



DOSSIER D'EXPERTS

RESSOURCES HUMAINES ET STATUT

Maîtriser les techniques de recrutement

En situation de concours et hors concours
en CDD et CDI

Lounès Belkaïd

Maîtriser les techniques de recrutement

En situation de concours et hors concours
en CDD et CDI

Afin de s'adapter à un contexte de profonde mutation, la fonction publique doit poursuivre la modernisation de la gestion de ses ressources humaines et renforcer l'efficacité de ses processus de recrutement sur concours, en CDI et en CDD. Un recrutement réussi est d'abord le résultat de la mise en pratique de techniques rigoureuses et adaptées aux caractéristiques et au contexte de l'institution qui recrute.

Ce livre s'adresse aux membres de jurys de concours, aux personnes chargées de recrutement, aux responsables de service impliqués dans le processus de recrutement. Il s'adresse également aux candidats désireux de connaître les méthodes de recrutement pour mieux s'y préparer.

Ce guide a été conçu pour accompagner les recruteurs avant et pendant le processus de recrutement. Toutes les étapes du processus de recrutement sur concours et sans concours sont présentées, depuis l'analyse du besoin et du profil du poste jusqu'à l'intégration et l'accompagnement à la prise de poste. Il propose un panorama des techniques de recrutement, de nombreux outils directement utilisables et des exemples de mises en situation.



Psychologue du Travail et des Organisations, **Lounès Belkaïd** est fondateur du cabinet AM GRH et coach certifié. En tant que consultant formateur, il intervient auprès des Universités, des administrations, des collectivités et des établissements publics pour accompagner et former les cadres et cadres dirigeants au management d'équipe, au recrutement, à la gestion des compétences individuelles et collectives.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2065-6

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

RESSOURCES HUMAINES ET STATUT

Maîtriser les techniques de recrutement

En situation de concours et hors concours
en CDD et CDI

Lounès Belkaïd

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Référence TDE917A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'envoyer un mail à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations de reproduction et indiquons systématiquement les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage, merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	--



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-2065-6

ISBN version numérique : 978-2-8186-2066-3

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Février 2023

Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction	p. 9
Chapitre I	
Les enjeux du recrutement dans la fonction publique	p. 11
A - Les modalités de recrutement dans la fonction publique	p. 12
B - L'attractivité de la fonction publique	p. 14
1. La perception des fonctionnaires territoriaux par les Français	p. 14
2. Les facteurs explicatifs au manque d'attractivité des collectivités territoriales	p. 15
C - La préparation des candidats au recrutement	p. 17
D - La professionnalisation des jurys de recrutement	p. 18
E - Le recrutement et la gestion prévisionnelle des ressources humaines	p. 20
1. À l'extérieur du système	p. 20
2. À l'entrée du système	p. 21
3. À l'intérieur du système	p. 21
4. À la sortie du système	p. 22
Chapitre II	
La préparation d'un recrutement sur concours	p. 25
A - Le processus de recrutement sur concours	p. 25
1. La constitution du jury	p. 26
2. Les critères de composition de l'équipe du jury	p. 26
3. Les modalités de fonctionnement du jury	p. 26
4. Les rôles et les responsabilités du président et des membres du jury	p. 27
5. Les méthodes de travail du jury	p. 28
6. Les règles du jeu et les engagements	p. 29
B - La définition du profil du candidat recherché	p. 29
1. L'analyse de l'emploi	p. 30
2. Le contexte d'exercice des missions	p. 30
3. L'identification des compétences clés	p. 31
C - L'élaboration des grilles d'évaluation	p. 32
1. L'évaluation en contexte de recrutement	p. 33
2. L'évaluation managériale	p. 33

D - Les grilles d'analyse et d'évaluation	p. 33
1. L'analyse des dossiers de Raep	p. 33
2. La grille d'évaluation pour l'épreuve orale ou l'entretien devant le jury	p. 34
E - L'identification des questions types	p. 35
1. L'art du questionnement	p. 35
2. Les questions ciblées	p. 35
3. Les questions ouvertes	p. 36
F - La préparation des mises en situations individuelles	p. 37
1. La mise en situation professionnelle	p. 37
2. La mise en situation visant la résolution d'un problème	p. 38
G - La préparation des mises en situation collectives	p. 39
H - L'analyse des motivations	p. 40
1. Le concept de motivation	p. 40
2. L'identification des motivations intrinsèques du candidat	p. 42
I - L'analyse de la personnalité des candidats	p. 43
1. L'analyse psychologique	p. 43
2. L'observation des gestes et des postures	p. 45
3. L'exploitation de l'analyse de la personnalité	p. 51
Chapitre III	
La conduite de l'épreuve orale d'un concours	p. 53
A - Le contexte spécifique de l'évaluation en situation de recrutement	p. 53
B - Les biais de l'évaluation	p. 54
1. Le biais de primauté	p. 55
2. L'effet de halo	p. 55
3. L'effet de similarité	p. 55
4. Le biais de contraste	p. 56
5. Le biais de projection	p. 56
6. L'effet de Dunning-Kruger	p. 56
7. Le biais de confirmation	p. 56
8. Le biais de conformité	p. 56
9. Les stéréotypes	p. 56
C - La diversité des candidats et la non-discrimination	p. 57
D - Les stratégies et les techniques de questionnement	p. 58
1. Les différents types de questions	p. 59
2. Le processus d'interrogation	p. 61
3. La reformulation	p. 62
E - L'écoute et l'analyse du discours des candidats	p. 63
1. L'exposé de présentation	p. 63
2. L'interrogation du candidat	p. 64
F - La gestion des situations délicates	p. 65
G - Les principes de délibération	p. 67
H - L'évaluation intermédiaire	p. 67
I - L'évaluation finale et la décision	p. 68
J - Le rapport du jury	p. 69

