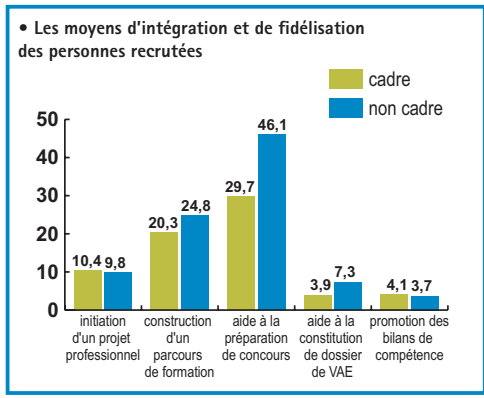


③ L'après recrutement : de l'accueil à la fidélisation du candidat, comment garder les compétences.

Après embauche, l'intégration est favorisée par la mise en place d'un suivi régulier du nouvel embauché par sa hiérarchie (dans plus de 50% des cas), voire par un fonctionnement en binôme, en particulier pour les non cadres. Le tutorat est rare, même dans les grandes structures.

Le développement des perspectives professionnelles passe d'abord par la préparation aux concours, en particulier pour les non cadres, a fortiori dans les grandes collectivités.

Quant aux recrutements effectués dans le cadre de dispositifs « sas » (alternance, emplois aidés), s'ils peuvent déboucher sur une intégration durable dans la fonction publique territoriale, cette intégration n'est pas majoritairement favorisée par les répondants (47% des grandes structures et seulement 26% des petites déclarent la favoriser).



④ Les difficultés de recrutement, constats et stratégies

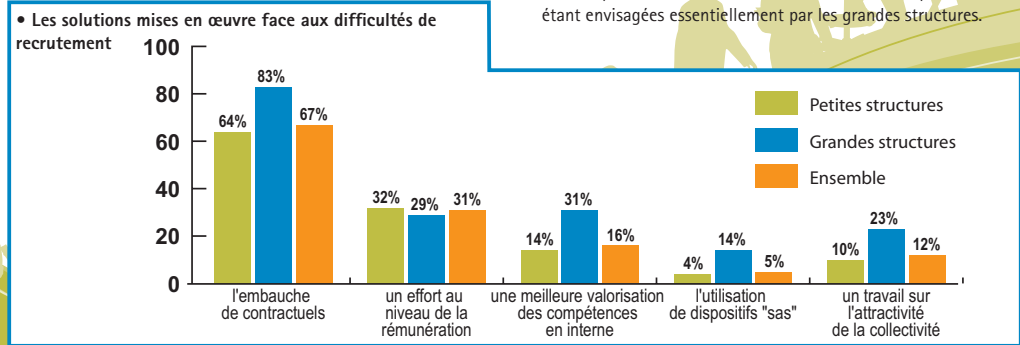
38% des collectivités déclarent avoir eu récemment des difficultés à recruter. Cela concerne plus du tiers des petites structures (36%), et l'essentiel des grandes (78%), en particulier les communes de plus de 40 000 habitants.

Des métiers de la sécurité (policier municipal), de la petite enfance ou du social (auxiliaire de puériculture, ATSEM, ...), de la propreté sont fréquemment cités, de par le volume des effectifs concernés dans ces secteurs, voire de phénomènes de turn-over. La part des recrutements à difficultés dans ces métiers n'est pas pour autant plus importante qu'ailleurs, il s'agit ici d'un effet volume, qu'il faut néanmoins prendre en compte, pour deux raisons : le manque d'attractivité que peuvent comporter certains de ces métiers (temps partiel, rémunération, mobilité, évolution de carrière,...), la concurrence présente et surtout à venir du secteur privé.

D'autres métiers plus spécialisés comme la gestion financière et comptable, le patrimoine bâti, les affaires juridiques et administratives recouvrent plus certainement de réelles difficultés à trouver des candidats.

Prises dans leur ensemble, les causes de ces difficultés de recrutement indiquées par les répondants sont la carence de candidats, le statut, et la rémunération insuffisante. Dans le cas où le statut est cité, cette difficulté s'exprime, pour une partie des collectivités interrogées, par le décalage existant entre le statut et le métier exercé.

Pour palier ces difficultés, une solution prime sur toutes les autres : l'embauche de contractuels, à 67%. L'effort au niveau des rémunérations est également une solution apportée par les collectivités, les autres propositions comme le développement des compétences en interne, l'attractivité ou les dispositifs « sas » étant envisagées essentiellement par les grandes structures.



