

#RERH2020 - Diversité des profils et des statuts, évolutions des métiers : quels nouveaux enjeux ?

RENCONTRES
Emploi RH

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

MARDI 4 FÉVRIER 2020

CIG petite couronne



INTERVENANTS



- **Sigrid BERGER**, fondatrice de *Profil Public* ;



- **Johan THEURET**, président de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales – Directeur général adjoint chargé du Pôle Ressources de Rennes Métropole et de la ville de Rennes ;



- **Jean-Robert MASSIMI**, directeur général du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT).

QUELS IMPACTS DE LA LOI DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE SUR LE RECRUTEMENT : DOIT-ON S'ATTENDRE A DES BOULVERSEMENTS ?



Jean-Robert MASSIMI : « Un nouvel équilibre devrait apparaître entre titulaires et contractuels »

Depuis sept ou huit ans, les lois vont toutes dans le sens d'un assouplissement des recrutements. Beaucoup d'employeurs demandaient un allègement des procédures de recrutement et la possibilité d'embaucher plus simplement des contractuels. **La loi n'apportera pas de grands changements immédiats.** Des concours continueront à être organisés et des contractuels peuvent déjà être recrutés. En revanche, à terme, un nouvel équilibre devrait apparaître entre titulaires et contractuels.

En même temps, le recours aux contractuels est beaucoup plus encadré que précédemment. Cette loi rapproche la situation des contractuels de celle des titulaires. A terme, les deux systèmes seront rapprochés, voire fusionnés, sous une forme différente de celle du concours que nous connaissons depuis 30 ans.

Johan THEURET : « Pour une fonction publique davantage représentative de la société française, il faut travailler sur une révision des concours »

Cette loi comprend des dispositions très concrètes pour faciliter le recrutement des contractuels, en partie demandées par les recruteurs. Il s'agit par exemple de la possibilité de recruter sur des contrats d'une durée de trois ans pour les agents de catégorie B. Je ne pense pas que cette loi mettra fin au recrutement des titulaires par concours.

Cependant, **plusieurs problématiques sont soulevées à terme, notamment la coexistence de différents profils, titulaires et contractuels, dans les collectifs de travail. Il faudra sans doute mettre en place des politiques de rémunération et de déroulement de carrière**

pour les contractuels. Il faudra en effet leur envoyer des signaux positifs pour les fidéliser.

Selon moi, il manque dans cette loi un volet sur l'ouverture de la fonction publique pour qu'elle soit plus représentative de la diversité de la société française. Aujourd'hui, elle n'est pas représentative des catégories socioprofessionnelles ou de l'origine géographique des citoyens, ce qui pose problème. La loi aurait dû prévoir une refonte des concours, ce qui est renvoyé aux ordonnances.

Pour une fonction publique davantage représentative de la société française, il faut travailler sur une révision des concours : nature des épreuves, publicité des concours, promotion par d'autres modes d'entrée comme l'apprentissage... Tous ces aspects sont occultés.

Sigrid BERGER : « Des questions se posent sur l'attractivité des concours. Il faut les repenser pour leur redonner de l'attractivité »

Au quotidien, nous ne constatons pas de « grand soir ». Le contrat reste l'exception. Sur les postes « classiques » ou les fonctions ressources, les collectivités territoriales recrutent un contractuel si elles ne trouvent pas la bonne personne parmi le vivier de la fonction publique. Elles font appel à nous plutôt pour les contractuels, notamment sur les nouveaux métiers dans le numérique où elles ont du mal à recruter. A plus long terme, des questions se posent sur l'attractivité des concours. En effet, nous constatons une inquiétude des candidats sur la valeur de ceux-ci. Il faut les repenser pour leur redonner de l'attractivité. Les chiffres montrent que le nombre de candidats est en baisse pour la plupart des concours de la fonction publique.



Sylvie HUSSON (directrice générale du CIG petite couronne) : « Au centre de gestion, nous avons beaucoup milité à propos d'une réforme des concours »

Il ne s'agit pas seulement de favoriser les contractuels, il faut aussi repenser les concours en voyant ce qui est encore adapté et ce qui ne l'est plus. Nous avons même demandé la suppression de certains concours. Toutes les collectivités rencontrent des difficultés à recruter des auxiliaires de puériculture. La Ville de Paris, elle, procède seulement à un entretien de recrutement et au bout d'un certain temps, ces personnes sont détachées dans la fonction publique territoriale, sans jamais avoir passé de concours. Un tel système aurait pu être repris. Je pense également aux médecins, pour lesquels il serait possible de faire confiance aux années d'études qu'ils ont suivies. D'autres améliorations auraient pu être apportées pour faciliter le recrutement, au moins dans les professions réglementées mais aussi certainement dans d'autres spécialités.

DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : UNE REALITE ? QUELS FACTEURS D'EXPLICATION ?



Sigrid BERGER : « Un vrai travail doit être mené sur l'image du service public »

Profil Public est une start-up que j'ai fondée, elle est la première plate-forme d'emploi public, centrée autour de l'attractivité RH. Nos enjeux consistent à **donner envie aux candidats de rejoindre le service public**, à aider les institutions publiques à développer leur attractivité RH et leur marque employeur, et à faire changer les regards sur le service public. Nous travaillons aussi bien avec les candidats que les institutions. Mes constats concernent l'ensemble de la fonction publique mais les problématiques de recrutement sont les mêmes partout.

Toutes les institutions qui viennent nous voir commencent par nous exposer leurs difficultés de recrutement. **Les explications sont classiques**, avec des collectivités qui ont **des contraintes géographiques** du fait de leur

territoire reculé. Toutes doivent faire face **aux contraintes budgétaires**, qui font qu'il est difficile d'attirer des personnes dans le domaine du numérique par exemple par rapport au secteur privé. **Une problématique de pyramide des âges** se pose également, avec beaucoup de départs et donc de recrutements pour maintenir une qualité de service égale.

Il existe aussi **un problème d'image** commun à toute la fonction publique, en France comme à l'étranger. Nous avons produit un livre blanc sur la marque employeur dans le secteur public et nous l'avons introduit par une citation issue d'un rapport de l'OCDE de 2001 : « *L'amélioration de l'image du secteur public est un des défis les plus importants que doivent relever les pays. Les organismes publics doivent devenir des lieux de travail plus attrayants et plus souhaités. A cet effet, il faut consentir des efforts soutenus pour créer une image positive et crédible du travail du secteur public et des conditions de ce travail. L'image d'une fonction publique désuète et ennuyeuse doit disparaître* ». Ce constat vieux de près de vingt ans reste d'actualité. Un vrai travail doit être mené sur l'image du service public. **Un autre enjeu est celui de la transformation du service public**, liée aux difficultés de recrutement. Les candidats veulent un environnement de travail plus flexible, plus digital.

Johan THEURET : "Lisibilité des offres, fonctionnaire bashing, attractivité des rémunérations...autant de facteurs d'explication"

La question de la lisibilité des offres se pose. Même si un seul site regroupe aujourd'hui toutes les vacances de postes, il n'est pas connu des personnes éloignées de l'emploi public.

Le « fonctionnaire bashing » fait beaucoup de mal, avec des candidats aux élections qui laissent entendre que les fonctionnaires sont privilégiés ou pas suffisamment productifs. Il faut se demander comment revaloriser notre image. Au sein de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales, nous aimerions travailler avec le CNFPT sur la valorisation des métiers de la fonction publique. Il faut faire connaître tous nos métiers. Leur diversité n'est pas connue des Français.

Une autre question est celle de la rémunération et de la carrière. Les études ne montrent pas de différence évidente de niveaux de rémunération mais nous avons un problème de lisibilité de la rémunération offerte et de sa progression au fil du temps. **L'étude menée en 2019 par les élèves administrateurs sur la rémunération** montre que les agents de catégorie C ne sont pas moins payés que dans le secteur privé. C'est sur les postes de catégorie A avec une fonction d'encadrement que les rémunérations sont inférieures à celles du privé. Il faut travailler sur le volet des compléments salariaux. Nous sommes en retard par rapport au privé en matière de prestations sociales complémentaires. Dans le secteur privé, il existe une participation obligatoire de l'employeur sur la complémentaire santé, pas

dans le public. Il en est de même pour les chèques déjeuner. Les jeunes comparent beaucoup ces différents dispositifs.

Nous ne nous sommes pas non plus suffisamment interrogés sur les conditions de travail de nos collaborateurs : dotations en matériel informatique, en smartphone, etc. C'est une responsabilité des élus. Ils entretiennent cependant une relation malsaine avec les fonctionnaires territoriaux. Ils ne veulent pas assumer ce qui pourrait être donné aux agents pour ne pas se voir reprocher des augmentations d'impôts. Des budgets sont refusés alors qu'ils permettraient d'améliorer les conditions de travail. Les jeunes générations voient bien la différence avec le secteur privé, où les conditions de travail sont nettement meilleures.