Chapitre IV

La préparation d'un recrutement sans concours	p.71
A - Le processus de recrutement sans concours	p.71
B - Le contrat de travail	p.72
1. Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI)	p.72
2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)	p.73
3. Le contrat à durée déterminée « d'usage »	p.73
C - La définition des besoins et du profil de poste	p.73
1. L'analyse du besoin	p.73
2. Spécificités du profil du poste	p.74
D - La rédaction de l'annonce	p.76
1. Les points de vigilance à prendre en compte dans la rédaction de l'annonce	p.76
2. Les rubriques à intégrer dans la rédaction de l'annonce	p.76
E - La diffusion de l'annonce	p.78
1. Diffusion de l'offre en interne	p.78
2. Diffusion auprès des réseaux du métier	p.78
3. Diffusion sur les sites d'emploi	p.79
4. Diffusion sur les réseaux sociaux professionnels	p.79
5. Participation aux salons professionnels	p.80
6. Recours aux cabinets de recrutement	p.80
F - L'analyse des <i>curriculum vitae</i> et des lettres de motivation	p.80
1. L'analyse des <i>curriculum vitae</i> (CV)	p.80
2. L'analyse des lettres de motivation	p.81
3. La sélection finale des dossiers	p.82
4. Le contrôle des références	p.82

Chapitre V

La conduite d'un entretien de recrutement	p.85
A - La valeur prédictive d'un entretien de recrutement	p.85
B - Les caractéristiques d'un entretien de recrutement	p.86
1. La négociation	p.86
2. L'influence	p.87
3. Les types d'entretiens de recrutement	p.87
C - La préparation de l'entretien	p.90
1. La collecte et la synthèse des informations	p.90
2. La grille d'évaluation et le canevas d'entretien	p.91
D - La conduite de l'entretien	p.93
1. Accueillir le candidat et démarrer l'entretien	p.93
2. Demander au candidat de se présenter et rechercher des informations complémentaires	p.94
3. Valider les compétences et analyser les motivations	p.95
4. Observer le candidat durant l'entretien	p.96
5. Le langage non verbal	p.98
6. Repères complémentaires pour la conduite d'entretien	p.99
7. La gestion des profils de candidats	p.101

E - L'exploitation des entretiens et la sélection finale	p.102
1. Exploiter les notes et la synthèse de l'entretien	p.102
2. Établir un bilan des compétences et du potentiel du candidat par rapport au profil de poste	p.102
3. Analyser les motivations du candidat	p.103
4. Analyser les caractéristiques de personnalité	p.103
5. Analyser la plus-value par rapport au poste et à l'équipe	p.103
6. Retenir une candidature ou organiser un second entretien	p.103
7. Contrôler les références si nécessaire	p.104
Chapitre VI	
La gestion de l'après-recrutement	p.107
A - L'entretien avec les candidats non retenus	p.107
1. La préparation de l'entretien	p.108
2. Le déroulement de l'entretien avec les candidats non retenus	p.108
B - L'intégration des candidats retenus	p.109
1. Les acteurs du recrutement et de l'intégration	p.109
2. Le parcours d'intégration	p.109
C - Le tutorat d'intégration	p.110
D - Le rapport d'étonnement	p.111
E - L'entretien de fin de période d'intégration	p.112
1. Intérêt n° 1 : Dresser un bilan	p.112
2. Intérêt n° 2 : Acter une décision	p.113
3. Intérêt n° 3 : Préparer la suite	p.113
F - Le management et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs	p.114
Conclusion	p.117

Annexes

Fiche-outil n° 1	
Définir le besoin	p.121
Fiche-outil n° 2	
Définir le profil du poste	p.123
Fiche-outil n° 3	
Rédiger l'annonce	p.125
Fiche-outil n° 4	
Analyser les candidatures	p.127
Fiche-outil n° 5	
Réaliser l'entretien de présélection	p.129
Fiche-outil n° 6	
Préparer l'entretien de recrutement	p.131

