et collectivités partenaires, pour lesquels Etoile a assuré un relai de diffusion de leurs annonces. Autour d'une interface simple et dynamique, la plateforme propose une nouvelle façon de mettre en relation candidats et employeurs.

Etoile emploi s'appuie en effet sur son **vivier qualifié de profils**, dans tous les métiers de la fonction publique, afin de diffuser ses annonces et de mettre en place des relais sur ses réseaux dédiés au secteur public et ceux des Éditions WEKA.

Etoile emploi permet également de valoriser l'attractivité du territoire de l'employeur afin d'attirer des candidats aux profils adaptés : la **page employeur** met en avant les atouts de la collectivité et/ou du territoire qui recrute, tels que la stratégie et les innovations RH, les projets, le cadre de travail... **L'espace recruteur** permet quant à lui de suivre en temps réel les candidatures et d'accéder aux données statistiques, annonce par annonce, afin de suivre les performances de la campagne de recrutement, et d'en ajuster les actions si besoin.

Aujourd'hui, des collectivités comme le Conseil départemental de Seine-et-Marne, de l'Essonne, des Pays de la Loire, des Hautes-Alpes, du Gers en Gascogne, Toulouse métropole, la Métropole du Grand Nancy, la Communauté de communes Pithiverais Gâtinais, la Communauté d'agglomération de l'Albigeois et de Marne et Gondoire, la mairie de Liévin, de Bois-Guillaume, mais aussi le Centre de gestion du Rhône (CDG 69) font confiance à Etoile emploi pour recruter.



Rejoignez vous aussi Etoile emploi sur : <https://www.com-munaute-etoile.fr/emploi/>.

### *En pratique : davantage travailler les fiches de poste*

Intitulés pas suffisamment clairs, descriptif des missions trop long, liste de compétences demandées quasi-impossibles à satisfaire... Pour rendre une annonce attractive, il est nécessaire de la simplifier et de la rendre plus attrayante. Voici quelques conseils pour produire une fiche de poste susceptible d'attirer davantage de candidatures :

- Pour la description des missions : préférez les phrases courtes et précises, avec des puces. Un paragraphe trop long risque de perdre le candidat ;
- Tournez les phrases de votre annonce en montrant ce que vous « proposez » au candidat (par exemple : « nous vous offrons des missions complètes et variées... »). À l'heure où les profils qualifiés ont le choix, indiquez ce que vous pouvez apporter au futur collaborateur, et ce qui fera la différence. Il faut créer l'envie ! ;
- Personnalisez votre annonce afin que le candidat se projette en la lisant : « Vous aurez en charge... » plutôt que « Le responsable RH a en charge... » ;
- Ajouter des mots clés précis à votre annonce, afin qu'elle « remonte » dans les recherches et soit plus facilement trouvée par les candidats ;
- Dans le profil demandé : ne soyez pas trop restrictif, au risque de faire « peur », ou bien de passer à côté de profils intéressants, mais ne cochant pas toutes les cases ;
- Indiquez les avantages liés au poste : rémunération (si attractive), tickets restaurants, congés, etc.

## LA MARQUE EMPLOYEUR, UN OUTIL RH POUR RECRUTER ET MOTIVER SES ÉQUIPES

*Dans le public comme dans le privé, les ressources humaines font face à la complexité de l'humain : comment garder la motivation des employés intacte ? Comment créer une énergie collective ? Comment attirer les jeunes diplômés ? Comment recruter sur les postes en tension ? Le concept de marque employeur, issu du marketing, donne quelques pistes pour les collectivités.*

Le concept de marque employeur est simple. Il considère que l'employeur doit cultiver **une image attractive** pour attirer et fidéliser ses employés - comme le ferait une marque auprès de ses clients. Sa particularité : elle est intimement liée à l'expérience des employés... Et se trouve donc à la croisée des RH, de la communication interne et externe, et du management. Les agences ParlonsRH et Statim-RH livrent quelques conseils pour une bonne marque employeur.

*Soigner les employés, « ambassadeurs naturels » de la marque*

À l'ère du numérique, il est utile de le rappeler : la communication la plus efficace est celle **véhiculée par les humains**. Ainsi, rien de tel que des employés satisfaits (et qui le disent) pour améliorer son image. Le soin d'un travailleur passe par le management, mais aussi par l'offre RH. Dans le cadre du développement d'une marque employeur, l'objectif est de rendre visibles les avantages offerts par la structure : ses valeurs, sa culture, mais aussi les dispositifs de mobilité, de formation, etc. Les processus de recrutement ne doivent pas être négligés. ParlonsRH soulève par exemple l'importance d'un retour individualisé aux candidats - même en cas de rejet.