Jean-Robert MASSIMI : « Aucun employeur ne dit que le recrutement est un investissement, alors que cette posture positive est spontanée dans le secteur privé »

Voici quelques années, le PPCR (parcours professionnel carrière et rémunération) devait apporter des réponses mais cela n'a pas été le cas. Aucun employeur ne dit que le recrutement est un investissement, alors que cette posture positive est spontanée dans le secteur privé. **Pour réaliser des économies, le premier moyen consiste à réduire la masse salariale.** A force de tenir de tels propos, l'idée installée est que les fonctionnaires coûtent cher. A terme, certaines zones risquent d'être privées d'agents.

A une époque, les lauréats aux concours étaient moins nombreux que les postes ouverts. Ces temps-là pourraient revenir, les employeurs doivent y réfléchir. L'attractivité ne se fait pas sur un an ou deux mais sur dix ou quinze ans.

Je voulais également souligner que l'attractivité ne passe pas que par le statut et la carrière. Tous les jeunes considèrent l'ensemble des éléments, dont le plaisir pris au travail. Les possibilités de mobilité notamment pourraient constituer un élément d'attractivité. Aujourd'hui, il est

juridiquement possible de passer entre les trois fonctions publiques mais concrètement, ce n'est pas facile.

QUELLE NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR ?

Sigrid BERGER : « La marque employeur repose sur l'ADN et l'identité de l'institution. Elle ne se crée pas et va au-delà de l'enjeu de communication »

Beaucoup de questions sont posées à **Profil Public** sur la marque employeur. Celle-ci est une promesse faite, elle repose sur l'ADN et l'identité de l'institution. Elle ne se crée pas et va au-delà de l'enjeu de communication. L'objectif doit être de transformer les pratiques internes quotidiennes pour développer la marque employeur et envoyer une image positive. Il s'agit ensuite de communiquer dessus. Chaque institution a une marque employeur, il faut savoir comment la développer.

Voici un peu plus d'un an, la marque employeur des institutions publiques était peu évoquée. Aujourd'hui, le sujet progresse, porté notamment par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Il reste cependant encore beaucoup de chemin à parcourir. Profil Public s'appuie sur les réseaux sociaux et cherche à travailler en réseau avec les universités et instituts d'études politiques afin de communiquer sur les métiers du service public et les transformations en cours.

Côté candidats, une étudiante en sciences politiques nous expliquait que les métiers et leur diversité étaient peu présentés. Elle a pu les découvrir lors d'un stage qu'elle a trouvé grâce à une annonce que nous avons publiée sur les réseaux sociaux. Il existe un véritable enjeu de communication à l'égard des candidats. **Nous constatons une méconnaissance globale du service public de la part des candidats.**



Johan THEURET : « Le problème d'attractivité a de multiples causes »

Nous avons aussi insuffisamment travaillé sur la marque employeur. Chaque collectivité estimait être suffisamment attractive mais nous sommes en concurrence avec le secteur privé sur de nombreux métiers. Notre souci ne porte pas seulement sur l'attractivité à l'entrée mais aussi ensuite sur la fidélisation. Nous devons travailler sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs, en leur offrant des perspectives.

Nous avons un problème de communication et de valorisation de la fonction publique territoriale et de nos métiers dans les parcours universitaires. A mon sens, nous devons mener des campagnes de promotion. Nous devons communiquer en direction des organismes de formation, passer des conventions avec eux pour accueillir des stagiaires et apprentis afin de faire découvrir nos métiers. Il est vrai aussi que proposer un contrat d'un an quand le secteur privé propose un CDI est bloquant. Cependant, nous pouvons désormais établir des contrats de trois ans pour les catégories B, ce qui offrira des perspectives et une plus grande attractivité.

Concernant les attentes des jeunes générations, nous devons rester prudents. **Une étude de l'INJEP** (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) d'octobre 2019 montre que les jeunes de 18 à 25 ans sont friands de mobilité et parfois de contrats de courte durée. Cependant, plus ils avancent dans l'âge, plus ils sont demandeurs de stabilité et de sécurité dans l'emploi. **C'est l'un des atouts de la fonction publique. Nous avons intérêt à valoriser la sécurité de l'emploi.**