Fiche-outil n° 7	
Conduire l'entretien de recrutement	p.133
Fiche-outil n° 8	
Évaluer les candidats et décider	p.135
Fiche-outil n° 9	
Préparer l'intégration	p.137
Fiche-outil n° 10	
Évaluer le processus de recrutement	p.139
20 exemples de mises en situation	p.141
120 questions types à poser à un candidat	p.147
Bibliographie	p.153

Introduction

La professionnalisation des jurys de recrutement de la fonction publique a été généralisée à la suite des circulaires [B10 n° 239 du 20 juin 2008](#) et du 2 juillet 2009 relatives à la révision générale des contenus des concours. Concernant la gestion des ressources humaines, la dimension stratégique du recrutement a été clairement mise en avant, en orientant le processus de sélection vers une évaluation des compétences et des comportements professionnels, plutôt que de laisser la part belle à l'appréciation des connaissances et de la culture générale. D'autre part, le second volet de la réforme concernait la professionnalisation des membres de jurys. Ces derniers doivent désormais se former aux techniques d'entretien de recrutement ainsi qu'à l'élaboration de grilles d'évaluation permettant d'apprécier les qualités et les compétences professionnelles des candidats.

Dès 2009, un grand nombre de concours de la fonction publique d'État ont connu une véritable refonte tant dans leur contenu que dans leur déroulement. Au cours de la même année, ont également été mises en place les premières formations destinées aux membres de jurys. Depuis lors, les pratiques de recrutement doivent répondre aux exigences en lien avec les nouvelles épreuves comme l'entretien de recrutement (venu en remplacement de l'oral passé devant un jury) ou encore la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep).

En cela, le but de ces réformes était donc de passer d'une sélection des candidats fondée pour l'essentiel sur des critères académiques et de culture générale à un recrutement reposant sur des critères professionnels, garantissant ainsi une meilleure adéquation entre les besoins en compétences de l'administration recruteuse et les profils des candidats recrutés. Au sein de la fonction publique, ce tournant marqua ainsi un changement de paradigme en matière de gestion des ressources humaines.

Toutefois, dix ans après cette refonte des concours, un examen rapide des processus de recrutement montre qu'un schéma type de formation et de sensibilisation des membres de jurys s'est imposé qui, depuis lors, n'a connu ni innovation ni évolution réelle. En effet, la réponse type au besoin de professionnalisation des membres de jurys de recrutement consiste en une journée de formation à la conduite d'un entretien oral et à l'élaboration d'une grille d'évaluation. En précisant que la durée de la formation est globalement d'une journée, mais que certains ministères se contentent d'une demi-journée.

Si l'amélioration des pratiques de recrutement est réelle, elle demeure néanmoins disparate et globalement insuffisante. Plusieurs raisons expliquent ce constat dont la principale tient dans la trop grande brièveté de la formation dispensée aux membres des

jurys. De fait, l'on ne devient pas un professionnel du recrutement après un stage d'une journée. Le recrutement est une compétence spécifique qui ne peut s'acquérir en si peu de temps. Dans bien des cas, notamment au sein des grandes entreprises, le recrutement est un métier exercé à temps plein, par des professionnels ayant bénéficié d'une solide formation initiale.

Partant de là, l'on peut se demander s'il faudra attendre la prochaine « révolution » touchant les ressources humaines de la fonction publique et le saut qualitatif attendu vers une réelle professionnalisation du recrutement, pour aboutir enfin à une offre de formation à destination des jurys qui soit suffisante.

Le rapport diffusé par la DGAFP¹ en 2020² porte cette ambition mais la traduction concrète de ses recommandations ne pourra se faire qu'à long terme. De ce fait, nous considérons qu'une réponse pragmatique à cette situation consiste en l'amélioration de la transition entre le début de la phase de professionnalisation et l'aboutissement à la professionnalisation véritable, sur un plus moyen terme. Plus précisément, notre idée consiste à rehausser le niveau de formation des membres des jurys en mettant à leur disposition des ressources méthodologiques accessibles et faciles à utiliser.

En cela, cet ouvrage se donne pour visée d'apporter une contribution à l'approche touchant le recrutement dans le secteur public. Cette contribution repose sur une longue expérience dans le domaine de la formation des membres de jurys de concours, mais également dans celui de l'appui et du conseil en recrutement auprès de plusieurs ministères, collectivités et établissements publics.

Pour ce faire, le présent travail se découpe en six chapitres : dans un premier temps nous présentons les enjeux du recrutement dans la fonction publique, puis sera traité dans les deuxième et troisième chapitres le recrutement sur concours. Les quatrième et cinquième chapitres sont consacrés au recrutement sans concours, en CDI ou CDD depuis l'analyse des besoins et du profil du poste, jusqu'à l'entretien de sélection. Enfin, la troisième partie traitera de la question fondamentale de l'intégration, ce thème étant commun aux deux modes de recrutement, avec ou sans concours.