*Rendre visible à l'extérieur ce qu'il se passe à l'intérieur*

Une étude Regionsjob révèle que 94 % des candidats se renseignent sur une structure avant d'y postuler et 56 % s'intéressent notamment à la « culture d'entreprise ». Il est donc essentiel **d'organiser sa présence en ligne**. En investissant les réseaux sociaux, il est possible de raconter la vie professionnelle au sein de la collectivité : les nouveautés, les prix obtenus, les projets et les équipes. Les spécialistes de la marque employeur préconisent cependant de rester cohérent : dans la mesure où les salariés sont les diffuseurs de la marque, ils doivent partager le discours véhiculé.



*En pratique : 3 conseils pour débiter avec la marque employeur dans une collectivité territoriale*

- Investissez les réseaux sociaux (Twitter, Instagram, Facebook...) pour valoriser votre structure - pour l'interne comme pour l'externe. Attention à rester actif : répondre aux questions, publier régulièrement, « liker », etc. ;
- Animez un réseau professionnel sur LinkedIn, qui fédèrera les anciens employés et les équipes actuelles. Vous pouvez y publier plusieurs types de contenus tels que des offres d'emploi, l'actualité de la structure, etc. ;
- Améliorez les processus de recrutement : facilitez au maximum les démarches pour candidater et essayez de répondre à tous les postulants.

Ces éléments sont autant de petits pas qui bénéficieront à toute la collectivité. Car la marque employeur fait rayonner l'employeur public... Et, par extension, permet de renforcer son attractivité.

## Favoriser l'attractivité de la collectivité

Référence Internet  
9719



Saisissez la Référence Internet **9719** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder à cette fiche

Beaucoup d'établissements ou de collectivités annoncent que leur plus grand capital est la **ressource** dont ils disposent, mais encore faut-il la renouveler, l'accueillir, la valoriser, l'accompagner.

La pénurie peut affecter certains métiers et la **recherche de nouvelles ressources** peut s'avérer difficile.

Pour attirer des talents, retenir les personnes compétentes, donner des perspectives et renforcer les motivations, il est nécessaire de rendre attractives, visibles et réelles les pratiques de ressources humaines de l'institution et d'en faire un **atout sur le marché du travail**.

L'amélioration de l'attractivité d'une collectivité doit porter sur plusieurs volets.

### En pratique

#### ▶ Étape 1

##### Faire connaître la collectivité et ses métiers

Beaucoup de métiers territoriaux sont mal connus par le grand public bien qu'ils présentent un réel intérêt dans des domaines très variés. Il est donc important de les faire connaître pour **susciter des vocations**.

Cela se concrétise par :

- la participation à des salons de l'emploi ou des forums ;
- le renforcement des liens avec les institutions universitaires, scolaires, les organismes de formation et offices de recrutement ;
- la diffusion d'informations sur les activités réalisées, leur sens et leur impact.

#### ● À retenir

À cet égard, des **plaquettes** avec des focus sur les métiers exercés, les services proposés peuvent être réalisées.

#### ▶ Étape 2

##### Renouveler et moderniser les processus de ressources humaines

Ce renouvellement et cette modernisation passent notamment par :

- la promotion d'une **charte des ressources humaines** mettant en valeur les atouts RH de la collectivité, à diffuser sur le site Internet de la structure ; cette charte doit faire l'objet d'une présentation devant le comité technique avant sa mise en œuvre ;
- l'attention portée à la **qualité des entretiens** de recrutement ;
- la prise en compte les **problématiques intergénérationnelles** et leurs attentes, notamment en ce qui concerne les conditions de travail (pénibilité, horaire, temps de travail, environnement, ambiance, culture...), le développement du recours aux chartes du temps, la prise en considération et l'intégration des problématiques d'égalité entre les hommes et les femmes ;
- la possibilité de solutions de **télétravail**.

### ▶ Étape 3

#### Veiller à créer des conditions favorables

L'attractivité d'une collectivité repose sur plusieurs facteurs :

- sa localisation ;
- son image, sa réputation ;
- les perspectives qu'elle offre en termes de carrière ;
- sa politique indemnitaire et d'action sociale ;
- la qualité de l'intégration des nouveaux arrivants ;
- sa capacité à prendre en compte les attentes de ses agents.

#### Prendre en compte la dimension individuelle...

Il est difficile, voire impossible, d'identifier avec précision les **leviers de motivation** et d'en déduire une règle générale et générique qui permettrait d'améliorer le bien-être au sein d'une structure et de favoriser ainsi son attractivité. La satisfaction individuelle renvoie en effet à un vécu subjectif et affectif qui découle des expériences au travail vis-à-vis des attentes personnelles de chacun.

