

Axe B - Le recrutement et les évolutions de carrières

Enjeu 1 : Attirer des profils techniques et spécifiques

Quelles en sont les conséquences ?

- Postes vacants pendant longtemps
- Difficulté d'assurer la continuité de service
- Pas de possibilité de lancer de nouveaux projets publics + tension politique
- Risque pour le personnel en place
- Impact sur l'image
- Difficulté de recrutement du personnel soignant
- Échelle A1Sp pas ou peu concurrentielles face au packages octroyés par le secteur privé
- Revalorisation des barèmes (par ex. : peu de différences salariales entre un D4 et C1)
- Les PL accumulent un retard par rapport aux évolutions du marché du travail et du service au citoyen (par ex. : secteur IT très concurrentiel, externalisation très coûteuse, difficultés du partage d'emploi entre entités, révision nécessaire de la RGB sur la notion de compétence...)

Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- Evolutions de la communication :
 - Mieux faire connaître les actions/missions des PL
 - Elargissement des canaux de diffusion des OE + partenariat avec écoles
 - Appel à une société pour la communication et la campagne de recrutement
- Evolutions des avantages extralégaux et packages salariaux proposés (véhicules de fonction, 2eme pilier de pension, téléphone, etc.)
- Evolutions des process recrutement :
 - Ne pas se faire de concurrence entre PL (interco, para-régionaux, entre PL eux-mêmes etc.)
 - Proposer le poste en interne et former (ex. : pour un conseiller en mobilité)
 - Révision des critères de diplômes, élargissement, voire critères à la baisse
 - Externaliser les procédures de recrutement
 - Imaginer un « Selor » des PL (réserves de recrutement)
 - Possibilité de recruter directement dans l'échelle A4Sp (motivation : invoquer l'autonomie locale pour des profils particuliers « ingénieurs industriels et juridiques ») ce qui implique un travail de révision des statuts et cadres du personnel – jusqu'à présent position de la tutelle positive
 - Conséquence : A1Sp vers A4SP : 15 candidatures mais on renforce la concurrence entre les communes et il faut s'assurer que c'est tenable financièrement !

Axe B - Le recrutement et les évolutions de carrières

- Evolution du cadre interne :
 - Faire "sauter" la limite des 10 ans d'ancienneté
 - Permettre aux contractuels de pourvoir à des emplois par promotion (Tutelle accepte mais il faut justifier qu'il n'y a pas d'autres possibilités internes mais les syndicats s'opposent à ce principe)
 - Prendre en compte les anciennetés de grades également pour les contractuels dans le cadre des procédures de promotion
 - Révision des barèmes salariaux
 - Augmenter la flexibilité du temps de travail (congrés, pointage)
 - Valorisation des compétences (plutôt qu'uniquement diplôme)

Enjeu 2 : Offrir de réelles perspectives d'évolution

Quelles en sont les conséquences ?

- Turnover (turnover = coûts salariaux élevés + impacts sur la charge de recrutement et d' « écolage »).
- Impact sur la motivation et l'investissement des agents
- Importance trop grande du diplôme
- Augmentation de l'absentéisme (=une surcharge de travail structurelle qui augmente le découragement des talents)
- D'autres bénéficient de la fuite des talents

Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- Ouverture de l'évolution et promotion de carrière aux contractuels
- Elargir le panel de formations valorisables en évolution de carrière
- Réforme de la RGB
- Avoir de meilleures informations de la tutelle sur ce qu'on peut faire et qu'on ne peut pas faire
- Revoir la valorisation de l'ancienneté de grade et de niveau acquis tant chez un autre employeur public que dans le secteur privé (ne pas limiter à 6 ans la prise en compte des services admissibles - 10 ans au minimum ou pas de limites si les emplois précédents sont en lien avec la fonction de recrutement à exercer, ouvrir cette question aux salariés et indépendants). Difficulté = pas d'effets rétroactifs pour les agents déjà en fonction donc effet discriminant !
- Meilleure valorisation des fonctions de chef de service
- Prévoir des possibilités de promotion plus rapides en fonction du travail réalisé
- Développer la VAE