À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre se veut à la fois didactique et opérationnel. Il ne traitera donc pas des épreuves d'admissibilité qui, bien que faisant partie intégrante du processus global de recrutement, relèvent d'une autre problématique.

Il s'adresse en premier lieu aux membres de jurys de concours, aux cadres et managers amenés à conduire des entretiens de recrutement avec ou sans concours. Il s'adresse également aux acteurs des ressources humaines : chargés de recrutement, responsables de formation, chargés de GPEC³ qui accompagnent et conseillent leurs collègues membres de jurys dans la préparation et la réalisation des recrutements. Il s'adresse enfin aux candidats internes et externes aux concours de la fonction publique. En effet, la préparation à un concours s'avère plus efficace lorsque l'on connaît les processus et les outils de sélection dans leur réalité mais aussi dans leurs limites.

1. Direction générale de l'administration de la fonction publique.

2. Ministère de l'Action et des Comptes publics, *Transformation de la fonction recrutement. Éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement*, 2020.

3. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les enjeux du recrutement dans la fonction publique

Le recrutement est la première étape qui conditionne le processus de gestion des emplois et des compétences dans sa globalité.

Dans ce premier chapitre nous examinerons :

- les modalités de recrutement dans la fonction publique et la question cruciale de l'attractivité ;
- la manière dont se préparent les candidats au recrutement sur concours ;
- le mouvement de professionnalisation des jurys de recrutement ;
- la vision globale du processus de gestion des emplois et des compétences dans la fonction publique.

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique constitue un enjeu majeur pour au moins trois raisons principales. Premièrement, les effectifs sont considérables⁴ et représentent donc un défi d'ampleur touchant le recrutement et la gestion de millions de personnes réparties sur des centaines de métiers différents. Deuxièmement, les enjeux économiques et les grandes réformes des vingt dernières années ont exercé une forte pression pour optimiser la gestion des effectifs⁵. Troisièmement, les attentes des usagers sont de plus en plus fortes à l'égard du service public, visant l'obtention de prestations de qualité, qui plus est sur mesure.

Cette situation implique une gestion stratégique des emplois et des compétences, et ce au niveau de différents volets : le recrutement, la formation, la mobilité et les parcours de carrière.

S'agissant des processus de recrutement, leur efficacité est cruciale, car les erreurs dans ce domaine ont un impact considérable et difficile à réparer. Ainsi, le recrutement d'un agent dont le profil est inadéquat par rapport au profil recherché, posera des difficultés d'intégration, de management, de production, etc. Face à ces difficultés, l'agent lui-même se trouve dans une situation de mal-être, car il est conscient de ne pas donner satisfaction. Son manager se trouve désarmé du fait de ne pas avoir de pouvoir décisionnel ni de

4. Fin 2019, le nombre d'agents publics était de 5,66 millions, soit un employé sur cinq.

5. En 2019, l'État a dépensé environ 128 milliards euros pour payer les employés du service public.

solution adéquate. L'équipe, enfin, peut également être affectée, attendu qu'un déséquilibre ressenti est souvent mal accepté. Les agents qui estiment assurer convenablement leurs missions ont du mal à accepter durablement qu'un des leurs soit à la peine. Sans compter que dans les cas d'agents titularisés mais non adaptés à l'emploi occupé, ces derniers resteront à leur poste et continueront de peser sur la masse salariale pendant des décennies.

Pour toutes ces raisons, le recrutement des agents des fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière doit se perfectionner et tendre à une meilleure professionnalisation des acteurs chargés de cette mission, qu'ils soient membres de jurys, cadres de la fonction ressources humaines, ou managers.

A - Les modalités de recrutement dans la fonction publique

Conformément au statut général de la fonction publique, les fonctionnaires sont recrutés par concours, sauf dérogation prévue par la loi. Les principes fondateurs sont le libre accès des citoyens aux emplois publics et l'égalité de traitement garantie par la transparence des règles du concours (nature des épreuves, critères de recrutement...). Toutefois, selon les données de l'Insee⁶, la part des fonctionnaires va diminuant (– 0,3 %) tandis que le nombre d'agents contractuels augmente (+ 5,02 %). Aujourd'hui, la part des agents contractuels représente environ 20 % de l'effectif global de la fonction publique. Ce mouvement vers le recrutement d'agents contractuels est fortement accentué au sein de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière, notamment pour faire face à la gestion de la crise sanitaire de 2020-2021.

Toutefois, le poids des agents contractuels dans la fonction publique française (environ 20 %) reste très en deçà de celui des grands pays européens, comme l'Allemagne (60 %), le Royaume-Uni (92 %), l'Italie (85 %) ou l'Espagne (47 %). Dans la fonction publique de l'État (FPE), les agents contractuels sont avant tout des personnels travaillant dans des missions d'enseignement et de recherche (61,4 %). Dans la fonction publique territoriale (FPT), ce sont le plus souvent des agents du bloc communal évoluant dans la filière technique : quatre des dix filières d'emplois (technique, administrative, animation et sociale) représentent 80,3 % des agents contractuels. Enfin, dans la fonction publique hospitalière (FPH), les agents contractuels appartiennent à près de 80 % aux filières soignante et technique-ouvrière⁷.