Chaque individu a des préférences et des besoins différents qui ne sont pas figés et évoluent dans le temps : il est donc important de mener cette étude **en interne** en se servant, par exemple, des outils de ressources humaines existants dans la collectivité (par exemple l'entretien professionnel pour sonder les attentes des agents, ou encore la réalisation d'enquêtes de climat).

#### ● À savoir

Une **enquête Sofres** réalisée pour le magazine *L'Usine nouvelle* en 1998 avait dégagé différentes tendances.

La reconnaissance au travail ressortait comme **premier facteur de motivation**, suivie :

- des responsabilités et de la participation à des projets intéressants ;

- du fait d'avoir des objectifs clairs et une définition claire de l'organisation et des contours de son poste.

La **rémunération** n'intervenait qu'en second plan (source : « Ce qui motive vraiment les cadres », *L'Usine nouvelle*, n° 2625, janvier 1998).

Pour la **génération Y**, il faut également prendre en compte :

- la confiance et la reconnaissance ;
- la nécessité du *feedback* (un retour sur son travail) formel ou informel ;
- la recherche de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Là encore, la rémunération n'intervient qu'en second plan.

#### ... et l'articuler à la politique RH de la collectivité

Aussi, il est important de mener une réflexion à partir des besoins des agents en interne, mais également en fonction des **orientations de la politique de ressources humaines** de la collectivité. Si celle-ci souhaite par exemple renforcer son attractivité auprès de la génération Y, il faut envisager de mettre en place des chartes du temps ou le télétravail.

Les **axes de réflexion** suivants peuvent être envisagés :

- faire évoluer le management de la collectivité afin de sensibiliser les encadrants à la reconnaissance, à la délégation, à faire un retour sur le travail réalisé ;
- mener une réflexion sur l'organisation interne (Est-elle assez claire ? Faut-il revoir l'organigramme ?) ;
- améliorer l'employabilité des agents et leurs perspectives de carrière ;
- mettre en place une politique de participation à la prise en charge de la protection sociale ;
- mettre en place une politique d'action sociale ;
- s'interroger sur la politique de rémunération de la collectivité, concernant le

régime indemnitaire étudier ce qui est mis en place dans des collectivités de taille similaire, s'interroger sur les écarts de rémunération avec le secteur privé en cas de concurrence sur le marché du travail.

#### ▶ Étape 4

### Soigner son image et sa réputation, développer sa communication

La communication des collectivités est progressivement devenue moins institutionnelle pour intégrer un rapport au territoire plus ouvert, qui accompagne un discours présentant la collectivité comme une **marque confrontée à un marché concurrentiel**.

Le développement des **moyens de communication numériques** contribue à ce mouvement en fournissant les outils susceptibles de mettre en valeur l'image des collectivités et de modifier leur posture vis-à-vis des citoyens et des agents.

La manière de diffuser l'information et de communiquer évolue vers **plus d'échange et d'interaction**.

Utilisez donc **tous les supports de communication** pour consolider l'image de marque de votre collectivité et de vos services :

- charte des valeurs ;
- journal ;
- site Internet ;
- livret des nouveaux arrivants...

### Notre conseil

#### Laissez toujours une marge de manœuvre

Ceci afin de disposer d'un levier de management pour l'attribution du régime indemnitaire. Ne précisez pas une somme fixe individuelle pour un agent, mais prévoyez, de préférence, la possibilité d'en moduler l'attribution en fonction de critères prévus dans la délibération.

### Évitez les erreurs

#### N'hésitez pas à mener des études comparatives

Elles vous permettront de pouvoir vous situer vis-à-vis des avantages proposés par les autres collectivités.

### Foire aux questions

#### La mise en place de l'action sociale est-elle obligatoire dans chaque collectivité ?

Les collectivités territoriales et leurs établissements publics sont dans l'obligation d'offrir à leurs personnels des prestations d'action sociale.

La loi n° 2007-1786 du 19 février 2007 a complété le Code général des collectivités territoriales et inséré les prestations d'action sociale dans la liste de leurs dépenses obligatoires, juste après la rémunération des agents (art. L. 2321-2-4° *bis* du Code général des collectivités territoriales pour les communes, art. L. 3321-1-5° *bis* pour les départements, art. L. 4321-1-5° *bis* pour les régions).

Toutefois, aucun montant minimal de dépense n'est imposé par la réglementation.