Rôle du service RH : Du fait de la structure des répondants, et du poids des petites collectivités dans l'échantillon, ce thème n'a pu être abordé par la moitié des structures. En effet, dans nombre de collectivités, ce service n'existe pas ou est intégré au pôle administratif, le maire, l' élu ou le secrétaire général en ayant éventuellement directement la charge. Pour les structures concernées par ce thème, on constate un rôle de gestion administrative des dossiers dans les petites collectivités, et à l'inverse la prise en charge de l'ensemble du processus pour la plupart des grandes collectivités.

Enfin, la procédure de recrutement est peu déconcentrée dans les services, pour 13% des répondants concernant les non cadres (pas uniquement des grandes collectivités), 7% pour les cadres.

2^{ème} Conférence Régionale pour l'Emploi et la Formation dans la Fonction Publique Territoriale en Rhône-Alpes



Enquête sur les Pratiques de Recrutement des Collectivités Territoriales de Rhône-Alpes : principaux résultats

Méthodologie et gestion d'enquête

Questionnaire papier retraçant les étapes d'un processus de recrutement, de la définition des besoins à l'intégration dans le poste.

Enquête réalisée par l'AFPA en octobre 2005 par voie postale auprès de 3000 collectivités. Un échantillon regroupant la totalité des collectivités de 2000 habitants et plus, la moitié en deçà.

Après retours, une phase de relance téléphonique ou par mail.

Un taux de retour global de 25%, avec une bonne représentativité des communes de plus de 3500 habitants. Des répondants représentant 40% de la population régionale.



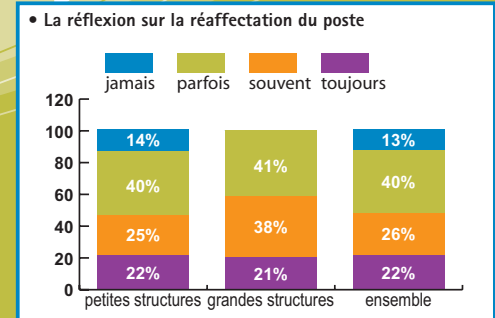
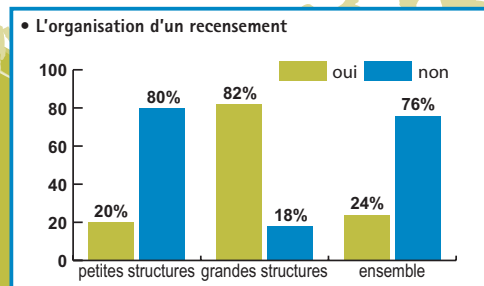
① L'analyse initiale du besoin : une organisation à géométrie variable encore peu guidée par la prospective

Les premières questions du questionnaire portaient sur l'ampleur du recrutement, en particulier le recensement des besoins de recrutement. Il en ressort quatre observations centrales :

- Ce recensement est diversément organisé dans les collectivités : fréquent dans les grandes¹, plus rare dans les petites (82% contre 20%).
- Il est effectué une fois par an ou dans le cadre d'un processus permanent pour la moitié de ces collectivités. En revanche, il est très rarement mené pour la durée du mandat (6% des réponses, provenant essentiellement des structures de moins de 5000 habitants). Le recensement est donc rarement conçu comme un moyen de mise en œuvre du projet politique global. D'autant que la GPEEC n'intervient que dans 12% des collectivités (et notamment 37% des communes de 10000 habitants et plus).

- Le recensement des besoins est guidé principalement par le critère de la justification économique du besoin (avec 58% des réponses, ce critère est majoritaire dans toutes les strates de collectivités), et celui des contraintes budgétaires (22%). Seuls 20% des structures (essentiellement les petites) considèrent à titre principal le critère des besoins de la population.
- La vacance de poste est plus souvent l'occasion d'une réflexion sur la réaffectation du poste pour les grandes structures que pour les petites.

Celles pour qui la justification économique du besoin est le critère essentiel sont plus nombreuses à mener cette réflexion sur la réaffectation (+ 10 points pour « toujours » et « souvent »)



¹ La répartition entre petites et grandes collectivités est la suivante : les petites structures regroupent les communes de moins de 10 000 habitants, les petites structures intercommunales et d'autres établissements publics ; les grandes structures sont les communes de 10 000 habitants et plus, les Départements, la Région, les SDIS (Services Départementaux d'Incendie et de Secours) et les grandes structures intercommunales.

② Le processus de recrutement : de la recherche de candidats à la décision finale, une fonction partagée, des outils et des pratiques diversifiés.