Axe B - Le recrutement et les évolutions de carrières

Enjeu 3 : Fidéliser les talents

Quelles en sont les conséquences ?	<ul style="list-style-type: none">• Reste une pierre d'achoppement car difficulté de mettre en place un suivi• Difficile pour les postes IT notamment (difficile d'être concurrentiel ou attractif par rapport aux packages bcp plus importants du privé et des intercos). Ceci est d'autant plus vrai si entité sous CRAC.• Contrat limité à courtes durées (ATL) → recours à une intercommunale
Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none">• Evolution de la formation :<ul style="list-style-type: none">- Permettre plus de formations avec crédits et congés- Valoriser les formations internes par « les internes » : valoriser l'expertise de l'agent qui partage ses connaissances- ERAP - Formations certifiantes à Bxl permettant d'avoir une prime : transversalité, montée en compétence, outils, win-win• Evolution des perspectives :<ul style="list-style-type: none">- Proposer des postes en interne et de vraies possibilités d'évolution- Donner des perspectives de nomination (réserves recrutement mais réflexion sur une manière hybride - procédures plus simplifiées)- Plus de flexibilité dans les évolutions de carrière- Intégrer les notions de mérites et de performances• Evolution des moyens/process :<ul style="list-style-type: none">- Veiller à la mise à disposition des moyens nécessaires et adéquats pour réaliser les missions (outils de digitalisation – salle réunion hybride – etc.)- S'adapter aux new ways of working (évolution des modes de travail) et besoins des jeunes générations (mode projet, ...)• Evolution de l'image du PL - mise en valeur des atouts<ul style="list-style-type: none">- Centrer la vision sur les atouts d'un PL (importance de réfléchir à d'autres éléments que les avantages extralégaux et aspects salariaux) : entité à taille humaine, importance du bien-être des collaborateurs (cf. recommandations découlant de l'analyse de la charge psycho-sociale)- Permettre plus de flexibilité sur les congés (par heure par ex. : meilleur équilibre vie professionnelle et familiale)- Miser sur l'ambiance au travail et consolider l'esprit d'équipe (mise en place d'une amicale pour organiser des évènements informels - cellule Happy teams)

Axe B - Le recrutement et les évolutions de carrières

- Mise en place du télétravail structurel : réduire les frais de déplacement en jouant la carte de la proximité

Enjeu 4 : Procédures de recrutement trop longues

Quelles en sont les conséquences ?

Pertes de candidats, perte des talents qui ont trouvé ailleurs... ⇒ nécessite une révision du statut – risque de perte d'autonomie du politique

Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- « Condenser » les procédures (par ex. : épreuves écrites et orales sur la même journée ⇒ diminution du risque d'en "perdre en route")
- Planifier les épreuves préalablement (prévisibilité- anticipation)
- Dématérialiser la procédure (pas de courrier papier, résultats) ⇒ gain de temps
- Prévoir une procédure d'urgence pour les MR basé sur entretien oral uniquement
- Différencier les procédures contractuels (ouvrier et administratif), notamment sur le nombre d'épreuves, des procédures statutaires (mise à jour des programmes d'examen – plus en phase avec les réalités du terrain)
- Autonomisation/délégation du CC vers le CE et délégation au DG (au moins pour une « pré décision » type 2 derniers candidats)
- Limiter le nombre de membres du jury interne et externe car difficile de concilier les agendas de tout le monde
- Prévoir pour les promotions uniquement une épreuve orale basée sur les compétences génériques
- Réserves de recrutement communes entre entités de même taille (mutualiser les procédures)

Enjeu 5 : Manque d'outils pour évaluer les « soft skills » dans le cadre du recrutement

Quelles en sont les conséquences ?

Inadéquation des profils
Impact sur l'évaluation (très lourd d'intégrer l'éval des compétences - si mal évalué : impact sur la motivation des agents. Erreur de casting...)

Axe B - Le recrutement et les évolutions de carrières

Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- Associer des psychologues externes
- Associer des sociétés spécialisées en recrutement
- Prévoir des mises en situation, des jeux de rôles tenant compte du contexte, des réalités de terrain et des particularités et difficultés institutionnelles (compétences clés mieux ciblées : priorisation des tâches, travail en équipe, gestion du stress, ...)
- Former les équipes RH : formations en recrutement et évaluation + former les DRH à l'assessment (même si les formations sont chères et longues)
- Recours à l'outil Scillus du CRF (se référer aux compétences comportementales précisées dans la DF : privilégier la méthode STAR pour une plus grande objectivation du jury)
- A compétences égales, privilégier l'évaluation des capacités d'intégration au sein de l'équipe
- Revoir les obligations relatives aux diplômes et les grilles d'évaluations du pacte
- Utiliser des cartes de compétences par type de fonction
- Mutualiser les outils