### Pour aller + loin

#### Références juridiques

- Code général des collectivités territoriales
- Loi n° 2007-1786 du 19 février 2007 de financement de Sécurité sociale pour 2008

#### Sites Internet

- [extranet.ucanss.fr](http://extranet.ucanss.fr) : site de l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale, où télécharger le guide *Favoriser la motivation au travail : recueil de pratiques* (octobre 2009)
- [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com) : site du magazine *L'Usine nouvelle*, où consulter l'article « Ce qui motive vraiment les cadres » (*L'Usine nouvelle*, n° 2625, janvier 1998)

Favoriser l'attractivité de la collectivité

## @ Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **9719** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

### ▶ Fiches associées

- **9700** – Communiquer en direction des élus
- **9709** – Renforcer la motivation des agents
- **9712** – Mettre en œuvre le régime indemnitaire
- **9720** – Moduler le régime indemnitaire des agents

### ▶ Références aux textes officiels rattachés à cette fiche

- Code général des collectivités territoriales
- Loi n° 2007-1786 du 19 février 2007

### ▶ Le forum des acteurs publics

Posez toutes vos questions et partagez votre expérience sur le forum. Nos experts et vos confrères vous répondent sur [www.weka.fr/forum/](http://www.weka.fr/forum/).

## Mettre en place une politique de recrutement

Référence Internet  
9758



Saisissez la Référence Internet **9758** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder à cette fiche

L'évolution de la masse salariale est contenue, voire en diminution. Aux créations de postes devenues faibles, parfois depuis quelques années, s'ajoutent le non-remplacement de certains départs en retraite et des suppressions de postes. Ainsi, pour l'année 2016, seuls **17 % des collectivités et établissements** envisagent de recruter (baromètre HoRHizons).

La mise en œuvre d'une **politique de recrutement concertée** apparaît aujourd'hui comme une nécessité pour chaque collectivité.

Cette procédure déterminante permet de répondre à un service public de qualité, dans la continuité d'une **modernisation des services**.

### Repères

#### ▶ Les raisons de la mise en œuvre d'une politique de recrutement

Dans le cadre de la définition de la politique de recrutement, deux entités ont un rôle distinct à jouer :

- L'**autorité territoriale** nomme aux grades et emplois.
- L'**assemblée délibérante** crée et supprime les emplois.

Réforme des rythmes scolaires, dotations de l'État revues à la baisse, réforme territoriale, exigence affichée de maîtrise salariale... ces transformations, plus ou moins profondes, affectent nécessairement les collectivités territoriales, le travail et le parcours professionnel des agents publics locaux.

Pour la période 2015-2017, les **dotations de l'État** aux collectivités territoriales ont été appelées à diminuer. Logiquement, dans une grande majorité des collectivités, cette réalité a influencé les recrutements.

Quel que soit le type de collectivité, la **maîtrise de la masse salariale** constitue la première priorité en matière de gestion

des ressources humaines. Cela se traduit par une réflexion sur l'optimisation des effectifs en fonction de la nature des projets de la collectivité. Ainsi, par exemple, la demande d'un directeur de service pour remplacer un poste vacant fera d'abord l'objet d'une réévaluation des missions sans déboucher systématiquement sur un recrutement.

De manière similaire, les demandes de **remplacements temporaires** font l'objet d'arbitrages en fonction de la nature du service. Toutefois, lorsqu'il y a un enjeu de continuité, par exemple dans un service de petite enfance ou de restauration, le remplacement est automatique.

La volonté de recruter par **mouvements internes** répond à un premier objectif, de réellement donner une chance d'évolution horizontale et verticale aux agents des collectivités. Ceci constitue un enjeu tel que tout recrutement doit obligatoirement passer par une diffusion en interne avant toute décision d'ouverture sur l'externe.

#### Important

Le développement de la mobilité interne repose également sur la volonté d'éviter que les agents ne restent trop longtemps sur leur

poste. Ainsi, on cherche à **éviter la stagnation des compétences ou la démotivation** au fil du temps alors que le rythme des changements augmente continuellement.

## ▶ Les types de recrutement

### Recruter sur un emploi permanent

Les emplois permanents doivent par principe obligatoirement être pourvus par des **fonctionnaires stagiaires ou titulaires**.

Par dérogation, ils peuvent cependant être occupés par des **agents contractuels** dans les conditions prévues par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 :

- soit de manière temporaire pour remplacer un fonctionnaire ou un agent contractuel momentanément absent (art. 3-1) ;
- soit pour faire face à la vacance d'un emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire (art. 3-2) ;
- soit de manière pérenne lorsqu'il n'existe pas de cadre d'emplois correspondant à l'emploi à pourvoir ou, pour les emplois de la catégorie A, lorsque les besoins du service ou la nature des missions le justifient (art. 3-3).

La délibération précise le **grade**, ou éventuellement les grades, correspondant à l'emploi créé. Elle indique, le cas échéant, si l'emploi peut également être pourvu par un agent contractuel.

La procédure de recrutement est lancée par l'exécutif une fois l'emploi créé par l'assemblée délibérante.