• **La recherche de candidats** : cette phase débute, dans le cadre d'une procédure en général peu formalisée (seul 14% des structures sont concernées, surtout des communes de plus de 10000 habitants puisque 43% d'entre elles ont déclaré avoir formalisé leur procédure de recrutement), par la définition du poste à pourvoir. La place des élus, significative, dans cette étape est d'autant plus grande que la structure est petite (ils interviennent dans 84% des communes de moins de 1000 habitants, 62% des villes de 5000 à 10000 habitants et 26% des communes de plus de 10000 habitants). La tendance est inverse pour ce qui est de l'implication à ce stade du service concerné par le poste (impliqué dans 38% des collectivités et 93% des communes de plus de 10000 habitants) et du service ressources humaines (cité par 30% des collectivités et 93% des communes de plus de 10000 habitants).

Lorsqu'elles utilisent un répertoire des postes ou des emplois (29% des petites structures n'utilisent pas de référentiel) il s'agit le plus souvent d'un répertoire interne (58%), ou du répertoire

des métiers territoriaux du CNFPT (31% des collectivités déclarent l'utiliser) très rarement du répertoire de l'ANPE, le ROME (2%).

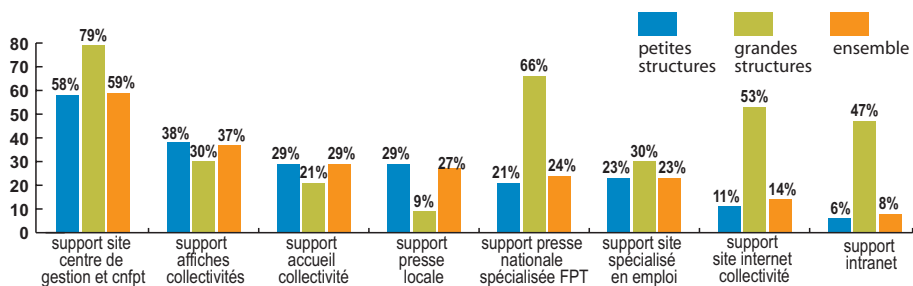
Ce que contient la fiche de poste :

- quasi systématiquement pour toutes les collectivités, la description du poste, les activités principales
- fréquemment, l'expérience requise, les compétences et niveau de maîtrise (systématique pour les grandes structures)
- plus rarement, la rémunération et les avantages (quelle que soit la taille de la structure)

La recherche de candidats peut mobiliser des outils, des canaux, des réseaux, des acteurs variés :

• Les supports de diffusion : on constate une grande disparité et variété d'outils selon la taille de la structure. Les petites structures utilisent plutôt des médias locaux, les grandes structures faisant plus systématiquement appel à des supports permettant une publicité plus étendue.

• Les supports de diffusions des offres



• **En complément de ces supports, les collectivités font là encore appel à des acteurs souvent différents, selon leur taille.**

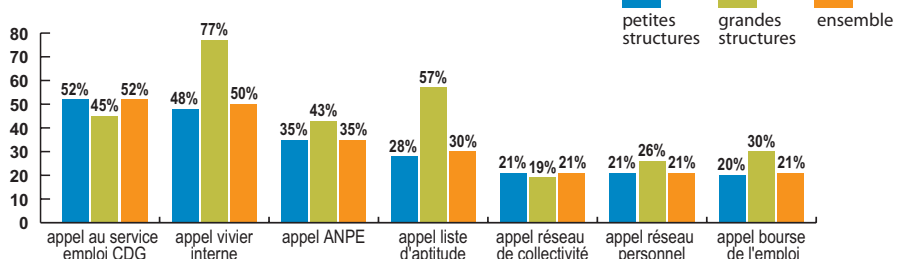
Les réponses à offres d'emplois, comme les candidatures spontanées, permettent fréquemment de constituer un vivier de candidats. Entre 50% (petites structures) et 80% (grandes structures) en ont constitué un, souvent sous forme papier. Seules les très grandes collectivités ont parfois informatisé ce vivier. Les viviers de candidatures restent internes aux collectivités qui les ont constitués : le seul partage existant aujourd'hui se fait entre

collectivités complémentaires sur un territoire homogène (vivier partagé par exemple entre structure intercommunale et communes membres)

La phase de recrutement passe par des étapes de sélection, d'entretien, de prise de décision quant au candidat à recruter.

Les postes de cadres et de non cadres² ont été distingués dans cette phase pour prendre en compte les spécificités liées à chaque type de fonctions.