Les possibilités de recours au recrutement d'agents contractuels en contrat à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI) dans la fonction publique sont nombreuses :

- l'absence de cadre d'emplois de fonctionnaires pour assurer les fonctions recherchées ;
- les besoins spécifiques du service : un agent contractuel peut être recruté si aucun fonctionnaire n'a pu être recruté pour répondre aux besoins spécifiques du service ;
- le remplacement temporaire d'un agent fonctionnaire ou contractuel ;
- l'accroissement temporaire d'activité temporaire, ou saisonnier ;
- la réalisation d'un projet ou d'une opération (contrat de projet) ;

6. Insee Première, n° 182, mars 2021.

7. Les agents contractuels dans la fonction publique. Synthèse du rapport public thématique de la Cour des comptes, 2020

- le recrutement de travailleurs handicapés : les collectivités peuvent recruter, sous certaines conditions, des travailleurs handicapés comme contractuels sur des emplois de catégories A, B ou C ;
- l'autorité territoriale (maire, président du conseil départemental, régional ou du conseil d'administration) peut librement recruter un ou plusieurs collaborateurs pour former son cabinet ;
- les petites communes et groupements de communes peuvent recruter des agents contractuels sur un emploi permanent sous certaines conditions ;
- l'emploi de direction : pour certains emplois administratifs et techniques de direction (par exemple, directeur général des services), le recrutement d'un contractuel est possible en CDD ou en CDI.



Le principe général de recrutement d'un agent contractuel est le CDD ne pouvant dépasser trois ans, renouvelable dans la limite de six ans. Si le contrat est renouvelé, il ne peut l'être qu'en CDI. Un recrutement peut se faire directement en CDI si l'agent justifie de six ans de services publics dans des fonctions relevant du même niveau hiérarchique que l'emploi sur lequel l'agent sera recruté. Le CDI est également possible dans certaines situations spécifiques notamment pour un emploi de direction.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 portant sur la transformation de la fonction publique élargit encore les possibilités de recrutement d'agents sous contrat, à tous les niveaux, de la catégorie C aux emplois de direction. Ces recrutements qui se faisaient essentiellement sous la forme de CDD de trois ans renouvelables, peuvent désormais prendre directement la forme de CDI. Par ailleurs, à l'instar du secteur privé, la loi du 6 août 2019 permet de recourir à des contrats de projet, pour mener à bien une mission, un projet ou une opération bien identifiée. Ce type de contrat concerne toutes les catégories hiérarchiques (A, B, C) et ne peut être ni prolongé en CDI, ni transformé en titularisation.

En matière de gestion des carrières, les rémunérations des agents contractuels sont globalement inférieures à celles des agents titulaires. Même à emplois et âges comparables, on relève que des agents contractuels, en particulier peu qualifiés, sont souvent rémunérés dans des conditions moins favorables que les personnels titulaires. Toutefois, c'est la situation inverse qui prévaut pour les métiers en tension correspondant souvent à des emplois très qualifiés : les rémunérations des agents contractuels se révèlent souvent supérieures à celles des agents titulaires occupant un emploi comparable, du fait de la compétition entre employeurs publics et privés ou même entre employeurs publics. Quant aux parcours de carrière, à la différence des agents titulaires, les agents contractuels ne bénéficient juridiquement d'aucun système de carrière ou de promotion. Toutefois, les situations sont hétérogènes d'un employeur public à un autre. Certains employeurs publics s'en tiennent strictement à la règle et n'accordent pas de revalorisations salariales ni de promotions, d'autres au contraire instaurent au profit de leurs agents, en particulier ceux qui sont bénéficiaires de CDI, un « quasi-statut » similaire à celui des fonctionnaires⁸.

Ce contexte d'élargissement généralisé en matière de possibilités de recrutement incite fortement la fonction publique à professionnaliser les acteurs chargés de cette mission stratégique. Or, si des actions de modernisation des processus et des pratiques de recrutement existent au sein des trois fonctions publiques (la fonction publique d'État, territoriale et hospitalière), ces actions relèvent souvent d'initiatives locales, et les bénéficiaires sont principalement les cadres des ressources humaines. Les managers, directeurs et chefs de

8. *Les agents contractuels dans la fonction publique. Synthèse du rapport public thématique de la Cour des comptes*, 2020.

service sont, pour leur part, rarement sollicités pour suivre ces formations aux techniques de recrutement, alors qu'ils participent pleinement aux processus de sélection, en jouant, qui plus est, un rôle souvent décisionnaire.

Néanmoins, il convient de relativiser ces expériences locales de rénovation des pratiques de recrutement, car même pour l'embauche des agents contractuels, le format de sélection est souvent emprunté à celui d'un jury de concours, avec une configuration allégée. Le processus de sélection est conduit par un jury constitué de deux à trois évaluateurs, dont l'acteur des ressources humaines qui prend une part active tout au long du processus, depuis la définition du besoin jusqu'à la sélection finale du candidat et son intégration. C'est ce dispositif qui est privilégié dans bon nombre de collectivités territoriales, où la place du cadre des ressources humaines chargé du recrutement est de plus en plus importante, aux côtés des autres membres du jury.

B - L'attractivité de la fonction publique

63 % des Français ont une bonne image générale des fonctionnaires mais seulement 10 % déclarent en avoir « *une très bonne image* »⁹.

Si les fonctionnaires de la fonction publique hospitalière bénéficient presque unanimement d'une bonne image avec 91 % d'opinions positives, suivis de ceux de la fonction publique d'État à 73 %, la fonction publique territoriale fait l'objet d'un jugement plus contrasté avec 61 % d'opinions positives.

1. La perception des fonctionnaires territoriaux par les Français

Spontanément, les Français associent aux fonctionnaires territoriaux l'image de personnes effectuant un « *service utile* » à la collectivité, mais ils les considèrent également pour une large part comme « *trop nombreux* ». Ils les perçoivent, par ailleurs, comme plutôt compétents, mais également privilégiés pour six Français sur dix.

S'agissant de l'attractivité de la fonction publique territoriale, près de six Français sur dix estiment que ce serait une bonne chose pour eux, mais aussi pour leur(s) enfant(s) de travailler dans la fonction publique territoriale.

L'attractivité de la fonction publique territoriale a également fait l'objet d'une étude et de préconisations publiées dans un rapport en janvier 2022 et dont nous rappelons ici les points clés et les préconisations principales¹⁰.

Dans ce rapport, la mission a fait le constat, à partir d'analyses de rapports, d'entretiens et de déplacements, que la baisse d'attractivité s'inscrit dans un contexte global de tensions sur le marché du travail affectant également les autres versants de la fonction publique et plus globalement l'emploi privé.

9. Eude Harris interactive pour l'association DRH Grandes collectivités, réalisée du 24 au 26 septembre 2019 selon la méthode des quotas, auprès d'un échantillon de 1 000 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus.

10. https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/attractivite_fonction_publique_territoriale_synthese_03.02.2022.pdf

Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

Corinne Desforges, inspectrice générale de l'administration.

Mathilde Icard, présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités.

Avec le concours de Pierre Berges, Inspecteur de l'Administration

Delphine Dilosy, Chargée d'études au CSFPT

Extrait du rapport de janvier 2022

« Il existe cependant des difficultés propres à la fonction publique territoriale. Certains « métiers » tels celui de secrétaire de mairie n'attirent plus. Il en est de même pour des métiers de la filière médico-sociale (auxiliaire de puériculture, infirmier, travailleur social), de la filière technique (agent technique, agent de voirie, cuisinier, peintre) ou encore de la filière administrative (gestionnaire de ressources humaines ou comptable). La concurrence avec le secteur privé, où les rémunérations sont plus élevées, est néfaste à des recrutements dans la fonction publique territoriale pour les informaticiens, les ingénieurs et plus généralement les emplois de techniciens. Enfin, la concurrence entre collectivités par le biais d'avantages annexes est forte pour la police municipale au détriment des collectivités moins riches et souvent plus fragiles. »

La baisse de l'attractivité est plus ou moins aiguë selon les profils des collectivités. Les petites communes et les grandes agglomérations peinent à attirer les candidats notamment les catégories C, et ce pour des raisons différentes : le risque d'isolement pour les premières et le coût de la vie dans les grandes villes pour les secondes.

Enfin, l'implantation géographique a également un effet sur l'attractivité, l'Ouest de la France étant plus attractif que l'Est et le Sud-Est.

2. Les facteurs explicatifs au manque d'attractivité des collectivités territoriales

Il y a une réelle méconnaissance de la fonction publique territoriale et de la diversité des parcours professionnels qu'elle offre, mais aussi du processus pour candidater, jugé trop complexe ou trop compétitif. Les rémunérations, qui ont évolué faiblement ces dernières années au sein de la FPT, représentent également un frein, comparées au secteur privé.

Au terme de son analyse, la mission formule 27 propositions de nature et de temporalité différentes, nous reproduisons ci-après les principales :

- responsabiliser davantage les exécutifs territoriaux de façon collective (et pas seulement individuelle) sur leur fonction d'employeurs ;
- mettre en place une politique de rémunération plus attractive et développer des incitations à l'attractivité à travers un fond dédié et lancer une étude relative à la création d'une prime d'attractivité et de fidélisation ;
- communiquer sur une marque « service public » propre aux métiers de la fonction publique territoriale pour en accroître la notoriété ;
- développer toute initiative pour promouvoir l'emploi de secrétaire de mairie ;
- réfléchir à l'évolution de certains concours (expérimentation de concours sur titres pour les apprentis, réexamen périodique de la nature des épreuves, organisation plus fréquente de certains concours en tant que de besoin) ;
- élargir la base des recrutements permettant une promotion de fonctionnaires en y incluant les contractuels sur emploi permanent ;
- mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, notamment en les associant aux décisions les concernant ;
- améliorer les conditions de travail des agents territoriaux en les rapprochant de celles du secteur privé.