### Recruter sur un emploi à temps non complet

Pour répondre à un besoin correspondant à une durée hebdomadaire inférieure à la durée légale du temps de travail dans la fonction publique, vous pouvez créer un emploi permanent à temps non complet.

La **durée de travail** est alors imposée au fonctionnaire.

L'emploi à temps non complet est créé par délibération de l'assemblée délibérante.

Celle-ci fixe la durée hebdomadaire de travail en **fraction du temps complet**, exprimée en heures.

### A noter

Le **comité technique** est informé annuellement de ces créations d'emplois.

Pour le fonctionnaire dont la durée de service totale est au moins égale à la moitié de la durée légale du travail correspondant à un temps complet (soit 17 h 30 par semaine) et qui est intégré dans un cadre d'emplois, le recrutement est libre.

Pour le fonctionnaire non intégré dans un cadre d'emplois (durée hebdomadaire de travail inférieure à 17 h 30), le recrutement dépend des dispositions du décret n° 91-298 du 20 mars 1991. Trois limites sont posées :

- Seules certaines catégories de collectivités et d'établissements publics peuvent le recruter.
- Il ne peut être recruté que pour exercer des fonctions correspondant à certains cadres d'emplois.
- Le nombre d'emplois pouvant être créé est limité.

### Recruter pour un besoin temporaire

Pour faire face à un besoin temporaire, plusieurs cas de recrutement existent :

- le remplacement de fonctionnaires ou d'agents momentanément indisponibles (congé maladie, congé parental...)
- la vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire ;
- l'accroissement saisonnier ou temporaire d'activité.

### Rappel

L'**accroissement saisonnier** est prévisible et régulier. Il concerne par exemple :

- les communes touristiques (maîtres-nageurs, agents de sécurité de la voie publique...)
- les services liés aux vacances scolaires (animateurs d'accueils de loisirs l'été...).

L'**accroissement temporaire** a un caractère exceptionnel et ponctuel. Il peut être lié à :

- une surcharge de travail momentanée (installation d'un nouveau logiciel) ;
- la nécessité de réaliser des travaux exceptionnels urgents (mise en sécurité suite à un sinistre...).

## ▶ Les étapes et outils relatifs à la politique de recrutement

### La définition du besoin

Avant d'engager une procédure de recrutement, vous allez étudier la **demande qui émane des services**. La gestion du besoin est souvent sous la contrainte de la maîtrise des effectifs. Globalement, il s'agit d'anticiper les besoins de recrutement, notamment les départs en retraite, et ainsi mieux gérer les besoins prioritaires de la collectivité qui nécessitent le développement des emplois dans certains secteurs.

L'objectif est :

- d'alerter les directions sur les métiers sensibles ;
- de les questionner sur le remplacement des agents partis (retraite ou mutation) ;
- d'initier auprès des agents de la collectivité des plans de mobilité interne.

La création de poste ayant un coût pour la collectivité, il convient de s'interroger sur les opportunités de **redéploiements** au sein du service demandeur ou entre services.

Une analyse des coûts entre le fait de pourvoir le **poste en interne ou d'externaliser** la demande peut aussi être utile dans certaines situations, sachant qu'il s'agit aussi d'un choix politique : par exemple, la restauration dans les écoles primaires peut être assurée en interne par des agents communaux ou confiée à une société extérieure.

Globalement, les **ressources humaines** prennent en compte les demandes des services concernés et travaillent avec eux

pour définir le besoin de recrutement. Les besoins sont définis conjointement par les chefs de service et les responsables RH. S'il s'agit d'un remplacement de courte durée, l'identification du poste est souvent déjà réalisée.

Il convient alors de rediscuter du poste avec le service demandeur pour redéfinir si nécessaire le besoin. Ceci peut se faire à partir :

- d'un document normé ;
- de la mise à plat des critères de sélection ;
- d'une fiche navette.

La nature du besoin est-elle **pérenne ou ponctuelle** ? La création d'un nouveau service, par exemple une crèche, va nécessiter de disposer d'un personnel en nombre suffisant pour encadrer les enfants, doté des qualifications reconnues pour répondre aux normes réglementaires. Le besoin peut aussi être ponctuel, par exemple dans le cadre d'une exposition, ou saisonnier par exemple pour des communes touristiques.

Le poste peut être pérenne mais **sans occuper à temps plein** l'agent qui en sera chargé. Il s'agit par exemple du recrutement à temps non complet d'un secrétaire de mairie pour une petite commune. Cette dimension mérite d'être prise en compte dans l'analyse.

### Le tableau des emplois

Toute collectivité doit tenir à jour un tableau des emplois sur lequel figure l'ensemble des **postes budgétaires** qu'elle a créés. C'est l'organe délibérant de la collectivité qui vote le crédit au chapitre du budget correspondant à l'emploi créé.