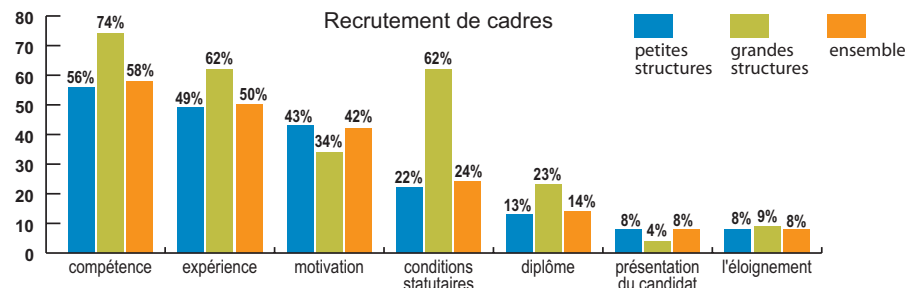
• Les acteurs extérieurs sollicités pour le recrutement



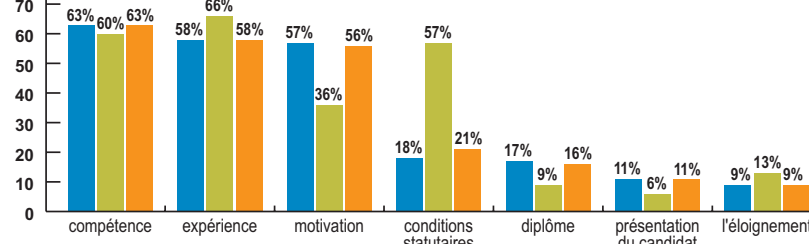
• **La présélection des candidats** : Réalisée par ou avec le service ressources humaines dans les grandes structures, elle y implique aussi souvent le service recruteur, et les élus dans près du quart des communes de plus de 10000 habitants. La place des élus apparaît d'ailleurs prédominante dans cette phase, puisqu'ils y participent dans près de 70% des collectivités toutes strates confondues (à 76% dans les communes de 3500 à 5000 habitants et même à 87% dans les communes de moins de 1000 habitants).

• **Les critères de présélection** : valorisant les savoirs faire davantage que les savoirs, les recruteurs privilégient les critères de compétence, expérience et motivations, et beaucoup moins le diplôme. Les grandes structures considèrent toutefois autant les conditions statutaires que l'expérience des candidats.

• Les critères de présélection des candidats



Recrutement de non cadres

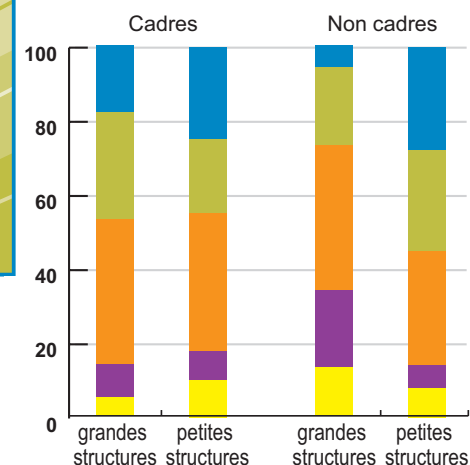


• **Les instruments d'évaluation des candidats** : si un entretien est systématiquement réalisé, il donne rarement lieu à utilisation d'outils (1 collectivité sur 5 pratique la mise en situation, 15% environ le test professionnel, autant le test bureautique pour les non cadres). Les grandes structures les utilisent proportionnellement davantage, en particulier pour les non cadres. La formalisation des résultats de l'entretien (grille d'analyse, compte-rendu) est également diversement pratiquée, et toujours plus dans les grandes que dans les petites structures.

• **La prise de décision** : en fin de compte le choix du candidat s'effectue davantage au regard de l'adéquation au poste que par rapport aux conditions statutaires, pour les cadres plus encore que pour les non cadres.

- l'adéquation au poste est essentielle
- l'adéquation au poste est privilégiée
- l'adéquation au poste est aussi importante que les conditions statutaires
- les conditions statutaires sont privilégiées
- le respect des conditions statutaires est essentiel

• Les critères emportant le choix du recrutement



² Cette notion a été préférée à celle de la catégorie du poste (A, B, C), pour éviter d'une part d'alourdir le questionnement, et d'autre part pour permettre de prendre en compte non le grade mais la spécificité des fonctions : degré d'autonomie du poste et fonctions d'encadrement.