Les constats dressés par la mission concernant la fonction publique territoriale sont en grande partie valables pour la fonction publique d'État, en particulier pour les métiers en tension, et le recrutement des catégories C dans les grandes agglomérations. Dans les métiers des systèmes d'information, le problème est récurrent depuis plusieurs années et la concurrence avec le secteur privé concernant les rémunérations est trop grande. Le diagnostic peut également être élargi à la fonction publique hospitalière dont bon nombre d'établissements hospitaliers se trouvent contraints à fermer des lits, faute d'un personnel infirmier et aide-soignant suffisant.

Si les constats sont globalement similaires, les préconisations d'action peuvent également s'appliquer aux trois versants de la fonction publique, moyennant adaptation. Un domaine d'action est d'ores et déjà investi par les employeurs publics pour renforcer leur attractivité : la marque employeur. C'est le cas pour les moyennes et grandes collectivités, certains ministères et un grand nombre d'établissements publics. Des actions de communication sont réalisées sur leurs sites internet, les réseaux sociaux et directement auprès des écoles et centres de formation pour attirer les jeunes diplômés.

Ainsi, une collectivité s'adressant aux potentiels candidats met en avant dans sa communication les bonnes raisons de la rejoindre :

- la qualité de vie dans l'agglomération : un cadre de vie durable et stimulant entre nature et culture... ;
- la politique de ressources humaines et la qualité de vie au travail : équipe dédiée aux questions de prévention et d'accompagnement social et de médecine préventive, suivi personnalisé et accompagnement à la construction de parcours professionnels, accompagnement personnalisé à la mobilité et à la reconversion, inclusion des personnes en situation de handicap... ;
- la diversité des métiers : de nombreux métiers de proximité et variés pour contribuer à son échelle aux actions de participation citoyenne, relation aux usagers, cohésion sociale, solidarités, éducation, transition écologique, aménagement durable du territoire, vitalité économique, culturelle et sportive...

Parallèlement à cette stratégie de communication visant à promouvoir la collectivité, les métiers et les conditions de travail qu'elle offre, un ajustement dans le ciblage des candidats potentiels est opéré. Les profils de candidats en situation ou en projet de reconversion sont ainsi ciblés, misant sur leur motivation et leur énergie renouvelées. Aux dires de certains responsables des ressources humaines et des responsables de recrutement interrogés, les candidats en reconversion ont mûri leur projet et se disent « alignés » avec leurs valeurs personnelles en rejoignant le secteur public et en s'investissant dans des missions d'intérêt général qui ont un sens pour eux. Les acteurs des ressources humaines interrogés insistent également sur la nécessité de soigner l'intégration et la formation des profils en reconversion, ce qui représente un investissement significatif accessible surtout pour les collectivités d'une certaine taille.

En résumé, les observations opérées sur le terrain en matière d'attractivité dans les collectivités territoriales portent sur quatre domaines concomitants :

- une stratégie de communication déclinée dans divers supports et lieux : site internet, réseaux sociaux, salons de recrutement, écoles et centres de formation ;
- la refonte de la rédaction des annonces avec un format enrichi, valorisant le poste, le métier et l'environnement de travail, y compris le mode de management pratiqué ;
- le ciblage des jeunes diplômés et les profils en situation ou en projet de reconversion ;
- l'accompagnement des directions et services recruteurs par les directions des ressources humaines depuis la phase de définition des besoins, jusqu'à la sélection finale ;
- l'investissement dans la formation et l'intégration, mais aussi dans l'accompagnement individualisé pour la construction des parcours professionnels et la mobilité.

Quant à la marge de manœuvre relative aux grilles de rémunération, elle reste encore modeste mais tous les acteurs des ressources humaines interrogés reconnaissent la nécessité d'agir également dans ce domaine en particulier pour les métiers sous tension.

C - La préparation des candidats au recrutement

Depuis les premiers accords-cadres sur la formation professionnelle au sein de la fonction publique remontant aux années 1990, l'effort consenti à la formation des agents des trois fonctions publiques n'a cessé de s'amplifier et l'offre de formation de s'enrichir. En matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, la formation professionnelle est de loin le domaine qui a le plus avancé au point de rattraper le retard par rapport au secteur privé.