### Une amélioration continue de la fiche de poste

La fiche de poste est absolument indispensable, car elle explicite les **attendus du poste** et énumère précisément :

- les activités qui y sont attachées ;
- les compétences nécessaires pour les exercer.

## Mettre en place une politique de recrutement

Pour certaines collectivités, le recrutement est l'occasion de rediscuter du profil, de faire le point sur les activités et les compétences liées au poste.

### La déclaration de vacance d'emploi

Tout emploi créé ou devenu vacant que l'on souhaite pourvoir doit faire l'objet d'une déclaration obligatoire auprès du **centre de gestion**. Cette déclaration de vacance garantit une certaine transparence, en permettant à chaque personne remplissant les conditions de postuler.

### Les supports de diffusion des offres

De multiples choix s'offrent à vous :

- La **presse** : la diffusion des annonces d'offres d'emploi dans la presse s'effectue en fonction du type de poste à combler et du profil du candidat recherché. Les supports utilisés se répartissent en trois catégories : la presse nationale, la presse locale et les supports spécialisés. Les supports tels que *La Gazette des communes*, la *Lettre du cadre* ou *Le Moniteur* sont majoritairement utilisés.
- **Internet** : la plupart des collectivités créent un espace « Emploi » sur leur propre site Internet. Pour certains postes plus spécialisés, par exemple dans les domaines du sport et de la petite enfance, ou dans les filières où existent des difficultés de recrutement, les collectivités publient des offres d'emploi également sur les sites Internet des associations de professionnels.
- Les **bourses d'emploi** : les bourses de l'emploi des centres de gestion constituent des services de publicité gratuite des offres.
- Le recours aux **cabinets de recrutement** : le recours à des cabinets extérieurs correspond à une pratique de plus en plus développée, surtout dans les plus grandes collectivités.

## Notre conseil

### Impliquez les élus

La politique de recrutement à mettre en place ne doit pas être pilotée par le seul service des ressources humaines. Elle doit également émaner des élus qui doivent définir leurs attentes quant au niveau de service proposé aux administrés.

## Évitez les erreurs

### Ne négligez pas le dialogue social

Développer une telle politique ne peut se faire sans dialogue social. Impliquez les instances représentatives : elles seront un très bon vecteur de communication et un relais d'information auprès de vos agents.

## Foire aux questions

### Doit-on mettre en place automatiquement un jury de sélection pour recruter un agent ?

Un jury peut être constitué pour sélectionner un agent parmi une liste restreinte de quelques candidats (de trois à six). Il est constitué des responsables hiérarchiques du poste à pourvoir, de représentants du service de recrutement, et selon l'importance du poste de représentants de la direction générale. Il peut être présidé par un élu, mais ce n'est pas systématique.

## Pour aller + loin

### Références juridiques

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- Décret n° 91-298 du 20 mars 1991 portant dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires territoriaux nommés dans des emplois permanents à temps non complet

**Mettre en place une politique de recrutement** **Les plus Internet**

Saisissez la Référence Internet **9758** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

**▶ Fiches associées**

- **9651** – Développer un vivier de candidatures
- **9710** – Déclarer une vacance d'emploi
- **9711** – Rédiger une offre d'emploi
- **9721** – Organiser la réaffectation des agents

**▶ Références aux textes officiels rattachés à cette fiche**

- Décret n° 91-298 du 20 mars 1991
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

**▶ Le forum des acteurs publics**

Posez toutes vos questions et partagez votre expérience sur le forum. Nos experts et vos confrères vous répondent sur [www.weka.fr/forum/](http://www.weka.fr/forum/).

## Recruter un contractuel sur un emploi permanent

Référence Internet  
9713



Saisissez la Référence Internet **9713** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder à cette fiche

L'article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires pose le principe du recrutement de fonctionnaires pour occuper les emplois publics permanents. Des règles dérogatoires permettent cependant le **recrutement d'agents contractuels** dans la fonction publique territoriale.

Toutefois, ces recrutements sont strictement **encadrés par les textes**, tant en ce qui concerne les possibilités pour les collectivités territoriales d'avoir recours à ces agents, qu'en ce qui concerne les conditions dans lesquelles ces recrutements peuvent être effectués.

### Repères

#### ▶ **Les cas de recrutement des agents contractuels de droit public**

Les possibilités de recours aux agents contractuels de droit public sont principalement définies aux articles 3 et suivants de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.

#### **Les cas de recrutement reposant sur la nature des besoins**

Il s'agit notamment de :

- l'accroissement temporaire ou saisonnier d'activité d'une collectivité ;
- le remplacement temporaire d'agents à temps partiel ou indisponibles (congé de maladie, de grave ou de longue maladie, de longue durée, congé de maternité, congé de solidarité familiale) ;
- la vacance temporaire d'un emploi permanent dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire et pour les besoins de continuité du service ;
- l'absence de cadre d'emplois de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ;
- pour des emplois de catégorie A, lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient.

#### **Les cas de recrutement selon l'importance démographique de la collectivité**

C'est notamment le cas :

- des communes de moins de 1 000 habitants et des groupements de communes dont la moyenne arithmétique du nombre d'habitants est inférieure à ce seuil ;
- des communes de moins de 2 000 habitants et des groupements de communes de moins de 10 000 habitants.

#### **Les autres cas de recrutement**

On peut citer parmi les autres cas :

- les personnes handicapées ;
- les emplois de direction ;
- les collaborateurs de cabinet ;
- les assistantes maternelles.

#### ▶ **Les conditions de recrutement des agents contractuels de droit public**

Pour le recrutement en qualité d'agent contractuel, des conditions sont exigées de tout candidat (art. 2 du décret n° 88-145 du 15 février 1988) :

- la jouissance des droits civiques : le candidat ne doit pas avoir fait l'objet d'une interdiction de tout ou partie de ses droits civiques par décision de justice ;

- l'absence de condamnation incompatible avec l'exercice des fonctions ;
- une position régulière au regard du service national de l'État dont le candidat est ressortissant ;
- pour un candidat de nationalité étrangère, une position régulière au regard des dispositions relatives aux documents de séjour du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile ;
- le respect des conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice des fonctions compte tenu des possibilités de compensation du handicap ;
- lorsque le candidat a déjà été employé par une collectivité territoriale ou un établissement public, la communication des certificats de travail attestant de son ancienneté de services publics.

### À savoir

Le recrutement d'un agent contractuel n'est pas subordonné à la détention des diplômes requis pour se présenter au concours externe donnant accès aux emplois titulaires de la même catégorie. Le candidat doit simplement avoir les **compétences requises** pour exercer les fonctions.

Des conditions particulières sont cependant exigées des personnes recrutées en qualité d'agent contractuel dans les **emplois fonctionnels accessibles directement** sur la base de l'article 47 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.

### Les éléments administratifs permettant le recrutement d'un agent contractuel sur un emploi permanent

Une fois que le motif de recrutement est clairement identifié et que le candidat remplit les conditions permettant son recrutement en qualité d'agent contractuel, la collectivité doit s'attacher à préparer ou vérifier quatre séries d'éléments :

- L'**inscription au budget** des crédits nécessaires au paiement du traitement

et des charges sociales associées : cette inscription relève de la compétence de l'organe délibérant qui doit prévoir au chapitre budgétaire et à l'article correspondant les sommes nécessaires à cette dépense.

- L'**existence de l'emploi** correspondant au recrutement envisagé : s'agissant d'un emploi permanent, celui-ci doit apparaître dans l'état des emplois de la collectivité ou de l'établissement. Ses caractéristiques (catégorie, filière, cadre d'emplois, quotité de travail, rattachement hiérarchique) doivent correspondre au profil de recrutement. Si l'emploi n'existait pas ou si des modifications doivent y être apportées, l'organe délibérant doit se prononcer sur cette création ou ces modifications.
- L'**autorisation** de recruter un agent contractuel : elle relève là encore de la compétence de l'organe de délibération – l'existence d'un emploi ne suffit pas à elle seule à autoriser le recours à un agent contractuel. L'assemblée délibérante se prononce donc explicitement sur le recours à un contractuel.
- La **déclaration de vacance d'emploi** : elle vise le recours à un agent contractuel et le motif juridique de recrutement. Cette déclaration n'est pas requise lorsqu'il s'agit de remplacer un fonctionnaire absent.

La **délibération** autorisant le recrutement d'un agent contractuel doit préciser :

- le motif invoqué, c'est-à-dire son fondement juridique (par exemple art. 3-3-2° de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984) ;
- la nature des fonctions confiées (niveau de responsabilité, champ relationnel, projets à conduire...) ;
- le niveau de recrutement envisagé (diplômes requis, expérience professionnelle, compétences particulières...) ;
- le niveau de rémunération proposé : il convient également de préciser les éléments indemnitaires ou accessoires qui pourront être octroyés au candidat retenu ;
- la durée du contrat envisagée.