La loi n° 2007-209 du 19 février 2007 portant sur la formation professionnelle tout au long de la vie a consolidé la place déjà significative des formations de préparation aux concours auxquelles a droit chaque agent, quels que soient son grade ou sa catégorie d'emploi. Ces formations permettent aux fonctionnaires titulaires, aux stagiaires et aux agents contractuels de se préparer à un avancement de grade ou à un changement de cadre d'emploi. Ce changement peut être réalisé par la voie d'examens professionnels ou de concours au sein d'une même fonction publique, ou par l'accès aux corps d'une autre fonction publique (par exemple, en passant de la fonction publique territoriale à la fonction publique d'État ou hospitalière).

Pour préparer un concours, un agent titulaire ou contractuel bénéficie de plusieurs jours de formation. Les agents de toutes les catégories hiérarchiques (A, B, C), peuvent suivre de deux à cinq jours de formation, en fonction des politiques touchant les ressources humaines en vigueur dans les différentes administrations. À titre d'exemple, les candidats au concours interne d'administrateur civil (tour extérieur) donnant accès au statut de haut fonctionnaire, bénéficient, selon les ministères, de 50 à 80 heures de formation de préparation¹¹. Quant aux formations à la préparation aux concours que financent par

11. Un grand ministère propose à ses cadres un cycle de préparation de 80 heures de formation, allant de la préparation à l'admissibilité à la préparation des candidats auditionnés. À cela s'ajoutent des entraînements avec des jurys fictifs, la participation à des conférences, la mise à disposition d'une documentation thématique, etc. Le comité de sélection bénéficie de six heures de formation aux techniques de recrutement.

eux-mêmes les candidats externes, elles peuvent durer plusieurs semaines, une année, voire plus¹² (exemples : Ipag, IGPDE).

D - La professionnalisation des jurys de recrutement

Au sein des jurys, les décideurs sont souvent des managers (directeurs, chefs de service) qui recrutent pour le compte de leur propre service ou direction, ou pour le compte d'une autre direction, appuyés parfois par des « spécialistes métier », et plus rarement par un spécialiste des ressources humaines. L'exercice de recrutement étant considéré comme allant de soi lorsque l'on est manager, ces personnes ont rarement été formées à ce domaine de compétence. De fait, les services des ressources humaines peinent à les convaincre de la nécessité de suivre une formation ou même une simple action de sensibilisation aux techniques d'entretien de recrutement. Notons que cette résistance à la formation est proportionnelle au niveau hiérarchique des cadres concernés. Les cadres intermédiaires sont davantage volontaires pour acquérir des compétences en techniques de recrutement que les cadres de direction.

Allant de concert avec cet état des choses, depuis une dizaine d'années, une constante a vu le jour consistant dans la mise en place d'une formation courte (d'une journée, voire d'une demi-journée) visant à sensibiliser *a minima* les membres des jurys aux techniques de base d'évaluation des candidats, et ce, afin de leur éviter les « erreurs de casting ».

Parallèlement à ces actions ciblées, sont recrutés au sein des directions des ressources humaines, des professionnels venant, le plus souvent, du secteur privé. C'est notamment le cas des établissements d'enseignement supérieur, depuis leur accès à l'autonomie dans la gestion de leur personnel administratif et technique. Il en va de même dans bon nombre de collectivités.

Certes, la professionnalisation des acteurs du recrutement a connu des progrès s'agissant des acteurs des ressources humaines. En revanche, en ce qui concerne les membres de jurys de recrutement, le résultat est loin de l'ambition affichée. Les jurys font preuve de bienveillance et sont sensibilisés aux questions de discrimination, ce qui constitue un progrès notable par rapport au passé. Toutefois, la complexité de l'évaluation en situation de recrutement exige des compétences spécifiques et une expertise impossible à acquérir en une journée de formation. Citons pour exemple la grille d'évaluation utilisée par le jury de concours d'entrée aux Instituts régionaux d'administration (IRA). Elle comporte quatre items et 19 sous-items, dont une dizaine concerne des compétences comportementales. Le tout devant être évalué en moins de 30 minutes !

Dans ce contexte, est-il réaliste de vouloir professionnaliser les membres de jurys de concours qui sont des agents volontaires dont la mission de recrutement ne fait pas partie de leurs attributions ? En effet, il importe de rappeler que, pour la majorité d'entre eux, participer à un recrutement représente une réelle contrainte d'organisation et de disponibilité¹³. Ces agents, très majoritairement des cadres, acceptent de se rendre disponibles une fois par an dans le meilleur des cas, pour exercer une mission spécifique, hors de leur champ de compétence habituel.

12. Depuis plus de 30 ans, les instituts de préparation à l'administration générale (Ipag) et les centres de préparation à l'administration générale (CPAG) ont pour mission de préparer les agents aux concours externes, internes ou de troisième voie relevant des trois branches de la fonction publique. Par exemple, l'Ipag de Paris Assas II propose un cycle de préparation aux concours internes sur une durée d'un an.

13. Nous avons participé à plusieurs jurys de concours et pouvons attester que le volume de travail est très important, le rythme intense, et les journées longues.