## ▶ La rédaction du contrat

Le recrutement d'un agent contractuel en CDD sur emploi permanent prend la forme d'un **contrat écrit** (art. 3 du décret n° 88-145 du 15 février 1988), qui doit préciser :

- l'article et, éventuellement, l'alinéa de l'article de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 en vertu duquel il est établi ;
- la date à laquelle le recrutement prend effet et, le cas échéant, prend fin ;
- la durée de l'engagement ;
- la définition du poste occupé et la catégorie hiérarchique dont l'emploi relève ;
- les conditions d'emploi et de rémunération ;
- les droits et obligations de l'agent ;
- la définition précise du motif de recrutement en cas de recrutement pour un remplacement momentané d'agent absent, une vacance temporaire d'emploi ou un accroissement temporaire ou saisonnier d'activités.

En outre, doivent figurer **en annexe du contrat** :

- le descriptif précis du poste vacant à pourvoir en cas de recrutement pour assurer la vacance temporaire d'un emploi ;
- les certificats de travail délivrés par les collectivités territoriales et leurs établissements publics ;
- le document récapitulatif l'ensemble des instructions de service opposables aux agents, lorsque la collectivité en a adopté un.

## ● Précision

Le contrat peut prévoir une **période d'essai**, sauf lorsqu'un nouveau contrat est conclu ou renouvelé par une même autorité territoriale avec un même agent pour exercer les mêmes fonctions ou pour occuper le même emploi que précédemment (art. 4 du décret n° 88-145 du 15 février 1988).

La **durée initiale** de cette période peut être modulée à raison d'un jour ouvré par semaine de durée de contrat, dans la limite :

- de trois semaines lorsque la durée initialement prévue au contrat est inférieure à six mois ;
- d'un mois lorsque la durée initialement prévue au contrat est inférieure à un an ;
- de deux mois lorsque la durée initialement prévue au contrat est inférieure à deux ans ;
- de trois mois lorsque la durée initialement prévue au contrat est supérieure ou égale à deux ans ;
- de trois mois lorsque le contrat est conclu à durée indéterminée.

Elle peut être **renouvelée une fois** pour une durée au plus égale à sa durée initiale. La période d'essai et la possibilité de la renouveler sont expressément stipulées dans le contrat.

Les **formalités administratives** d'embauche peuvent ensuite être réalisées (déclaration unique d'embauche, transmission au contrôle de légalité).

## Notre conseil

### Prévoyez une période d'essai

Même si elle n'est pas obligatoire, la période d'essai permet au collaborateur recruté et à la collectivité ou à l'établissement de s'assurer que l'engagement pourra se poursuivre dans les meilleures conditions pour chacune des parties.

## Évitez les erreurs

### Attention à la précision de la délibération

Comme pour tout emploi, la délibération doit préciser s'il s'agit d'un emploi à temps complet ou à temps non complet, et dans ce dernier cas, la durée hebdomadaire de service.

### Ne tardez pas, mais ne vous précipitez pas non plus

Les étapes formelles à remplir avant le recrutement effectif d'un collaborateur contractuel sont relativement longues.

## Recruter un contractuel sur un emploi permanent

Elles nécessitent systématiquement la saisine de l'assemblée délibérante, mais aussi le respect de délais « minimaux » pour garantir que l'emploi concerné a fait l'objet d'une publicité.

### Foire aux questions

#### Peut-on attribuer un régime indemnitaire aux agents contractuels ?

Dès lors que la ou les délibérations fixant le régime indemnitaire pour les personnels de la collectivité ou de l'établissement le prévoient, vous pouvez attribuer aux agents contractuels un régime indemnitaire voisin de celui qui est servi aux fonctionnaires.

### Pour aller + loin

#### Références juridiques

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, articles 3 et suivants
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, article 3
- Décret n° 88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale

### @ Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **9713** dans le moteur de recherche du site [www.weka.fr](http://www.weka.fr) pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

#### ▶ Fiches associées

- **9651** – Développer un vivier de candidatures
- **9710** – Déclarer une vacance d'emploi
- **9711** – Rédiger une offre d'emploi
- **9724** – Rédiger un contrat de travail
- **9758** – Mettre en place une politique de recrutement

#### ▶ Références aux textes officiels rattachés à cette fiche

- Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile
- Décret n° 88-145 du 15 février 1988
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984



Retrouvez-nous sur

 [communaute-etoile.fr/emploi](http://communaute-etoile.fr/emploi)

Pour toute demande d'information,  
**contactez le :**



**01 53 35 16 16**

A votre écoute du lundi au vendredi,  
de 9h à 18h.

Une initiative Éditions WEKA  
Pleyad 1 - 39, boulevard Ornano, 93200 Saint-Denis  
[communaute-etoile.fr](http://communaute-etoile.fr) - [weka.fr](http://weka.fr)

The logo for WEKA, consisting of the word 'WEKA' in white, uppercase, sans-serif letters on a blue square background.



**PARTENAIRE**  
DES TERRITOIRES

**WWW.WEKA.FR**



Copyright © Éditions WEKA - Tous droits réservés.

Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA.