



UNIVERSITÉ PARIS 1  
**PANTHÉON SORBONNE**  
**FORMATION CONTINUE**

# **L'ORGANISATION DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT DES APPRENTIS**

*Présenté par Anais HERONNEAU  
Sous la direction de Sophie BERNARD*

*Licence professionnelle métiers de la gestion des ressources humaines  
LP05 – Groupe A – Promotion 2021-2022*

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du corps professoral de la licence professionnelle métiers de la gestion des ressources humaines de la Sorbonne. Votre professionnalisme, exigence mais également bienveillance nous pousse à être ambitieux et nous donne de précieux outils et conseils pour la poursuite de notre vie professionnelle.

Je remercie particulièrement Madame Sophie BERNARD qui m'a accompagnée au fil de ce mémoire a su trouver les bons mots pour me permettre de fournir ce travail. J'ai également une pensée à Mme DE BERNARDI qui ne cesse de tirer ses élèves vers le haut pour en faire ressortir le potentiel présent en chacun de nous mais également pour m'avoir permis d'intégrer ce cursus et d'avoir cru en ma candidature. Enfin, je souhaite saluer Mme YALA qui nous a accompagné tout au long de cette année et fourni de précieux conseils.

Cette année n'aurait pas eu la même saveur sans l'ensemble des élèves composant ce groupe A. Une harmonie et une bienveillance nous a permis d'évoluer tous ensemble. Je souhaite remercier chacun pour l'investissement qui a été de vigueur dans l'ensemble des travaux fournis.

Je remercie également mes collègues du Ministère de l'Intérieur, Mounina, Livie, Luciana et Géraldine mais également ma hiérarchie, Mme GATTEAUX, Mme CHERDIEU, Mme DIEU et Mme PERDRIX pour m'avoir accueillie et permis d'évoluer professionnellement à vos côtés. Je n'oublie pas l'ensemble des personnes ayant accepté de s'entretenir avec moi et qui ont participé à l'élaboration de ce travail de recherche : Mme AB, Mme Y, Mme B et Juliette VARET mais également l'ensemble des apprentis relevant de la DRCPN.

Enfin, j'ai une pensée toute particulière à tout mon entourage. Bien évidemment, Louis, merci de m'avoir permis de reprendre ce nouveau chemin et de m'épauler au quotidien. Papa et maman, Célia, Esteban, Alan et Mathis, de croire en moi et de m'encourager quoiqu'il advienne. Agnès et Philippe pour vos précieux conseils et l'ensemble de mes amis qui, comme ils le savent, m'ont donné l'envie de m'ouvrir à cette nouvelle vie professionnelle.

## **TABLE DES SIGLES**

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CDL** : Contrat à Durée Limitée

**CERFA** : Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires Administratifs

**CFA** : Centre de Formation des Apprentis

**CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

**DAF** : Direction des Affaires Financières

**DIF** : Droit Individuel à la Formation

**DGPN** : Direction Générale de la Police Nationale

**DNUM** : Direction Numérique

**DRCPN** : Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale

**DRIETS** : Direction Régionale Interdépartementale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

**DREETS** : Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

**DRH** : Direction ou Directeur/rice des Ressources Humaines

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**OPCO** : Opérateur de Compétences

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**SIRH** : Système d'Information des Ressources Humaines

**SDARH** : Sous-Direction de l'Administration des Ressources Humaines

**SMIC** : Salaire Minimum de croissance

**URSSAF** : Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience

**QCM** : Question à Choix Multiples

## TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	2
TABLE DES SIGLES .....	3
INTRODUCTION.....	5
<b>I – REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>7</b>
<b>1) L’alternance : pourquoi ?.....</b>	<b>7</b>
a) Qu’est-ce que l’alternance ?.....	7
b) Les enjeux liés à l’alternance .....	10
c) Les modes de gestions de l’alternance .....	12
d) Les limites de l’alternance .....	14
<b>2) Les étapes cruciales du recrutement à ne pas occulter .....</b>	<b>15</b>
a) Les processus de recrutement des apprentis.....	15
b) Les nouvelles méthodes de recrutement face à la nouvelle génération .....	18
c) Vers l’accompagnement au changement.....	19
<b>3) L’organisation du travail au sein d’un service RH dans la fonction publique.....</b>	<b>21</b>
a) Les grands principes RH de la fonction publique .....	21
b) L’organisation au sein de la DRCPN du Ministère de l’Intérieur .....	22
d) La transformation de la fonction publique depuis 2019.....	24
<b>II- ENQUÊTE DE TERRAIN .....</b>	<b>27</b>
<b>1) Les différents types d’études existantes .....</b>	<b>27</b>
a) Les études quantitatives .....	27
b) Les études qualitatives .....	29
<b>2) Choix du type d’étude.....</b>	<b>32</b>
a) Réalisation des entretiens et analyse .....	33
b) Réalisation du questionnaire et analyse .....	43
c) Comparaison public / privé .....	47
d) Limites et points de vigilance .....	49
<b>III- RECOMMANDATIONS D’UN POINT DE VUE RH.....</b>	<b>50</b>
<b>1) L’élaboration des recommandations.....</b>	<b>50</b>
a) Pour quelles raisons ces préconisations se sont détachées ? .....	50
b) Comment évaluer leur efficacité ?.....	50
c) Quels sont les objectifs principaux à atteindre ? .....	50
d) Quels sont les moyens à mobiliser ? .....	50
e) Dans quelle temporalité est-ce envisageable ? .....	51
<b>2) Recommandation 1 : Mettre en place d’un livret d’accueil personnalisé de l’apprenti .....</b>	<b>51</b>
a) Description de la recommandation.....	51
b) Objectifs.....	52
c) Limites .....	52
<b>3) Recommandation 2 : Accompagner les services d’accueil et les maîtres d’apprentissage .....</b>	<b>52</b>
a) Description de la recommandation.....	52
b) Objectifs.....	54
c) Limites .....	54
<b>4) Recommandation 3 : Elaborer un processus précis de recrutement .....</b>	<b>55</b>
a) Description de la recommandation.....	55
b) Objectifs.....	55
c) Limites .....	55
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE & SITOGRAPHIE.....	59
ANNEXES.....	61

## INTRODUCTION

La fonction publique diffère fortement dans sa gestion des ressources humaines du secteur privé. La loi de la transformation de la fonction publique instaure depuis 2019 une restructuration en profondeur de la gestion des ressources humaines des agents publics en France. Cette transformation passe avant tout par la volonté de se rapprocher du fonctionnement privé afin d'être plus compétitif et attractif.

C'est ainsi qu'en février 2021, le Gouvernement et notamment le Ministère de l'Intérieur a lancé le plan 10 000 jeunes. Ce plan consiste au recrutement de 10 000 étudiants que ce soit dans le cadre d'un stage, d'une alternance ou encore d'un service civique. L'objectif est de rattraper le retard accumulé depuis 2015 en comparaison des entreprises privées mais aussi de participer à l'effort demandé par le Président Macron à la sortie de la Covid-19.

L'enjeu de ce plan, en lien étroit avec la politique de l'époque concernant l'implication auprès des jeunes, a démontré la capacité du Ministère à mobiliser de nombreux moyens afin d'atteindre les objectifs fixés. Néanmoins, l'atteinte des objectifs peut questionner quant à la gestion et l'anticipation de ces nouveaux profils au sein du Ministère. C'est pourquoi nous nous sommes interrogés sur cette problématique tout au long de ce travail à savoir : **Comment la fonction RH du Ministère de l'Intérieur peut-elle s'organiser pour remplir les objectifs fixés par le Gouvernement en matière de recrutement d'apprentis ?**

La section des personnels contractuels de la DRCPN sur laquelle s'appuie cette étude dispose de 3 agents titulaires de catégorie C, 2 apprenties, 1 cheffe et 1 adjointe de section de catégorie A. Parmi ces professionnels, seulement les 2 apprenties ont des connaissances directes, de par leur formation, de la gestion des ressources humaines. Le regard extérieur du fonctionnement et l'apport des connaissances et de certaines compétences via la formation et ce travail ont permis une prise de recul sur les pratiques mises en place au sein de la section. De plus, ce travail permettra d'émettre des hypothèses des effets du plan 10 000 jeunes sur le travail quotidien de ces agents et les bouleversements qui en ont découlé à la suite d'une décision politique.

Notre recherche, afin de répondre à cette problématique sera décomposée en trois parties. Elle exposera tout d'abord les apports théoriques issus d'ouvrages et de nombreuses autres ressources. Une autre partie viendra mettre en parallèle la théorie avec la pratique de terrain par le biais d'entretiens et de questionnaires à destination des professionnels. Enfin, en fonction des constats et des problèmes identifiés, des préconisations seront soumises afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique émise en amont.

L'objectif de ce travail est avant tout d'apporter une expertise et un regard RH à certains aspects de la gestion des apprentis dans la fonction publique. Il n'a pas la prétention de pouvoir régler l'ensemble des dysfonctionnements présents ni de s'apparenter à un diagnostic approfondi comme peuvent le faire les cabinets de conseil mais de tenter d'améliorer le travail quotidien des nombreux agents.

## I – REVUE DE LITTÉRATURE

### 1) *L'alternance : pourquoi ?*

Le nombre de contrats d'alternance ne cesse d'augmenter chaque année. L'année 2021 est une année record, pas moins de 718 000 contrats ont été enregistrés par le ministère du travail. Une augmentation de 37 % en comparaison à 2020 qui fut déjà une année exponentielle.

#### a) **Qu'est-ce que l'alternance ?**

L'histoire de l'alternance remonte à de nombreux siècles en arrière et vient trouver ses origines dans l'organisation des métiers au 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> siècles. C'est la catégorie de métiers des artisans, d'abord en Alsace puis en Europe médiévale qui va venir hiérarchiser leurs corporations en commençant par apprenti, puis compagnon et enfin maître : « *l'apprentissage désigne la période durant laquelle un novice découvre et acquiert progressivement les usages et les pratiques spécifiques à un métier* »<sup>1</sup>. A cette époque, l'apprentissage débute très jeune (environ 10 ans) et se déroule sur plusieurs années durant lesquelles les jeunes apprentis seront formés par des maîtres aux spécificités du futur métier. Un acte authentique est signé chez le notaire par le père du jeune garçon. Il délègue ainsi tous les pouvoirs d'autorité au nouveau maître de son enfant. En contrepartie de son travail, le jeune apprenant ne reçoit pas une rémunération mais est nourri, logé et blanchi. La mise en pratique professionnelle, lui permettant de se faire sa propre expérience à travers des essais et des erreurs, lui permet d'acquérir principalement des savoirs, savoir-faire et des compétences comportementales en situation de travail. Cette pratique se développe par la suite dans d'autres corps de métiers au Moyen-Âge notamment dans la médecine (par le biais de l'internat) ou le droit. Ce n'est que dans années 70 que le terme « alternance » apparaît dans le discours des politiques publiques puisque la loi Guichard de juillet 1971 vient reconnaître l'entreprise comme lieu de référence en matière de formation professionnelle. Par la suite, la loi Seguin de 1987 reconnaît l'apprentissage comme diplôme dans certains secteurs. Ce modèle de formation prendra de plus en plus d'ampleur au début des années 2000 avec la création du DIF et de la VAE. S'en suivent la loi de 2005 dite de « cohésion sociale » venant créer le contrat de professionnalisation qui est ensuite renforcée par la loi de 2006 sur « l'égalité des chances » ainsi que celle de 2009 sur « l'orientation et la formation professionnelle tout au long de sa vie ».

---

<sup>1</sup> POUGNET Stéphanie et PENNAFORTE Antoine, *Alternance : cultivez les talents de demain*, Edition DUNOD, 2012, p.36

Afin de pouvoir traiter notre sujet, nous avons voulu nous intéresser de plus près à ce que signifie réellement le terme d'alternance. Nous allons également tenter d'apporter une différenciation avec le contrat « d'apprentissage » ou bien le contrat de « professionnalisation ».

L'alternance est définie par l'INSEE<sup>2</sup> comme « *des contrats de travail incluant une formation diplômante ou qualifiante et s'adressent en grande majorité aux jeunes de moins de 30 ans en cours d'insertion dans la vie professionnelle. Les deux principales formes de contrats en alternance sont le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation* ».

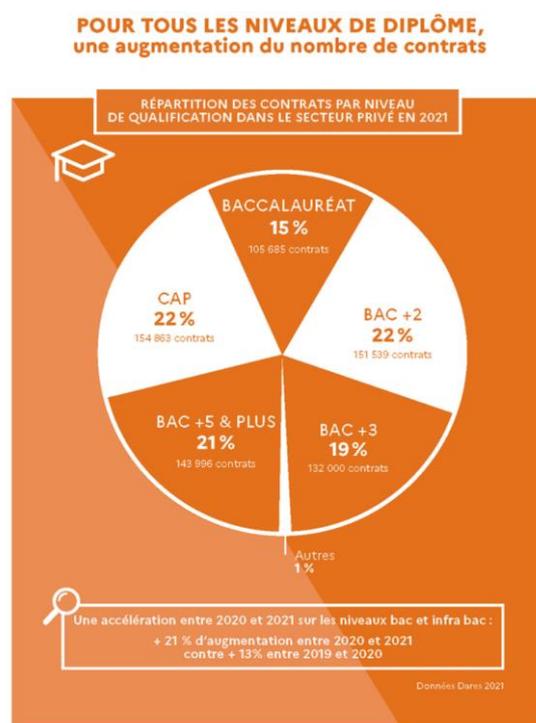
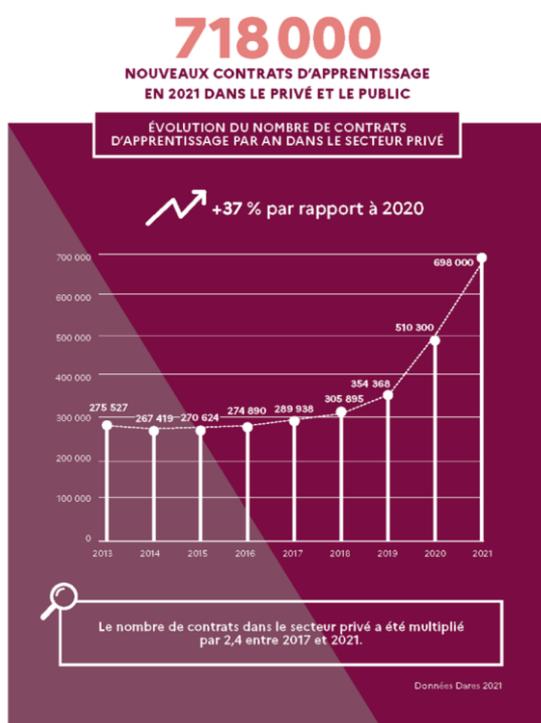
Parmi ces contrats, nous pouvons en dissocier deux. Le « contrat d'apprentissage » et le « contrat de professionnalisation ». Ils présentent des caractéristiques similaires et visent le même objectif : la formation professionnelle. Le contrat de professionnalisation peut être signé entre 16 et 25 ans en CDD ou en CDI dans le cadre d'une formation continue et pour l'obtention d'une qualification. Il est également à destination des demandeurs d'emploi et/ou bénéficiaires du RSA (sans condition d'âge pour ces deux derniers). Ainsi, il cible davantage des jeunes ou adultes engagés dans un projet d'insertion et/ou de retour à l'emploi. Le contrat d'apprentissage quant à lui est à destination des personnes entre 16 et 29 ans révolus sauf exceptions. Il peut être signé en CDD ou CDL d'une durée variant de 6 mois à 3 ans. L'apprenti est rémunéré à un pourcentage du SMIC, en fonction de son âge et de la formation visée. Ce contrat est signé de manière tripartite entre l'apprenti, l'école – CFA – université et l'entreprise dans le cadre d'une formation initiale diplômante. Il s'agira de ce dernier sur lequel nous allons nous pencher tout au long de ce mémoire.

C'est sans surprise que les chiffres de 2021 viennent pulvériser des records du nombre de contrats d'apprentissage signés au cours de son année. En effet, 718 000 apprentis, secteurs privé et public confondus, ont été recrutés au titre d'une alternance. La loi du 5 septembre 2018 relative à « la liberté de choisir son avenir professionnel » dite « Pénicaud » y est pour beaucoup. L'objectif étant la création de passerelles entre les secteurs privés et publics mais également les transformations de la formation professionnelle, l'apprentissage et la réforme de l'assurance chômage.

---

<sup>2</sup> Institut national de la statistique et des études économiques, Contrat en alternance : définition, {En ligne}, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1611>, page consultée le 27/01/2022

Parmi les mesures de cette loi, nous pouvons notamment citer la gestion des apprentissages par l'établissement public « France Compétences », la contribution « entreprises » pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage conjointement, la taxe d'apprentissage ayant disparue au 1<sup>er</sup> janvier 2019. De plus, la limite d'âge pour signer un contrat d'alternance est passée de 26 à 29 ans révolus. Les plus de 26 ans devant être payés à 100% du SMIC minimum tandis que la rémunération des apprentis en 16 et 20 ans a été révisée à la hausse. Les jeunes de plus de 18 ans peuvent également bénéficier d'une aide de 500€ pour la préparation au permis de conduire.



source : Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion

Comme le démontrent ces deux graphiques, nous pouvons observer une très nette augmentation des contrats d'apprentissage à compter de 2018, soit du début du quinquennat d'Emmanuel Macron et de fait, de la mise en place de la loi « Pénicaud », ministre du travail en 2018. Cette hausse considérable d'embauche des apprentis s'explique par une volonté du gouvernement d'augmenter l'employabilité des jeunes. Aujourd'hui, de nombreux apprentis scolarisés dans l'enseignement supérieur choisissent de plus en plus la voie de l'alternance. En effet, 21% des contrats d'apprentissage signés entre 2020 et 2021 concernent des étudiants préparant un Bac+5 et 22% pour ceux d'un Bac+3.

Selon l'article « 718 000 contrats d'apprentissage recensés début 2021 » publié par Info Social RH le 03 février 2022, ce sont les PME qui ont signé le plus de contrats d'apprentissage entre 2020 et 2021, à hauteur de 66% des contrats signés. Bien loin derrière les entreprises entre 50 et 299 salariés (11%), les entreprises de taille intermédiaire (8%) et les très grandes entreprises (15%). Toujours selon le même article, c'est bien le secteur du service qui répertorie le plus grand nombre d'apprentis embauchés avec un total de 71% d'entre eux. Suivent après les secteurs de l'industrie (15%) et de la construction (11%). Le secteur du commerce est celui qui recourt le plus à l'embauche d'apprentis, talonné par les secteurs du conseil, de l'ingénierie mais également de la banque, l'assurance et l'immobilier. Ces secteurs, connus pour leurs exigences viennent également expliquer l'augmentation d'apprentis recrutés en BAC+3 à 5.

## **b) Les enjeux liés à l'alternance**

Afin d'expliquer comment les organisations ont mis en place une politique d'entreprise vis-à-vis des apprentis mais également la volonté des étudiants d'entrer plus rapidement sur le marché du travail, nous allons détailler les enjeux concernant l'alternance qui peuvent s'avérer importants pour chaque acteur. Nous pouvons dissocier les enjeux en fonction de plusieurs grands thèmes.

### *i. Pour l'étudiant*

On retrouve notamment trois enjeux majeurs pour l'alternant. L'enjeu de l'emploi est le plus dominant ; le jeune professionnel se construit une identité socio-professionnelle. Cette mise en situation lui permet également d'acquérir de nombreux outils d'adaptation à la vie active. Ce premier emploi dans une voie souhaitée et pour laquelle il étudie lui permet également de bénéficier d'un revenu et d'être autonome financièrement. L'avantage est doublement bénéfique puisque le coût de ses études est entièrement pris en charge par son entreprise en plus de percevoir un salaire mensuel. Selon les chiffres récents publiés par l'étude « Walt », 59% des jeunes choisissent la voie de l'apprentissage pour des raisons financières.

Un autre enjeu important se situe au niveau de l'information et de l'orientation. L'alternant bénéficie d'un temps où il peut mettre à profit légitimement ses deux « étiquettes » de salarié et étudiant, ayant un statut d'apprenant. Fort de cette expérience, l'étudiant bénéficiera d'un avantage important lors de la recherche de son premier emploi face à un autre « primo actif »

qui ne bénéficie pas ou peu de bagage professionnel. Selon les chiffres du Ministère du Travail<sup>3</sup>, en 2020, 6 jeunes sur 10 sont en emploi à l'issue de leur apprentissage. On y apprend également que presque la moitié (45%) des étudiants ayant signé un contrat d'apprentissage ont été embauchés à la fin de leurs études dans la même entreprise.

Le système d'innovation et de changement est également un enjeu important et qui cherche à être développé dans le parcours de l'alternant. Son statut lui permet d'apporter un œil neuf sur l'entreprise qui l'embauche et ainsi pointer des axes d'amélioration. De plus, l'alternant, qui suit une formation, permet d'apporter des notions (légalisation, nouveaux processus, etc) mais aussi de nouveaux procédés, techniques ou outils à connaissance de ses tuteurs. Une démarche de veille professionnelle est alors enclenchée et une dynamique d'échange de savoirs mise en avant.

## *ii. Pour l'entreprise*

Concernant les enjeux pour l'entreprise, nous pouvons reprendre les trois grands thèmes précédents. Au sein de ces grands enjeux, il est notamment important de dissocier ceux qui ont une importance accrue du côté du service des ressources humaines.

« *La main d'œuvre occasionnelle qui permet de réguler les excès éventuels de charge de travail auquel son personnel permanent peut être confronté, et ce, au prix de salaires et charges sociales limités* »<sup>4</sup> constitue l'enjeu de l'emploi. Pour autant, de nombreuses politiques d'entreprises n'entrevoyent pas le recrutement d'un alternant comme occasionnel. En effet, l'enjeu est la fidélisation et la formation sur le long terme. Certaines organisations en difficulté de recrutement dans des filières dites « tendues » comptent sur l'alternance pour détecter les profils ayant du potentiel et ainsi se servir de la période d'alternance pour la formation.

Ce profil de salariés permettra également de valoriser l'image de marque de l'entreprise voire d'un secteur d'activité et qui consiste en l'enjeu d'orientation. Le renouvellement régulier de jeunes professionnels permet également à une entreprise de s'interroger sur son organisation et ainsi rester compétitive.

La maîtrise des coûts constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. D'une part car les entreprises bénéficient d'aides de l'Etat et de charges patronales réduites voire inexistantes pour le recrutement d'un apprenti, mais la réduction des coûts s'observe à plus grande envergure. En

---

<sup>3</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Les chiffres de l'apprentissage en 2021, {en ligne}, <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/les-chiffres-de-l-apprentissage-en-2021>, consultée le 29/03/2022

<sup>4</sup> POUUNET Stéphanie et PENNAFORTE Antoine, *Alternance : cultivez les talents de demain*, op.cit., p.54

effet, le temps de formation ainsi que la fidélisation viennent réduire considérablement les coûts engendrés dans un recrutement qui serait évalué entre 20k€ et 200k€ par salarié.

### c) Les modes de gestions de l'alternance

Dans l'ouvrage « Alternance, cultivez les talents de demain » d'Antoine PENNAFORTE et Stéphanie POUUNET, il est mentionné que « *la reconnaissance par l'entreprise de l'alternance comme dispositif de gestion des talents nécessite l'engagement de tous dans ce processus exigeant, et en premier lieu de la fonction des ressources humaines* »<sup>5</sup>. En effet, de nombreuses entreprises ont pris le parti de l'alternance comme processus de recrutement et de formation à long terme. Cette vision nécessite un travail en profondeur d'une part, de l'inscription de l'alternance dans la politique RH de l'entreprise, d'une gestion de proximité par la DRH auprès des alternants tout au long de leur parcours mais également la conservation d'un lien fort entre tuteur d'origine et mentor pendant le parcours de ce talent dans l'organisation.

Du fait de l'accroissement considérable du recrutement des apprentis dans de nombreuses entreprises, celles-ci optent davantage pour une gestion personnalisée et différente des autres salariés en général. Un service RH voire même certains salariés ou apprentis ont une gestion exclusive de cette population de l'entreprise qui aura à charge la gestion dans son intégralité (accompagnement du tuteur, recrutement, gestion administrative et intégration). La procédure administrative d'un alternant diffère d'une institution à une autre mais regroupe des étapes essentielles. La formation pratique est assurée par l'entreprise tandis que la formation théorique est assurée par un Centre de Formation d'Apprentis.

**Etape 1** : La désignation d'un maître d'apprentissage et l'élaboration d'une fiche de poste

Avant chaque recrutement d'un apprenti, il est essentiel d'accompagner les différents services et managers à l'élaboration et la réflexion autour du profil d'apprenti recherché, des missions qui lui seront confiées mais surtout de l'accompagnement qui lui sera proposé. La désignation d'un maître d'apprentissage au sein d'une équipe est donc une étape essentielle car ce sera cette personne qui sera « garante » de la bonne intégration et du déroulement de l'année à venir. De plus, le maître d'apprentissage va devoir accorder du temps supplémentaire à l'accueil de cet étudiant. Au vu des différents aspects : travail supplémentaire, pédagogie et intégration mais

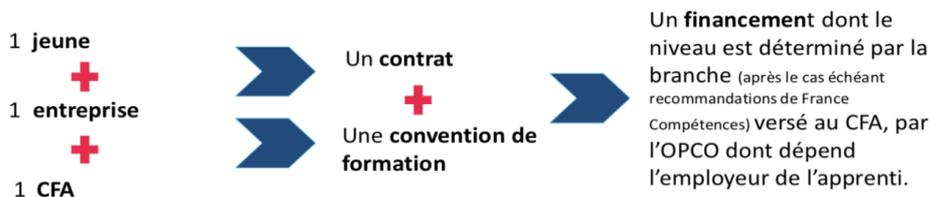
---

<sup>5</sup> Ibid., p. 196

également compétence dans le domaine et ancienneté, la désignation d'un maître d'apprentissage se fait généralement sur la base du volontariat parmi les collaborateurs du service. Ils peuvent être deux à tenir ce rôle afin de répartir les missions et les contraintes.

**Étape 2** : Le temps de recrutement peut durer plus ou moins longtemps en fonction des entreprises, cette étape sera davantage élaborée en aval. Une fois le candidat adapté retenu, il est nécessaire de le formaliser par le biais d'un contrat appelé, dans le cadre de l'apprentissage, « CERFA ». Ce contrat tripartite (apprenti, CFA et employeur) doit mentionner les éléments indispensables à n'importe quel salarié c'est-à-dire la durée du contrat, le poste, la durée hebdomadaire de travail, l'identité du maître d'apprentissage, le lieu d'apprentissage mais également le salaire correspondant à un certain pourcentage du SMIC en fonction de son expérience en alternance et aussi de son âge. En revanche, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, l'entreprise accepte que l'étudiant alterne entre des journées ou semaines en entreprise et un temps en formation. Ce contrat ne peut donc pas comporter de clause de « débit-formation ».

**Étape 3** : L'enregistrement de ce CERFA doit se faire via l'OPCO compétent de l'entreprise. Cette démarche doit être réalisée au plus tard 5 jours ouvrables après la date de début du contrat. L'OPCO disposera alors de 20 jours pour statuer sur la prise en charge financière du contrat. L'absence de réponse constitue un refus de prise en charge. Cette étape est décisive car elle détermine la faisabilité de ce recrutement. Pour les employeurs publics, cette transmission se fait via la DRIEETS/DREETS du département où se situe l'entreprise. L'apprenti a un statut salarié tout au long de son contrat. Il bénéficie ainsi des mêmes droits et est soumis au code du travail. L'embauche de l'apprenti doit donc être déclarée auprès de l'URSSAF et soumise à une visite médicale d'information et de prévention. Pour ce qui est du financement, chaque année, l'entreprise verse à l'URSSAF une somme correspondant 0,68% de sa masse salariale sur l'année écoulée (0,44% pour l'Alsace / Moselle). Le montant du coût de la formation est fixé par la branche professionnelle dont dépend l'OPCO sous les conseils de France Compétences. Par la suite, c'est l'OPCO qui versera ce montant au CFA dont dépend l'apprenti. Cela ne concerne pas les institutions de la fonction publique.



Source : Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion « Financement de l'apprentissage », novembre 2019

Les entreprises de plus de 250 salariés ont l'obligation de recruter au minimum 5% d'alternants parmi l'ensemble de ses salariés. Si ce taux n'est pas atteint, une contribution supplémentaire à l'alternance sera à verser à l'URSSAF en fonction du nombre restant d'alternants à recruter. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel octroie certaines aides financières pour les entreprises de moins de 250 salariés qui recrutent des alternants et qui se nomme « l'aide unique aux employeurs d'apprentis ». Les entreprises ont également la possibilité d'ouvrir leur propre CFA pour accroître l'offre de formation. Pour finir, un nouveau dispositif a vu le jour suite à cette loi et un troisième mode d'apprentissage a été créé : la PRO-A. Son objectif est de proposer à des salariés déjà présents au sein de l'organisation, une reconversion professionnelle ou une promotion par alternance. Le but est de favoriser le maintien dans l'emploi ou d'anticiper certaines mutations et vient s'inscrire dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise.

#### **d) Les limites de l'alternance**

Bien que nous ayons détaillé de nombreux atouts à ce système de formation qu'est l'alternance, il existe tout de même certaines limites que ce soit du côté employeur ou étudiant.

Du côté de l'alternant, l'inconvénient majeur est de démarcher et trouver une entreprise. Lorsque celui-ci s'inscrit dans une formation proposée en alternance uniquement, il n'a d'autre choix que de trouver un employeur avant une certaine date butoir. Sans cette entreprise, l'étudiant ne peut valider son année et donc ses études en sont remises en question. Il semblerait que cette difficulté se soit atténuée au fil des années, la formation en alternance étant de plus en plus proposée au sein des écoles/universités mais également de plus en plus plébiscitée au sein des entreprises. De plus, de nombreuses universités se sont créées au fil des années un réseau plus ou moins dense d'organisations souhaitant embaucher des étudiants des cursus proposés par celle-ci. Cette aide supplémentaire de sourcing est un atout pour l'étudiant.

Une deuxième limite mise en avant est le statut salarié ; bien qu'il puisse apporter certains avantages, notamment le respect du droit du travail par l'entreprise à contrario du statut de stagiaire, l'étudiant doit « abandonner » son statut d'élève. En effet, toute absence doit être justifiée par un motif valable et les congés annuels sont ainsi limités à 5 semaines.

Les étudiants en alternance subissent un rythme de travail très intense qui ne peut pas convenir à tous. En effet, il doit ainsi organiser ses semaines entre vie étudiante à l'université/école, deadlines professionnelles, travaux personnels et examens. De plus, il doit assimiler de nouvelles tâches, tel un salarié, dans un laps de temps court. Il doit également être vigilant lors de ses moments d'absence en entreprise pour suivre sa formation et ne pas mettre son équipe en difficulté et donc, anticiper ces périodes.

Du côté de l'entreprise, certains aspects tels que la clarté de la fiche de poste de l'alternant, l'organisation autour de lui (nomination d'un tuteur, investissement de toute une équipe, transmission et pédagogie) sont autant de points essentiels au développement et à la socialisation opérationnelle d'un alternant. Néanmoins, la taille, la disponibilité et l'organisation de l'entreprise ne permet pas toujours cet accompagnement. Il convient alors avant tout d'organiser bien en amont la venue d'un alternant à tous ces aspects afin que cette expérience se vive au mieux pour chacune des parties.

## *2) Les étapes cruciales du recrutement à ne pas occulter*

Il est à noter que le recrutement d'un apprenti diffère peu d'un recrutement pour un employé en CDD ou CDI. En revanche, une dimension très importante à prendre en compte est le tutorat. L'apprenti, malgré son adaptation plus ou moins rapide sur le poste va nécessiter tout au long de son contrat d'être accompagné par un maître d'apprentissage. L'objectif premier n'est pas de former pour le rendre autonome mais bien de l'accompagner dans l'apprentissage de nouvelles techniques et de découverte du travail. La disponibilité de ce tuteur est donc primordiale.

### **a) Les processus de recrutement des apprentis**

- Le recrutement précède l'arrivée de l'apprenti

Cette étape est composée de plusieurs parties très importantes afin de bien définir le profil de l'apprenti souhaité au sein de son service. Il est nécessaire pour cela d'accompagner les

managers qui souhaitent accueillir un apprenti pour la définition de leur besoin. Cette étape définira par la suite la qualité de l'alternance vécue par l'étudiant et l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, un apprenti peut provenir de tous types de formation, du CAP au BAC+5. Ainsi, il est nécessaire de se demander si les besoins sont davantage techniques, manuels ou stratégiques. De plus, il est important de se demander si le poste proposé vise un diplôme précis ou non. Pour finir, il est nécessaire de garder à l'esprit que l'apprenti va être recruté afin d'acquérir des compétences en lien avec sa formation théorique et ainsi rappeler aux managers que l'apprenti ne peut pas être opérationnel ni ne doit bénéficier du même traitement que l'ensemble des salariés déjà diplômés. Après cette première étape, la rédaction de la fiche de poste vient poser les besoins déjà exprimés par le manager. Cette fiche de poste doit être la plus détaillée possible. Il est conseillé, lorsque le profil recherché est directement lié à un diplôme précis, de se rapprocher d'une école du secteur afin de définir et décrire des missions directement en lien avec la formation. Ainsi, il sera plus facile pour l'alternant de décrypter quels sont les attendus de l'entreprise et pour l'entreprise de mieux définir le rôle et les missions de leur futur alternant. Cette fiche de poste doit être la plus réaliste possible par rapport aux missions qui seront attribuées au futur collaborateur. Cela va permettre à l'étudiant de se projeter vers une fonction qui l'attire et ne pas créer de déception voire une résiliation du contrat. Ces missions doivent également prendre en compte une dimension indispensable : le calendrier d'alternance. En effet, il sera nécessaire d'anticiper les absences de l'étudiant lors de ses retours en formation. La densité de travail devra également être proportionnelle à la présence réelle de l'alternant au sein de l'organisation. La sélection des candidats se fait en fonction des besoins de l'entreprise et il n'y a pas de préconisations particulières. Il est néanmoins important de savoir quelles sont les attentes de l'apprenti pour son année d'alternance afin que les deux parties aient les mêmes ambitions. Il est nécessaire également de vérifier si le rythme d'alternance convient à l'entreprise en fonction des missions (rythme hebdomadaire ou mensuel) et également si le coût de la formation en apprentissage rentre dans le budget annuel fixé pour l'accueil des apprentis. Pour finir, les différentes démarches administratives doivent être réalisées au préalable afin que l'intégration de l'apprenti se fasse dans les meilleures conditions possibles. Le lien entre le CFA, l'apprenti et l'entreprise est le fil conducteur d'une bonne gestion. Ces démarches doivent être réalisées au plus tard 5 jours après l'arrivée de l'apprenti sur son poste de travail.

- L'intégration de l'apprenti

La signature du contrat de travail ne marque pas la fin du recrutement. Il est primordial d'accorder une place importante à l'intégration du candidat dans ses nouvelles fonctions et son nouvel environnement. Ainsi, avant même le premier jour de travail et afin de l'intégrer au mieux, il est recommandé d'adresser au nouvel embauché un mail de bienvenue en lui précisant les modalités de son premier jour (horaires, lieu, transports pour y accéder, etc). Dès connaissance de la date à laquelle l'apprenti va démarrer, il est nécessaire de faire les démarches d'installation du matériel informatique, de création et d'ouverture de session, de mise à disposition de l'ensemble des documents et outils lui étant nécessaires dans ses nouvelles fonctions. De plus, il est important de prévenir sa future équipe de son arrivée afin qu'il se sente attendu le jour-même et de l'organisation qui sera mise en place autour de lui pendant son/ses années d'alternance. Le jour même de son arrivée, un parcours d'intégration peut lui être préparé ce qui lui permettra d'identifier les lieux et personnes-clés mais également de s'imprégner de la culture d'entreprise. Il est courant que les grandes entreprises prévoient une journée d'intégration avec un pot d'accueil pour l'ensemble des apprentis arrivant au sein de leur organisation. Cela permet de faire la connaissance de ses pairs et de nouer quelques contacts. A la fin de cette première journée, il peut être judicieux de faire un point avec l'apprenti afin de recueillir ses premières impressions et interrogations.

- Le tutorat

Il existe une obligation pour tout apprenti qui vient se démarquer de la procédure habituelle de recrutement d'un autre salarié : le tutorat. Tout au long de l'alternance, un maître d'apprentissage est désigné comme « tuteur ». La nomination de ce dernier doit être réfléchie en amont car en plus d'avoir un rôle de garant et d'être mentionné dans le CERFA, il doit respecter certaines conditions : avoir un diplôme ou un titre au moins équivalent à celui préparé par l'apprenti et une année minimum d'ancienneté ou bien deux années d'exercice dans un poste en rapport avec la qualification préparée par l'apprenti. De plus, le maître d'apprentissage ne peut avoir plus de deux apprentis et un redoublant sous son autorité. A l'inverse, un apprenti peut avoir deux maîtres d'apprentissage désignés pour lui. Un climat de confiance et de coopération doit être établi entre les deux acteurs afin que le maître d'apprentissage puisse assurer la formation et accompagner l'apprenti vers l'obtention de son diplôme. Généralement le tuteur est un collaborateur volontaire de l'équipe de l'apprenti, le manager ou le dirigeant d'une petite entreprise. Il n'est pas forcément inné de devenir maître d'apprentissage et il peut

s'avérer complexe de transmettre des savoir-faire même lorsque cela concerne des missions de travail quotidiennes. Il est recommandé de participer à une formation de maître d'apprentissage avant d'exercer cette mission. Pour se faire, une certification est proposée et enregistrée dans le répertoire spécifique et cela porte comme ambition de réduire les décrochages des alternants en renforçant leur accompagnement. De plus, cette reconnaissance vient valider des compétences et ainsi permettre une certaine valorisation au sein de l'entreprise. La certification comporte 9 compétences regroupées en 3 domaines de compétences qui sont : accueillir et faciliter l'intégration de l'apprenti, accompagner le développement des apprentissages et l'autonomie professionnelle et participer à la transmission des savoir-faire et à l'évaluation des apprentissages. L'épreuve de certification est un oral de mise en situation d'environ 40 minutes. Le maître d'apprentissage a comme mission tout au long du contrat de définir les activités et les tâches à confier, d'identifier les objectifs à atteindre, de planifier le travail et d'évaluer les compétences acquises par l'apprenti.

#### **b) Les nouvelles méthodes de recrutement face à la nouvelle génération**

Les nouvelles générations cherchent avant toute chose à trouver du sens dans leur métier. Cet élément se trouve aujourd'hui parmi les priorités des candidats. De plus, ils sont en quête d'une entreprise leur permettant d'innover afin de créer des nouveaux outils leur permettant de favoriser leur bien-être au travail. Les candidats sont très exigeants envers leur future entreprise en ce qui concerne leur engagement social comme l'investissement dans le développement durable, un bon indice d'égalité femmes/hommes, des mesures en faveur de la non-discrimination. Les critères habituels tels que la rémunération ou l'évolution rapide en interne ne sont plus au goût du jour et passent après la marque employeur. De plus, les nouvelles générations sont à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ce qui se traduit par de la flexibilité horaire avec les nouveaux outils technologiques qui permettent du gain de temps comme le télétravail.

Les offres d'alternance sont de plus en plus présentes sur les diverses plateformes de sourcing. Il devient de plus en plus difficile de se démarquer des autres entreprises. Les difficultés qui résultaient en la recherche d'une entreprise pour effectuer son année d'étude ne sont plus les mêmes. Ainsi, il est nécessaire pour les entreprises souhaitant attirer les meilleurs profils d'innover. Cela se joue sur l'attractivité des annonces et les opportunités d'emploi. Les entreprises reconnues ont une longueur d'avance car elles bénéficient d'une image de marque plus importante. La grille tarifaire fixant le minimum légal joue un rôle important de régulateur,

en effet, la différence salariale n'est pas très importante d'une entreprise à une autre. Les apprentis cherchent avant tout une expérience professionnelle qui leur permettra d'enrichir leur CV et d'être attractif à la sortie des études. Il est très important de fournir une fiche de poste complète et attractive mais également de proposer une expérience salariale originale à ces alternants. Les alternants faisant partie de la nouvelle génération cherchent à mettre du sens dans leurs missions. Ils sont de vrais ambassadeurs de l'entreprise et joueront un rôle important dans la réputation de celle-ci. Cette population de l'entreprise est aussi importante à prendre en compte et chaque étape du recrutement doit être scrupuleusement travaillée. Pour cela, de nombreux outils innovants ont émergé afin de tenter de se démarquer. Il existe par exemple le mentoring inversé qui consiste à un échange de savoir entre salariés seniors et alternants. Les collaborateurs ayant de l'ancienneté dans l'organisation vont pouvoir former l'étudiant à des missions précises de leur travail tandis que l'apprenti, plus à l'aise avec le numérique ou l'informatique par exemple pourra apporter ses connaissances voire proposer des moments pédagogiques. Cet échange de savoirs est une plus-value pour l'entreprise et permet d'entretenir de la compétence au sein des équipes mais maintient également la bonne entente. De nombreuses entreprises se rapprochent également des écoles ou CFA afin de recruter les étudiants issus de ces formations. Cela permet de rassurer sur le sérieux de la formation théorique proposée et de la sélection réalisée à travers les étudiants les plus motivés. D'autres entreprises adoptent le recrutement sans CV qui n'est pas forcément utile pour des juniors sans expérience professionnelle, elle se focalisera ainsi davantage sur la personnalité, la motivation mais également les engagements extra-scolaires. Pour finir, les « job dating » se sont fortement développés ces dernières années. Ils permettent de rassembler les potentiels recruteurs avec les potentiels alternants. Cela permet un gain de temps mais également une rencontre et des échanges plus directs et naturels. La plupart des recrutements se font néanmoins par le biais d'internet. La jeune génération, très connectée, est à l'affût des opportunités via des notifications récurrentes. Il est également nécessaire d'être présent sur les réseaux sociaux (Twitter, Instagram, Facebook ou encore LinkedIn) afin d'entretenir l'image de marque, de se faire connaître et d'être suivi au maximum pour obtenir plus de visibilité auprès de la jeune génération.

### **c) Vers l'accompagnement au changement**

Le rôle d'un service RH est d'accompagner les collaborateurs et les managers au changement. Il est important d'anticiper les changements importants au sein d'une organisation

afin de limiter les résistances au changement par l'ensemble des salariés directement ou indirectement concernés par celui-ci mais également d'éviter tous risques psychosociaux lié à une modification importante des habitudes de travail. En effet, d'après Jean-Marie PERETTI « *les changements, même minutieusement étudiés, sont souvent mis en œuvre brutalement par sous-estimation des impacts. Il est nécessaire de faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain, c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines sur les salariés, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant l'ensemble des acteurs concernés* »<sup>6</sup>. Nous verrons en aval comment le plan 10 000 jeunes s'est imposé très rapidement aux équipes en charge du recrutement et de l'administration des apprentis. Ainsi, le projet n'a pas été mûri et s'est vu imposé aux équipes du ministère de l'intérieur. Rendre acteurs du changement les collaborateurs reste la clé du succès de celui-ci. Le management appliqué au sein de la fonction publique est toujours très vertical et ne permet pas toujours cette prise de conscience. Les répercussions peuvent être assez lourdes de conséquences que ce soit du côté des collaborateurs ou de la population des apprentis.

Il existe diverses réactions au refus du changement. Celui-ci peut se traduire par de la résistance comme de l'inertie en remettant les tâches à plus tard ou de la révolte. D'autres professionnels peuvent réagir par de la décompensation qui produira un manque de motivation, de l'absentéisme ou bien de la résignation lorsqu'il se rendra compte que ce changement s'impose à lui de manière contrainte et forcée, sans qu'il puisse y mettre du sens. Certains salariés y voient un intérêt et sont plus enclins à accepter le changement en y voyant les nombreux avantages et pourront ainsi intégrer ce nouveau projet.

Si le changement n'est pas suffisamment accompagné par la hiérarchie, il peut mener à des risques psychosociaux importants au sein d'une équipe comme le stress, des tensions ou bien même de l'anxiété. Cela peut être généré par une masse de travail plus importante ou la complexité de l'acquisition des nouvelles compétences. Le risque est davantage élevé lorsque le changement atteint les habitudes et méthodes de travail.

La conduite de changement est à mettre en place de façon très concrète au sein des organisations. Permettre les changements c'est également pouvoir rester innovant et développer les méthodes de travail au sein des organisations. Isabelle BASTIDE insiste sur le rôle des RH dans la conduite du changement « *conduire ce travail de fond lorsque certains managers*

---

<sup>6</sup> PERRETI Jean Marie, *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 22<sup>ème</sup> édition, 2018, page 259

voudraient garder la main n'est pas toujours facile. Mais c'est bien aux RH d'influencer le recrutement, la rétention des talents, la qualité de vie au travail et la conduite du changement »<sup>7</sup>. Néanmoins, si cela n'est pas correctement préparé et appliqué auprès des acteurs du terrain, il peut y avoir des répercussions importantes sur l'organisation de tout un service. Ainsi, la mise en place du plan 10 000 jeunes à la demande du gouvernement a chamboulé un fonctionnement très ancré au sein de la section des personnels contractuels et provoqué de nombreuses difficultés.

### 3) *L'organisation du travail au sein d'un service RH dans la fonction publique*

#### a) **Les grands principes RH de la fonction publique**

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique a longtemps eu son organisation à part entière et très éloignée du modèle privé : « *la conception très hiérarchisée de la fonction publique a contribué à un effacement conceptuel de la GRH dans l'administration publique* ». La fonction publique est souvent perçue comme « la sécurisation du travail » mais son organisation n'est pas pour autant plus souple. En effet, le lien de subordination est strict et très vertical. Les décisions sont unilatérales et prises au plus haut niveau de l'Etat. Chaque décision est actée par un décret, une loi ou une circulaire. Les acteurs de terrain en sont donc informés lorsque cette décision est à appliquer. La collaboration et les échanges sont très pauvres et il peut s'avérer complexe, lors de changements radicaux, d'accepter ces nouveaux modes de fonctionnement. De plus, les décisions sont également directement liées à la présidence en place et à ses aspirations. Ainsi, les agents de la fonction publique sont dans un processus permanent de décevoir et concevoir de nouveau leur travail au quotidien sans y voir une ligne directrice et sans y être impliqué de manière très concrète. La fonction publique est définie comme « *l'ensemble des personnes physiques à la disposition des pouvoirs publics dans un lien de subordination professionnelle réglé par un statut général, dans le but de faire fonctionner les services publics* »<sup>8</sup>. Pour simplifier, les agents de la fonction publique ont comme mission de répondre au bon fonctionnement des services publics mais ne travaillent pas dans un contexte concurrentiel ni de rentabilité. La recherche de l'innovation, de la performance ou de l'image d'entreprise a longtemps été très loin des standards. Chaque

---

<sup>7</sup> BASTIDE Isabelle, *Le recrutement réinventé : Pourquoi et comment recruter des personnalités et non plus des profils*, Edition le Cherche-Midi, 2018, p.152

<sup>8</sup> COLIN Frédéric, *Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique*, Edition Gualino-Lextenso, 5<sup>ème</sup> édition, 2021, p. 28.

collaborateur s'engage dans la fonction publique en connaissance du fonctionnement hiérarchique existant s'appelant la gestion « par corps ».

En effet, au sein de la fonction publique, il existe trois types de corps. Ce fonctionnement tient son origine de Napoléon, à l'époque de la réorganisation de la fonction publique et ayant comme objectif des organisations « puissantes, organisées et pyramidales ». Chaque catégorie peut comprendre des subdivisions.

- **Catégorie A** : qui correspond aux fonctions de direction et d'encadrement. On peut y accéder à partir d'un diplôme BAC+3 dans la plupart des cas mais une tendance se dessine ces dernières années vers des diplômés de Master.
- **Catégorie B** : qui correspond à des fonctions d'application et de rédaction. On y accède dès lors que l'agent détient un baccalauréat.
- **Catégorie C** : qui correspond à des fonctions d'exécution. On y accède sans condition de diplôme.

Cette catégorisation ne concerne uniquement que les titulaires, c'est-à-dire ayant réussi le concours de la fonction publique correspondant à la catégorie visée.

La fonction publique est composée de la fonction publique d'Etat qui comporte environ 44% des agents et qui sont notamment représentés dans tous les Ministères ; de la fonction publique territoriale qui représente 34% des agents répartis dans des conseils départementaux ou régionaux et des préfetures ; et de la fonction hospitalière pour 21% des agents répartis dans des hôpitaux publics ou établissements médico-sociaux.

A travers ce fonctionnement hiérarchique bien marqué, il est aisé de se rendre compte des difficultés parfois très présentes en termes d'implication et de proposition pouvant intervenir dans son périmètre de travail.

## **b) L'organisation au sein de la DRCPN du Ministère de l'Intérieur**

Le Ministère de l'Intérieur se décompose en plusieurs grandes directions ou secrétariats généraux. Parmi ceux-ci on retrouve notamment la direction générale de la police nationale (DGPN), la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) mais aussi le secrétariat général (SG).

La Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale (DRCPN) est un service de gestion centrale des différents professionnels de la Police. Elle appartient à la DGPN et fut créée le 1<sup>er</sup> septembre 2010 suite à l'arrêté du 27 août 2010 relatif aux missions et à l'organisation de la direction des ressources et des compétences de la police nationale. Elle est dirigée depuis 2019 par Simon BABRE, directeur des ressources humaines de la police nationale. Elle comptabilise environ 560 agents.

Les missions de la DRCPN sont multiples. Elle assure aussi bien la gestion des ressources humaines que l'accompagnement du personnel ou la gestion des moyens financiers et budgétaires de la police nationale. Elle résulte d'une fusion entre la direction de l'administration et la direction de la formation de la police nationale.



Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la SDARH et la section des personnels contractuels qui a en charge le suivi et l'accompagnement administratif des apprentis.

Le rôle de la SDARH est avant tout de définir les principes de gestion des ressources humaines qu'ils soient individuels ou collectifs. Pour cela, elle élabore des textes législatifs et réglementaires relatifs aux statuts des personnels présents au sein de la police nationale. De plus, elle a comme mission d'organiser les défenses de l'Etat lors de contentieux impliquant des agents ou contractuels. Son rôle est également le suivi et la gestion de carrière, l'élaboration de référentiels « emplois et compétences » ainsi que les outils de gestion prévisionnelle des emplois notamment par le prévisionnel d'effectifs qu'elle tient à jour.

Au sein de cette sous-direction se trouve la section des personnels contractuels dans laquelle les agents ont comme population de gestion les contractuels (toutes catégories confondues, médecins et psychologues) ainsi que les apprentis depuis 2015. Les missions principales sont la rédaction d'actes mais également le reporting et l'application des nouvelles législations en

vigueur, ce qui nécessite une veille importante. La gestion administrative de cette population est nationale. La DRCPN a pour gestion administrative tous les actes ne pouvant être déconcentrés et nécessitant un visa de l'autorité compétente. Ainsi, la section des personnels contractuels est sollicitée par les services RH déconcentrés dits « de proximité ». Une fois le candidat sélectionné (par le chef de service dans lequel il sera affecté), son gestionnaire de proximité va recueillir l'ensemble des documents nécessaires à l'embauche. Ces documents seront ensuite transmis à la section afin que le contrat soit rédigé et ses données enregistrées dans la base SIRH (Dialogue 2). Un matricule lui sera alors attribué et le suivra tout au long de sa carrière au sein du Ministère de l'Intérieur.

En ce qui concerne la gestion administrative des apprentis, le processus est similaire. La section des personnels contractuels n'a pour mission que de publier la fiche de poste et de vérifier l'ensemble des pièces transmises au dossier afin d'y apposer un visa de la DRCPN au CERFA. Une fois cette étape réalisée, l'ensemble des pièces sont transmises au service comptable.

#### **d) La transformation de la fonction publique depuis 2019**

Après qu'une enquête sur la fonction RH au sein de la fonction publique fut réalisée par la Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique, plusieurs axes de travail ont été élaborés.

Le 6 août 2019, la loi de la transformation de la fonction publique est venue apporter une autre direction aux emplois présents au sein de celle-ci : « *À travers cette grande réforme, il s'agit de bâtir la fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle, plus agile, plus ouverte et plus attractive, avec des services publics plus efficaces et au plus près des territoires* »<sup>9</sup>.

Parmi ses axes majeurs, la transformation de la fonction RH en fait partie. Les objectifs évoqués sont notamment une meilleure réponse aux besoins de compétences au sein des services publics mais également accorder plus d'autonomie aux employeurs publics et fluidifier le dialogue social. Pour répondre à ces objectifs très précis, de nombreuses propositions ont été actées après plusieurs mois de réflexions.

---

<sup>9</sup> Ministère de la transformation et de la fonction publique, *Loi de transformation de la fonction publique*, [en ligne], <https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>, page consultée le 03/04/2022.

Tout d'abord, en créant une instance unique pour le dialogue social dénommé le Comité Social d'Administration (CSA). Ainsi, ce mode de fonctionnement se rapproche au mieux du secteur privé et évite les interlocuteurs multiples en fonction des sujets. Elle harmonise aussi le temps de travail de tous les collaborateurs pour se rapprocher de ceux du secteur privé (1607 heures par an). En versant, sur mérite, une prime d'intéressement. En recourant plus massivement à des contrats de projets pour les besoins ponctuels mais également d'autres contrats pour toutes catégories afin de s'adapter au mieux à l'offre et aux besoins des usagers, notamment l'embauche de collaborateurs sans concours de la fonction publique, dénommés les contractuels et pour finir en organisant des concours nationaux à affectation locale afin de pouvoir choisir dès le début son territoire d'affectation.

De nombreux autres dispositifs sont apparus tels que la création du dispositif de rupture conventionnelle, un plan d'action obligatoire pour l'égalité entre les femmes et les hommes, la suppression des obstacles au développement de l'apprentissage dans les trois versants de la fonction publique, la création d'une prime de précarité pour les agents en contrats à durée déterminée d'une durée inférieure ou égale à un an, l'entretien professionnel ou bien encore la création des comités sociaux comme le CHSCT.

En résumé, la nouvelle loi de transformation de la fonction publique a voulu prendre un tournant stratégique très fort notamment en termes d'attractivité et de marque employeur. Pour cela, de nombreuses instances, déjà présentes dans le secteur privé ont vu le jour entre 2019 et 2021.

Comme cité en amont, une des mesures de la loi de la transformation publique consiste à intensifier le recrutement des apprentis dans les trois versants de la fonction publique. Suite à la crise de la Covid-19 qui a durement touché les jeunes, le Gouvernement a lancé en juillet 2020 le plan « 1 jeune, 1 solution ». Ce programme a eu pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes (16-30 ans) sur le marché de l'emploi notamment pour leur premier travail post-études mais également par le biais de la formation et l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi. Pour encourager cela, plusieurs aides financières et matérielles ont été déployées à l'attention de tous les employeurs pour un budget total de 6,5 milliards d'euros.

Parmi ces aides figure l'aide aux employeurs qui recrutent en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Elle consiste à verser une aide financière d'un montant de 5000 euros pour l'embauche d'un apprenti de moins de 18 ans et de 8000 euros pour un apprenti majeur lors de la première année de contrat. Cette aide a débuté en juillet 2020 et se poursuit jusqu'au 30 juin 2022. Seules les entreprises de moins de 250 salariés peuvent bénéficier de cette aide sans

condition. Pour les entreprises de plus de 250 salariés, cette aide est versée en contrepartie d'un engagement à recruter au minimum 5% d'apprentis dans ses effectifs totaux. S'ils recrutent au-delà de 10% d'apprentis de plus en comparaison à l'année précédente, un minimum de 3% d'apprentis est à atteindre parmi leurs effectifs totaux.

Suite à ce plan de relance apparu en 2020, l'Etat a souhaité montrer l'exemple et rattraper son retard au niveau de l'accueil des apprentis au sein de leurs différents ministères. Pour se faire, le Ministère de l'Intérieur a lancé en mars 2021 le « plan 10 000 jeunes ». L'objectif national à atteindre est donc l'accueil de 10 000 jeunes que ce soit en stage, contrat d'apprentissage ou service civique. Chaque direction a annoncé ses objectifs de recrutement et a pour consigne de transmettre un reporting mensuel afin de s'assurer que leur objectif annuel a bien été atteint. Afin de répondre à la demande ministérielle et donc du gouvernement, de nombreuses directions ont expérimenté pour la première année l'accueil d'apprentis au sein de différents services et plusieurs diplômes ou filières y sont représentés

## II- ENQUÊTE DE TERRAIN

### 1) *Les différents types d'études existantes*

#### a) **Les études quantitatives**

##### *i. Qu'est-ce qu'une étude quantitative ?*

Pour construire un questionnaire, il faut avant tout connaître l'objet de l'enquête et ses objectifs pour savoir ce qu'on veut démontrer. Ainsi il faut pouvoir adapter son questionnaire en fonction des besoins de résultat. Par exemple, si l'on étudie la fréquence d'achat de pain dans un questionnaire, les personnes allergiques au gluten devront être sorties de l'étude ou alors il ne faudrait pas qu'elles y répondent. Il faut prévoir dans le questionnaire un chemin les empêchant de répondre.

Après avoir posé les objectifs, l'élaboration des hypothèses est à mettre en place.

Dans sa forme, le questionnaire doit être compréhensible au plus de personnes possibles puisqu'on va favoriser des échantillons de grande taille et qu'on ne pourra pas préciser nos attentes à l'oral lorsque le répondant sera devant l'enquête. La compréhension de l'enquête fait partie de la compliance à l'enquête (Maisonneuve et Fournier, 2012). La compliance est aussi composée de la participation des répondants qui est nécessaire à l'enquête. La fidélité vis-à-vis de la réalité et l'exhaustivité des réponses forment la dernière composante de la compliance. Globalement la compliance présente donc la capacité des enquêtés à répondre au questionnaire.

La construction du questionnaire doit se faire avec quelques règles importantes : comme évoqué précédemment il faut pouvoir trier les répondants et introduire des questions filtres permettant de trier l'échantillon et de ne pas fausser l'enquête.

A la fin de l'enquête, il faut établir le profil du répondant en l'interrogeant sur son profil (âge, sexe, etc).

Une fois l'échantillon déterminé, il s'agit d'écrire et d'administrer le questionnaire pour remplir nos objectifs. Pour cela il convient de décrire en une ou deux phrases le projet de l'étude. Par exemple « le but de notre étude sera d'analyser et de comprendre les habitudes de consommation. L'enquête visera à identifier les facteurs d'achat de tel ou tel produit ».

Ensuite on écrit le questionnaire en veillant à ce qu'il ne soit pas trop long pour faire en sorte que les répondants le remplissent jusqu'au bout.

Pour l'analyse il s'agit de mettre en place des outils adaptés au questionnaire. Par exemple si on étudie une corrélation de deux facteurs, l'outil d'analyse utilisé ne sera pas le même que lorsqu'on cherche à comprendre la fréquence d'un comportement. Il est possible d'utiliser des logiciels permettant de déterminer des corrélations de manière très précises.

*ii. A quel type de problématique l'étude quantitative permet de répondre ?*

Si on présente souvent les études quantitatives et qualitatives comme complémentaires, c'est que ces méthodes sont opposées et n'apportent pas les mêmes types d'informations.

Les études quantitatives permettent d'interroger plus de personnes car les questions sont la plupart du temps fermées, les réponses ne nécessitent pas beaucoup de temps. L'enquêteur peut se consacrer à plus de personnes et les outils de sondage permettent de diffuser les QCM à un grand nombre de potentiels répondants ce qui offre une certaine flexibilité.

Le questionnaire permet l'anonymat des sondés ce qui peut encourager certaines personnes à participer mais cela empêche de recontacter les répondants pour avoir leur feedback et leur demander d'apporter plus de précisions à leurs réponses.

Les études quantitatives permettent d'obtenir un échantillonnage important qui permet de réduire la marge d'erreur (si l'échantillonnage a été réalisé pertinemment). La grande taille de l'échantillon permet aussi une meilleure représentativité de la population.

Les questions posées aux répondants étant fermées, l'étude quantitative propose des questions dichotomiques ou à choix multiples, hormis les questions ouvertes-texte qui sont rares, ce qui implique que l'enquêteur doit anticiper et proposer les réponses. Ses hypothèses peuvent être plus précises car ayant anticipé les réponses, il sait à quelles réponses le questionnaire peut conduire les répondants.

Il peut savoir dans quel cas il infirmera ou confirmera son hypothèse avant que le questionnaire ne soit rempli.

### *iii. Quelles limites ?*

Les études quantitatives ne peuvent pas étudier l'origine d'une réponse car aucun développement des réponses n'est possible. Cela conduit à des résultats peu approfondis.

L'enquêteur n'a pas d'échange direct avec les répondants. Cet élément peut poser un problème lorsqu'un répondant ne comprend pas la question et qu'il a besoin de précisions. De même, plusieurs répondants peuvent comprendre une même question de manière différente.

Le répondant n'étant pas en contact avec une autre personne pour remplir le questionnaire, il est possible que son attention soit discontinuée ou même très faible et qu'il réponde à des questions sans les avoir lues entièrement ou même pas lues du tout. De la même manière, il est possible que le répondant arrête de répondre au milieu du questionnaire si celui-ci est trop long. Ces éléments impactent la validité de l'étude ce qui peut donc handicaper les enquêteurs dans leur démarche.

## **b) Les études qualitatives**

### *i. Entretien directif*

L'entretien directif est une méthode de collecte de données qui est entre l'étude quantitative et l'étude qualitative. En effet, ce n'est pas une interview qui est menée avec la personne interrogée mais plutôt un questionnaire auquel il répond. Les questions sont fermées ou bien on attend des réponses courtes. Le questionnaire se résume à des questions de type QCM ou des questions fermées dichotomiques dont la réponse est « oui » ou « non ».

L'entretien est toujours bien préparé avec un guide auquel il ne faut pas déroger. Les questions sont comme dans une étude quantitative, exactement les mêmes d'un répondant à l'autre. De ce fait, les thèmes sont abordés dans l'ordre défini par le « questionneur » et la personne interrogée est dans une position de réaction durant l'intégralité du questionnaire.

Les limites avec ce genre d'outil sont liées aux spécificités de ce types d'entretiens. La description est très limitée ce qui empêche d'exprimer les causes ou conséquences d'un fait ou d'un avis (Pépin, 2002). On constate qu'il est simplement possible de valider ou d'infirmer une hypothèse émise en amont. L'étude dont dépend le questionnaire ne présente pas d'argumentation, par conséquent les résultats peuvent être compliqués à interpréter. Cette interprétation peut être mauvaise ou trop vague alors que les personnes interrogées ont

possiblement les connaissances pour pouvoir apporter un ou des éléments de compréhension au résultat.

L'entretien directif donnera des résultats comparables à ceux d'une étude quantitative car le questionnaire n'apportera pas d'hypothèse supplémentaire à celle émise ce qui implique qu'il faut être certain que les hypothèses que l'on pose sont déterminantes.

L'entretien directif devant être mené par une personne, il est plus coûteux qu'un questionnaire et assez redondant pour l'enquêteur s'il mène l'intégralité des interviews.

## ii. *Entretien semi directif*

L'entretien semi directif est « *une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis* ». <sup>10</sup>

L'entretien semi-directif permet d'explorer un domaine ciblé tout en allant plus en profondeur que ne le ferait une étude quantitative ou un entretien directif. En posant une ou plusieurs problématiques définies, l'entretien semi-directif permet de soulever des questionnements plus précis et moins en surface. Pour collecter les données il faut préparer avant les entretiens une ligne directrice où la problématique aidera à atteindre le but recherché.

Pour mener l'entretien semi-directif, il convient de prendre en compte les trois biais rencontrés dans ce type de situation : les biais liés à l'entretien et à sa forme d'échange particulièrement formelle, les biais liés à la situation ou position sociale des parties prenantes et les biais résultant du contexte de l'étude en elle-même.

L'interviewer doit adopter une position très empathique et à l'écoute de son interlocuteur mais aussi savoir garder la distance nécessaire. Ces éléments sont constitutifs de la relation de confiance. Il faut savoir s'adapter à chaque individu interviewé pour pouvoir construire une discussion qui aboutisse à des avancées dans le questionnement de l'étude.

Ce type d'entretien nécessite de la patience pour être à l'écoute de la personne interrogée en la laissant s'exprimer. Dans ce cadre, l'écoute active est déterminante car elle peut permettre d'approfondir des points abordés superficiellement pour en tirer des nouvelles données.

---

<sup>10</sup> BATHELOT. B, "Entretien semi directif", modifié le 05/04/2017, <https://www.definitions-marketing.com/definition/entretien-semi-directif/>, consulté le 09/05/2022

Pour ne pas influencer la personne interrogée dans une direction ou une idée, il faut éviter en menant l'entretien de donner des éléments de réponse. Au contraire, pour être efficace on peut reprendre les termes de l'interviewé dans une relance pour lui signifier de développer ses idées autour du thème abordé.

### iii. *Entretien non directif / libre*

L'entretien non directif ou libre est une méthode de collecte de données qualitatives. La personne interrogée est très libre dans sa prise de parole, elle est même leader de l'entretien. L'enquêteur peut adopter plusieurs positions différentes en entretien. Il peut se poser en relanceur neutre, il n'interviendra que pour relancer le répondant généralement en reprenant les paroles de la personne interrogée. S'il ne pose pas de questions et ne fait que reprendre les réponses données, c'est dans un but de neutralité. Dans ce cas, l'enquêteur ne veut pas influencer le répondant, soit parce qu'il doit obtenir des données libres de toute influence, soit parce qu'il ne connaît pas assez le domaine évoqué pour intervenir et relancer en utilisant ses connaissances.

A l'inverse, l'enquêteur peut se poser en relanceur intervenant. Il utilisera ses connaissances et compétences pour relancer le répondant en abordant un thème lié par exemple.

La force de cette forme de collecte de données est aussi sa grande faiblesse : la liberté donnée au répondant.

Ainsi, l'avantage de l'entretien libre est de laisser le répondant s'exprimer. De cette manière il peut exploiter sa liberté d'expression en répondant à ses propres interrogations et en exprimant des points de vue différents tels que son point de vue individuel et son point de vue vis-à-vis de la collectivité dont il fait partie (Magioglou, 2008).

A l'inverse, dans certains cas, un entretien peut se dérouler en étant totalement hors sujet. Pour cette raison, la population interrogée à l'aide de l'entretien libre doit être composée de personnes expertes. De cette manière, on s'assure que les répondants aborderont le sujet qu'ils maîtrisent. Sophie Duchesne, auteure de « *Pratique de l'entretien dit non-directif* » vient pondérer cette approche : elle cible deux types de personnes pour lesquelles le format de l'entretien libre est problématique. Les personnes pour qui il est laborieux de poser des mots sur leurs pensées, leurs points de vue sont les plus en difficulté car ce sont « *les moins familières*

avec la pratique de l'introspection et du langage »<sup>11</sup>. L'auteure les désignant comme une population difficile à interroger peu importe la forme d'enquête, elle pointe un autre type de population qui est difficilement adaptable à l'entretien non directif. Il s'agit des « *professeurs d'Université et des cadres supérieurs* »<sup>12</sup>. Si elle ne dénigre pas le fait qu'interroger des experts soit une cause de biais ou d'échec de l'enquête, elle fixe son argumentation sur la fréquence et la capacité des répondants à intervenir à l'oral devant un auditoire. Elle détaille que les personnes « *fréquemment en situation de parler en public* »<sup>13</sup> ont du mal à renoncer à leurs habitudes de s'adresser à un auditoire d'apprenants et surtout d'être en position de « domination » grâce aux savoirs dont ils disposent. La neutralité de l'entretien ne leur convient pas, eux qui sont habitués à parler pour débattre dans une démarche d'argumentation belliqueuse.

## 2) *Choix du type d'étude*

Notre travail de recherche étant basé sur l'instauration d'un projet, ses spécifications ainsi que sa mise en place, il a été nécessaire d'interroger une population particulièrement ciblée. Pour cela, deux sortes d'études ont été choisies.

L'entretien semi-directif est, des différentes méthodes qualitatives, la plus adéquate à la situation puisque l'objectif est de traiter un sujet précis qui est l'embauche d'apprentis au sein du Ministère de l'Intérieur, tout en permettant aux personnes interrogées d'intégrer un développement dans leurs réponses.

En utilisant cette méthode d'étude, le but est de créer un échange avec les répondants. L'entretien semi-directif offre une flexibilité qui permet de rebondir sur les réponses des interviewés, de creuser les sujets abordés et ainsi de les interpréter par la suite.

La démarche empathique et d'écoute active qu'autorise cette forme d'entretien est adaptée au cas de recherche qui vise à comprendre la situation, les comportements et les motivations des parties prenantes. A l'inverse, un entretien directif aurait empêché tout échange avec les répondants, les résultats des entretiens auraient été superficiels et très peu utiles pour comprendre les besoins du projet. De la même manière, un entretien libre ne nous aurait pas permis de suffisamment discuter du projet puisque les répondants n'auraient pas été guidés et se seraient dispersés sur leurs tâches actuelles n'ayant pas de lien avec le projet.

---

<sup>11</sup> DUCHESNE Sophie, « *Pratique de l'entretien dit "non-directif"* », C.U.R.A.P.P, Les méthodes au concret, 2000, Presses universitaires de France, p.13

<sup>12</sup> Ibid., p.13

<sup>13</sup> Ibid., p.13

Le questionnaire de son côté, a permis de sélectionner un échantillon d'apprentis accueillis au sein du Ministère de l'Intérieur dans le but de récolter quelques informations liées à leurs impressions actuelles.

#### a) Réalisation des entretiens et analyse

- La constitution de l'échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé afin d'interroger à la fois les personnes uniquement en lien direct avec la gestion des apprentis au sein du Ministère de l'Intérieur. Bien sûr, l'autre objectif était de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population observée.

Etant donné qu'il n'est pas possible d'obtenir un échantillon statistiquement représentatif dans une démarche qualitative d'entretiens semi-directif, l'échantillonnage a été réalisé avec deux objectifs principaux : connaître le point de vue de l'ensemble des parties prenantes et donc des situations possibles et pouvoir recouper des informations en cas de doute dans un discours. L'échantillonnage au jugé a été la méthode utilisée pour déterminer les répondants de notre enquête.

#### Les critères de choix des répondants

Critères	Enjeux
Avoir des nouvelles problématiques professionnelles liées au projet de recrutement des apprentis	Voir ses missions changer permet de constater les changements et d'obtenir des pistes de résolution.
Connaître le plan 10000 jeunes	Avoir une expérience du plan permet de mesurer avec plus de recul les changements et d'expliquer les différentes étapes ayant conduit à cette mise en place.
Faire partie du Ministère de l'Intérieur	Travailler au sein d'une même entreprise prenant part au projet permet de connaître les problématiques et enjeux de plusieurs acteurs

Ainsi cinq personnes travaillant au sein de trois services différents ont été interrogées du fait de leur implication dans le projet.

- L'organisation et la réflexion autour des entretiens

Le choix a été fait de mener 3 entretiens différents avec des professionnels acteurs dans la gestion des apprentis au sein du Ministère de l'Intérieur. L'objectif de ces entretiens est de mieux comprendre les différents changements ayant été opérés depuis la mise en place du recrutement d'apprentis et notamment depuis 2021, année du plan 10 000 jeunes. Chaque professionnel a un rôle précis dans la gestion de cette population, certaines questions ont ainsi été adaptées à leurs missions et corps de métier. Les entretiens ont tous été réalisés au sein des locaux du Ministère de l'Intérieur, en face à face. Une date a été convenue entre les parties prenantes et le questionnaire leur a été adressé quelques jours auparavant, à leur demande. Les répondants ont eu la possibilité de se préparer aux questions posées.

Les guides d'entretiens ont été construits avec la même trame mais des entretiens différents ont été administrés aux répondants en fonction de leurs réponses et surtout de leur mission au sein du Ministère. Le but de ce guide est de maintenir une ligne directrice et un ordre dans les questions. Ici, au lieu d'aborder thème par thème, on utilise la méthode de l'entonnoir en précisant de plus en plus les questions.

#### Guide d'entretien

<b>Les phases de l'entretien</b>	<b>Le contenu de ces phases</b>
Phase introductive	La personne présente sa position dans l'entreprise Demande d'enregistrement Questions relatives aux missions quotidiennes
Phase de centrage	Questions générales sur l'apprentissage et la mise en place du plan 10 000 jeunes

Phase d'approfondissement	Questions propres aux enjeux et problématiques rencontrés dans leur quotidien au travail
---------------------------	--

Les difficultés majeures dans la construction de l'entretien résultent d'un manque d'implication des acteurs interrogés dans l'élaboration et la réflexion du plan 10 000 jeunes mais également de l'injonction et non du choix qui a été émis par le gouvernement d'appliquer ces nouveaux recrutements.

- Le déroulement des entretiens

### Présentation des répondants

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Poste</b>
Mmes G et C	Ministère de l'Intérieur	Cheffe et adjointe au BPATS
Mmes Y et B	Ministère de l'Intérieur	Cheffe et adjointe à la DRH
Mme AB	Ministère de l'Intérieur	Secrétaire à la DAF

La position d'enquêteur n'est pas simple à adopter lorsque l'on est non expérimenté. S'il est intéressant de noter que les premiers entretiens sont plus compliqués à mener à cause de l'inexpérience, il faut aussi noter que la démarche d'écoute active prend son sens au fur et à mesure des entretiens et permet de développer le questionnement. Cette démarche permet de creuser les réponses des personnes interrogées et de bien cerner leur implication et motivation dans le projet étudié. Pour autant, seulement 4 entretiens ne permettent pas de gagner totalement en expérience et de se sentir totalement assuré. Le guide d'entretien, d'abord essentiel et

rassurant pour le déroulé de celui-ci se trouve par la suite davantage un outil contenant des thèmes obligatoires et des questions facultatives.

La position d'enquêteur est très en retrait car il n'intervient que lorsque le répondant a besoin d'être relancé, sur le même sujet ou une autre question. L'attitude adoptée est très empathique car il s'agit de comprendre ce que le répondant souhaite transmettre, il faut donc aussi bien cerner sa personnalité que sa position dans l'entreprise.

Un des éléments à appréhender avec la position d'enquêteur est de rester neutre et ne pas juger les propos des répondants. En effet, un jugement positif ou négatif concernant les propos des répondants peut les influencer dans leurs attitudes et leurs réponses. Un jugement négatif peut les braquer ce qui les conduira à s'autocensurer. Ainsi on ne pourra avoir accès à toutes les ressources que la personne interrogée peut nous apporter. Si un jugement positif est porté, l'enquêté peut penser qu'une connivence s'installe et il pourra enjoliver ses réponses ce qui peut conduire à une déformation de la réalité ou des réponses qu'il aurait donné en temps normal.

- L'analyse des entretiens

Le choix a été fait d'analyser les données collectées par thèmes abordés. Des hypothèses, avant la constitution du guide d'entretien, ont été faites qui vont permettre d'affirmer ou d'infirmer celles-ci par les réponses obtenues.

Le tableau ci-après va recontextualiser les thèmes abordés suite aux hypothèses émises.

<b>Thèmes</b>	<b>Hypothèses</b>
La mise en place d'un processus précis d'intégration des apprentis	La demande du gouvernement n'a pas été anticipée et les moyens matériels et humains n'ont pas suivi
La méconnaissance de l'apprentissage	Les agents en charge de la gestion des apprentis n'ont pas été formés

La mise en application d'un projet non conçu par les professionnels directement concernés	La demande du gouvernement est plutôt subie par les services / agents
La formation des maîtres d'apprentissage	Les maîtres d'apprentissage ne suivent pas de formation et ne répondent pas toujours correctement aux attentes des apprentis.
Former des étudiants pour envisager de les recruter et renouveler l'image de la fonction publique pour la jeune génération	L'objectif du gouvernement à travers ce plan de recrutement est de fidéliser et embaucher des jeunes afin de renouveler sa population active mais la gestion des apprentis ne leur permet pas de s'y projeter à long terme

Dans un deuxième temps, il sera nécessaire d'utiliser la méthode du codage qui consiste à réutiliser des phrases d'un discours. Cette étape permet d'analyser et de vérifier assez distinctement les hypothèses émises.

### **Thème 1 :** La mise en place d'un processus précis d'intégration des apprentis

- La réflexion autour d'un processus commun

Comme vu précédemment, de nombreuses entreprises ont instauré un processus très encadré pour l'accueil de leurs apprentis. Ainsi, des professionnels et bien souvent des apprentis sont recrutés pour la gestion de ce public. De plus, le processus est connu de tous, identique et permet de se référer à des valeurs d'entreprise. La DRCPN a vu son nombre d'apprentis tripler entre 2020 et 2021. Dans ce cadre, il est nécessaire de repenser les processus afin de rester efficace, de vérifier si les moyens matériels et humains sont suffisants et d'anticiper la charge de travail supplémentaire à venir. Il était donc important pour nous de savoir si des temps de réflexion et d'élaboration avaient été mis en place : « *Depuis 2015 il n'y a pas eu de différence notable. Un maître d'apprentissage est là pour aider l'apprenti* ». (Mme C). Ainsi, aucun changement ni aucune réflexion n'a été initiée ce qui peut laisser penser à un projet urgent ou à un manque d'intérêt pour cette population. Il en va également de la réflexion autour de

nombreux autres sujets : le management du changement, le management de projet et la manière dont cela est prioritaire au sein de la fonction publique. Cette dimension n'est pas à négliger car des répercussions peuvent avoir lieu sur l'image véhiculée mais aussi peut entraîner des risques psychosociaux au sein des équipes. L'ampleur de ce nouveau projet n'a pas été suffisamment considéré : « *Pour l'instant, on a peu de recul sur le plan 10 000 jeunes. Il n'y a pas vraiment eu de changement. C'est la même procédure* » (Mme Y).

- Le recrutement de gestionnaires supplémentaires

Le nombre de dossier à traiter ayant fortement augmenté il est essentiel de repenser les tâches de chaque professionnel déjà présent. La gestion des apprentis est très dense pendant une période de 4-5 mois environ (d'août à décembre) avec un pic au mois de septembre. Des recrutements sont pour cela nécessaires pour faire face à la quantité du travail qui augmente de manière considérable. Afin d'assurer une qualité en continue mais également de prévenir des « burn-out », cela ne peut pas être traité uniquement par les professionnels en place : « *de nouveaux recrutements n'ont pas eu lieu car cela est intervenu en même temps que la réorganisation de tout le service avec des tâches « apprentis et stagiaires » qui ont été basculées sur le partie « finance / formation » Cela s'est ajouté aux anciennes tâches donc des charges de travail supplémentaires* » (Mme AB). Certains services ont pu se réorganiser et créer des sections spécialement pour cela : « *On a renforcé le pôle apprenti avec 1 agent pérenne, avant il n'y avait qu'un contractuel en contrat court* » (Mme Y). Cela a pu être réalisé dans certains services ayant anticipé cette charge de travail mais n'a pas été réalisé partout : « *Il conviendra d'anticiper l'année prochaine et demander des renforts spécifiques pendant la période des 6 mois (août/janvier)* » (Mme C). Ainsi, nous pouvons nous demander si toutes les directions ont été correctement informées de ce qu'allait nécessiter comme temps et investissement le plan 10 000 jeunes. Cela laisse également suggérer qu'un manque d'équité peut être présent au sein des services, tous n'ayant pas les mêmes budgets pour des quantités de travail similaires. Une réflexion autour du plan 10 000 jeunes et son organisation aurait permis l'anticipation des besoins d'un point de vue humain (recrutements momentanés pour la période la plus dense) mais aussi une meilleure organisation au niveau des moyens matériels (place dans les bureaux et mise à disposition des outils nécessaires à l'exécution du travail).

- La compréhension des rôles des différents professionnels

La répartition des tâches en fonction des services aurait pu être source de réflexion. Le public des apprentis est différent du reste de la gestion de carrière des fonctionnaires. En effet, le DAF (service de Mme AB) s'occupe de la gestion de proximité des apprentis (ils sont en contact direct). Par la suite, l'ensemble des documents sont adressés à la DRCPN pour le recueil de l'ensemble des documents demandés et la signature du CERFA. Enfin, ces documents sont adressés à la DRH dans laquelle appartient le BPRI et qui s'occupe de la réelle gestion (mise en paye) : « *Il y a beaucoup trop d'étapes ici. Le problème c'est l'organisation même de la DRCPN qui produit cela car le BPATS intervient uniquement en back-office pour un rôle de soutien et conseil aux directions en plus de la signature des CERFA depuis la fusion avec la DRH et la fusion des corps du Ministère de l'Intérieur [...] donc oui ça complique énormément* » (Mme AB). Ainsi, on peut s'apercevoir par la description des rôles de chacun que les nombreuses étapes administratives peuvent compliquer les échanges et ralentir le traitement des données. Du fait de sa particularité, la gestion des apprentis aurait pu être repensée de manière différente afin de faciliter les échanges. Les directions qui recrutent des apprentis ne savent pas toujours à qui s'adresser en fonction des différents questionnements. Des informations peuvent se perdre, des questions laissées en suspens et du mécontentement chez les apprentis. Les nombreuses étapes peuvent ainsi faire perdre en crédibilité mais aussi peuvent créer des incompréhensions entre chaque service.

## **Thème 2 : La méconnaissance de l'apprentissage et la formation des maîtres d'apprentissage**

Suite à la mise en place de ce nouveau plan, de nombreux professionnels, souvent chefs de section, se sont intéressés à l'accueil d'un apprenti. Du jour au lendemain, ils ont dû endosser ce nouveau rôle de pédagogue, formateur mais aussi tuteur. Nombre d'entre eux n'avaient pas connaissance des spécificités liées à un contrat d'apprentissage « *Je me suis dit après l'entretien avec la responsable de formation, qu'il était important de suivre une formation pour bien accompagner les apprentis* » (Mme G). De la définition des besoins, à la rédaction de la fiche de poste mais également jusqu'à l'accueil de l'apprenti, aucun n'a bénéficié d'un soutien particulier. Ainsi, les missions proposées peuvent être questionnées : sont-elles adaptées à un apprenti ? Les attentes sont-elles proportionnées à ses capacités ? N'a-t-il pas été recruté pour faire face à une main d'œuvre insuffisante ? : « *En fait, que ce soit les apprentis ou les*

*gestionnaires, ils ont vu leur charge de travail augmenter. On le regrette. On n'a pas été assez disponibles pour les apprentis » (Mme G).*

Une formation aurait peut-être été nécessaire afin de donner des outils à ces managers mais aucune communication n'a été réalisée : *« Il n'existe pas de formation pour les maîtres d'apprentissage. Les seules vérifications faites sont les conditions nécessaires à valider pour être maître d'apprentissage » (Mme Y).* Comme pour de nombreuses autres compétences à acquérir, une formation pour devenir maître d'apprentissage paraît essentielle dans ce genre de situation. En effet, cela permettrait d'éviter certaines erreurs et de mieux encadrer ce public spécifique. De plus, cela améliorerait l'expérience de l'apprenti, qui pour un certain nombre, apparaît comme la première expérience professionnelle.

**Thème 3 :** La mise en application d'un projet non conçu par les professionnels directement concernés

- La mise en place de nouvelles pratiques

S'approprier un nouveau projet, de nouvelles façons de travailler n'est jamais simple quand les acteurs de terrain n'y sont pas à l'initiative. Afin que le projet prenne sens au sein des équipes, il est essentiel de leur laisser une marge de manœuvre afin de s'approprier de nouvelles méthodes de travail. Les habitudes de travail sont transformées. Pour cela, des nouvelles répartitions doivent être faites et de nombreux points afin de savoir où se situent les équipes également : *« Il y a un impact important sur les missions habituelles. Tous les contrats sont pris à la même période. En plus, il y a un turnover important au niveau des RH de proximité donc une perte de connaissance » (Mme Y).* Il semble nécessaire de créer de la polyvalence au sein des équipes afin d'éviter toute perte de compétences et connaissances. Chaque professionnel doit être en capacité de travailler sur ces missions. Afin d'éviter toute forme d'incompréhension entre les différents acteurs et services, des lieux et moments d'échanges peuvent être instaurés ce qui permet également de créer de la cohésion et de la coopération.

- Répondre à une demande gouvernementale avant de faire sens

Afin de répondre le plus vite possible à la demande du gouvernement d'augmenter considérablement le nombre d'apprentis dans les effectifs il a fallu communiquer sur les offres et rendre ces offres attractives auprès de cette population. Il est très facile de se rendre compte

que les chiffres demandés sont la principale préoccupation des directions : « *Des job-dating ont été mis en place et ont permis de mettre en contact l'entreprise avec des jeunes* » (Mme AB). Ces job-dating ont permis des recrutements de masse.

Ensuite, la volonté première des services a été de répondre à la demande avant même de questionner si cela peut être faisable : « *Pour suivre les instructions du gouvernement de recruter un apprenti ça c'est la première chose. Et la deuxième chose on s'est dit aussi qu'un jeune allait dynamiser et de pouvoir, dans la mesure du possible, former ce jeune et le faire évoluer* » (Mme C). Les retours restent très positifs pour la plupart des services. Le terme « gagnant-gagnant » revient très souvent. La main d'œuvre, une nouvelle dynamique et l'apport de nouvelles connaissances sont autant de facteurs qui permettent aux services de bien vivre cette nouvelle expérience. Néanmoins les apprentis restent aussi en demande d'accompagnement, de conseil et surtout d'être enrichi pour ressortir avec un bagage important à la fin de l'année scolaire. Il était nécessaire pour le gouvernement et ses différents Ministère d'être des exemples suite à « l'effort » de recrutement de cette population demandé aux entreprises privées : « *Le Ministère recrute des apprentis pour des raisons politiques évidentes. On est dans le cadre du Beauvau de la sécurité qui est une priorité du Ministère donc il faut se conformer aux directives et donc, en tant que direction centrale, être en première ligne pour appliquer le plan* » (Mme AB). Ces réponses questionnent sur la volonté première des services.

En effet, le fonctionnement encore très régalien ne permet pas la prise d'initiative. L'image que le Ministère de l'Intérieur a voulu renvoyer fait davantage penser au remplissage des objectifs chiffrés. Nous pouvons nous demander s'il y a un réel intérêt de la fonction publique d'intégration des apprentis ?

L'image immédiate paraît plus importante qu'une construction sur le long terme d'un renouveau. Ces constats sont étroitement liés à la politique et aux nouvelles élections présidentielles de 2022 : il était nécessaire de prouver que le gouvernement a milité en faveur des jeunes et cela ne peut être réellement prouvé que par des chiffres. Au vu de l'ampleur très politique du Ministère il peut apparaître compliqué de mettre en place des changements importants afin d'atteindre davantage la qualité que la quantité.

#### **Thème 4 : La formation des étudiants avant de les embaucher**

Pour de nombreuses entreprises, l'objectif de l'alternance est également de former et accueillir de nouveaux potentiels talents. Ainsi, nous avons cherché à savoir si la fonction publique, à travers ce plan, ne souhaite pas créer de l'attractivité auprès des jeunes étudiants. Les difficultés de recrutement se font ressentir dans de nombreux secteurs d'activité et pour cela, il est nécessaire de créer de nouveaux dispositifs : « *On pourrait envisager, quand les apprentis ont effectué 1, 2 ou 3 ans dans un service et ont donné entière satisfaction, qu'ils puissent éventuellement, à l'issue de leur contrat d'apprentissage, bénéficier d'un contrat de contractuel* » (Mme C). Néanmoins, la fonction publique détient un système de recrutement tout à fait différent : « *La logique dans la fonction publique est le concours. Il n'y a pas de possibilité de capitaliser sur les formations des apprentis même si les services recruteurs le regrette. Les années d'apprentissage ne sont pas prises en compte si l'apprenti est recruté à la suite* » (Mme Y). Il reste donc plus opportun de passer le concours afin de bénéficier d'un emploi stable et plus avantageux. Alors que la fonction publique se différenciait auparavant notamment par sa capacité à prôner un équilibre vie professionnelle / vie personnelle, la jeune génération se dirige moins vers le public. Cela est peut-être lié à une méthode de management encore trop verticale pour eux, une rémunération moins intéressante ou tout simplement un manque de communication de la part du gouvernement. Le recrutement des apprentis a donc mis un coup de projecteur sur les nombreux métiers possibles au sein d'un ministère. Le recrutement des apprentis, même si l'intérêt premier du gouvernement n'est peut-être par celui-ci, a permis de recruter de nombreux contractuels. Par exemple, à la DNUM (direction numérique), 38% des agents sont des contractuels. Au vu de la difficulté de recrutement dans ce secteur d'activité, les responsables sont très favorables à pérenniser les contrats des apprentis déjà formés : « *Le fait qu'on ait de plus en plus de mal à pourvoir certains postes. On s'est aperçu que c'était une ressource qui apportait et en même temps était facile à trouver car il y a de la demande* » (Mme AB). Il y a aussi une attente importante du côté des apprentis. Le plan 10 000 jeunes a très bien fonctionné. Sur une fiche de poste publiée par leur service, plus de 40 candidatures sont adressées en quelques jours.

## **b) Réalisation du questionnaire et analyse**

Le choix a été fait de réaliser les deux types d'analyses (qualitatives et quantitatives). Afin de vérifier si les points de vue des professionnels étaient en adéquation avec le ressenti des principaux concernés (les apprentis), un questionnaire a été réalisé sur la même base que les guides d'entretien. Ainsi, les réponses se complètent et permettront d'apporter une vision globale de la gestion des apprentis dans la fonction publique.

Le questionnaire a été réalisé via GoogleForms et a été diffusé à tous les apprentis en gestion centrale de la Police Nationale. L'objectif de ce questionnaire était également à visée constructive. Les réponses ont par la suite servi à l'élaboration des préconisations. Avant la diffusion de ce questionnaire, un avis préalable a été soumis à la hiérarchie afin d'obtenir leur aval et aucune objection n'a été émise.

- Description du panel

Tous les répondants sont actuellement en poste pour un apprentissage au sein du Ministère de l'Intérieur et sont arrivés au cours de l'année scolaire 2021-2022. Le questionnaire a été envoyé à 130 personnes.

✚ 61 réponses ont été obtenues

✚ Il y a eu 47,5% de répondants hommes et 52,5% de répondants femmes. Ce chiffre est le reflet de la mixité très présente au sein des apprentis de la Police Nationale. De nombreux corps de métiers y sont représentés et de formations très variées.

✚ Plus de la moitié des apprentis (54,1%) ont entre 22 et 25 ans révolus et pour un tiers (34,4%) entre 18 et 21 ans révolus. Ces chiffres sont des indicateurs du niveau de diplôme préparé qui est pour beaucoup, entre un BAC + 3 et un BAC+5. 6 des répondants seulement ont plus de 26 ans et 1 seul a moins de 18 ans.

✚ Enfin, 45,9% des apprentis ont signé un contrat pour 1 an, tandis 36,1% resteront pour 2 ans. Ces deux durées sont les plus répandues dans le cadre d'apprentissage de manière générale.

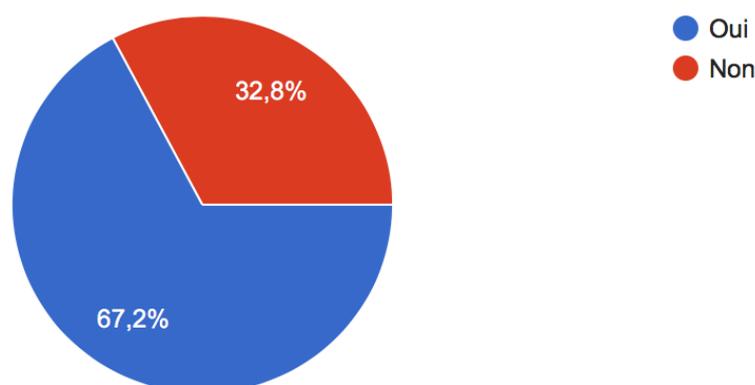
## Thème 1 : L'accueil au sein du Ministère du point de vue des apprentis

La mise en place d'un recrutement important nécessite une organisation préalable comme vu dans la première partie. Ainsi, de l'identification des besoins, en passant par l'élaboration de la fiche de poste jusqu'à l'anticipation du matériel de travail et l'accueil de l'apprenti au sein des locaux, nous avons souhaité avoir une vision de ce qui avait pu être instauré lors de l'arrivée des apprentis. Pour 47,5% d'entre eux, leur accueil a été qualifié de très satisfaisant contre 11,5% de peu satisfaisant. Pour autant, 32,8% admettent ne pas avoir eu un poste de travail prêt à leur arrivée. Cela vient mettre en exergue que leur attente ne se situe pas tant dans la préparation préalable de leur venue mais bien dans l'implication réelle une fois que l'apprenti est en poste.

Lors de nos entretiens, nous nous sommes questionnés sur l'élaboration de la fiche de poste. En effet, chaque service, et donc chef, a en charge la rédaction de celle-ci. Le fait que cette étape du recrutement ne soit pas accompagnée par un professionnel des ressources humaines ni par quelqu'un connaissant le statut d'apprenti peut sembler inadapté à la situation.

**Pensez-vous avoir des missions adaptées à votre formation et votre statut d'apprenti(e) ?**

61 réponses



A travers ce graphique, nous confirmons qu'un tiers des apprentis considère avoir des missions inadaptées à sa formation ou son statut. Ce nombre, très important, vient mettre en exergue le besoin d'accompagnement des managers par des professionnels. Le risque dans cette situation est le départ anticipé d'un apprenti ou le manque d'investissement de sa part dans son poste. Il

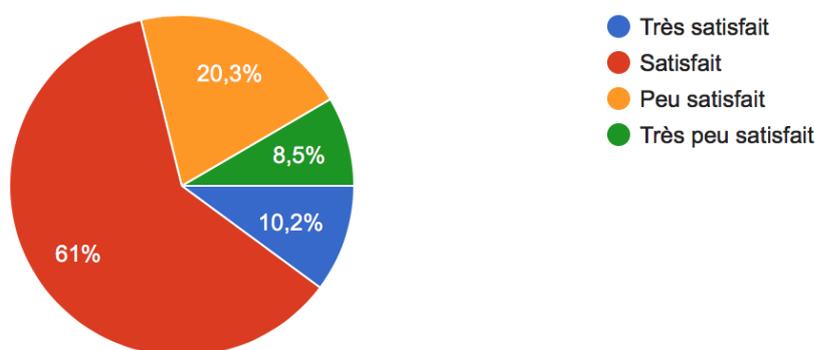
est nécessaire de détailler les fiches de poste au maximum afin que l'apprenti sache si le poste proposé correspond à ses recherches. De plus, il est important de garder à l'esprit qu'un salarié satisfait sera le premier ambassadeur que ce soit auprès de son école et donc des futurs étudiants mais également auprès de son entourage.

## Thème 2 : L'identification des acteurs en charge de la gestion des apprentis

Afin de vérifier si l'organisation administrative autour des apprentis est compréhensible au vu des nombreux interlocuteurs et étapes, nous avons souhaité avoir un retour de leur vision. Pour plus d'un tiers d'entre eux (36,1%), il est difficile d'identifier leurs interlocuteurs en charge de leur gestion administrative.

Diriez-vous de votre gestionnaire administratif que vous êtes :

59 réponses



A travers ce graphique, nous pouvons nous apercevoir que très peu en sont très satisfait (10,2%), alors que 28,8%, soit près d'un tiers, en sont peu ou très peu satisfait. Néanmoins, la majorité se trouve globalement satisfaite. Afin d'identifier quelles étapes du recrutement posent le plus de difficulté, pour 62,3% soit près de deux tiers, c'est la mise en paye qui est reprochée. En effet, au cours de notre expérience, nous avons identifié des délais d'attente très longs, 2 à 3 mois en moyenne après le début de l'alternance avant de percevoir la première paye. Ces retards conséquents sont certainement liés à un manque d'anticipation et de personnel formé et en capacité de traiter les nombreux dossiers arrivés en septembre. Cependant, l'accompagnement administratif est aussi source de problème puisque près de la moitié des apprentis (44,3%) estiment que c'est une étape du recrutement à améliorer. Cette problématique peut être générée par un manque de temps accordé aux apprentis ou un manque de connaissance

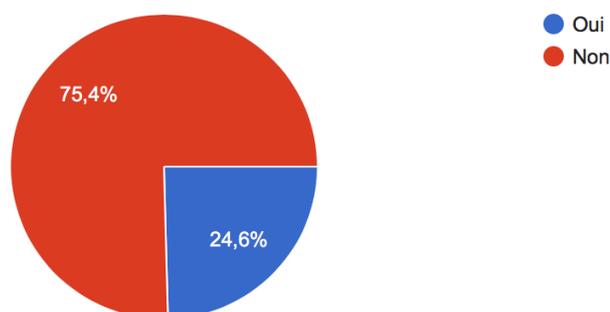
et de réponses claires à leurs apporter. Ces différents retours du questionnaire sont très pertinents puisqu'en plus d'appuyer certaines hypothèses, ils permettent d'identifier les sources de problèmes.

### Thème 3 : Les perspectives à l'issue de l'apprentissage

La formation par alternance est un moyen d'acquérir de l'expérience professionnelle tout en se formant. Elle est devenue recherchée par de nombreux alternants puisqu'elle permet de bonnes perspectives d'insertion à l'issue des années d'études. Il est courant que les apprentis se dirigent vers un secteur d'activité dans lequel ils souhaiteraient évoluer par la suite. Du côté des entreprises, c'est un moyen d'attractivité et de visibilité des métiers présents au sein de l'institution tout en mettant à profit pour commencer à former. Afin de vérifier si l'intention des apprentis était de pérenniser leur emploi nous avons souhaité savoir combien parmi eux se projettent à l'issue de leur alternance dans un poste similaire à celui qu'ils occupent actuellement. Ils sont 43 soit 70,5% à ne pas être contre poursuivre leur expérience au sein du Ministère de l'Intérieur soit une grande majorité. Cela signifie que cette expérience est bénéfique à leurs yeux et leur apporte des compétences. Le secteur public est également un milieu qui ne semble pas empêcher les jeunes de s'y projeter. Cela est sûrement lié à la volonté du gouvernement de proposer des contrats de contractuels de manière plus importante. Pour la moitié des apprentis ne souhaitant pas poursuivre au Ministère de l'Intérieur, la raison sont les missions ne leur correspondant pas tandis que le secteur d'activité, la rémunération, l'organisation et le management ne conviennent pas à un tiers d'entre eux.

Avez-vous comme objectif d'être recruté à la fin de votre alternance sur le poste ou service que vous occupez actuellement ?

61 réponses



Malgré les constats réalisés en amont, la plupart des apprentis ne se projettent pas essentiellement dans le secteur public. Seulement un quart d'entre eux a intégré une alternance au Ministère de l'Intérieur dans l'objectif d'acquérir de l'expérience et de pouvoir y rester à la suite de leurs études. Plusieurs analyses peuvent être soulevées : les missions sont davantage importantes que le secteur d'activité pour un apprenti, la difficulté de recherche d'une entreprise pour réaliser son alternance ne permet pas aux étudiants d'être exigeants sur le secteur d'activité ou encore l'image de l'entreprise est prioritaire dans le choix final.

### **c) Comparaison public / privé**

Afin d'apporter un point de comparaison mais aussi de nuancer les propos antérieurs, il apparaissait nécessaire d'obtenir des éléments d'une entreprise privée sur sa gestion des apprentis. Dans ce cadre, nous nous sommes entretenus avec Madame Juliette VARET, assistante RH depuis 13 ans au sein de l'entreprise VERLINGUE, courtier en assurance. Le groupe VERLINGUE se distingue en 13 établissements en France et possède également des établissements à l'étranger (Portugal, Suisse et Royaume-Uni). Les services RH sont tous centralisés au siège social qui se situe à Quimper. Les principales missions de Mme VARET sont : le recrutement des jobs d'été, alternants et stagiaires et la gestion des agendas.

L'intérêt de cette comparaison avec cette entreprise est la portée nationale qu'elle comporte et la centralisation des services RH au siège, ce qui peut être comparable au Ministère de l'Intérieur.

Le groupe VERLINGUE recrute au sein de ses différents établissements 25 apprentis et a comme objectif en 2022 d'atteindre les 30 recrutements.

- L'organisation du recrutement des apprentis avant l'embauche

La campagne commence en début d'année civile (janvier/février) avec l'identification des besoins auprès des différents managers puis la diffusion sur l'ensemble des jobboards. Un premier contact, après tri des CV, est réalisé par l'assistante RH puis un rendez-vous est programmé avec le manager. Cela peut se réaliser à distance ou en présentiel. L'entreprise recrute en alternance ou contrat de professionnalisation. Une fois la sélection du candidat effectuée, l'ensemble des éléments est transmis au service formation pour la gestion administrative.

- L'organisation du recrutement lors de l'arrivée de l'apprenti

Un programme d'intégration a été élaboré spécialement pour les apprentis. Dès leur arrivée, une demi-journée est consacrée à la présentation de l'entreprise, le passage de formations obligatoires et le rappel des règles obligatoires. Des points avec les professionnels RH sont prévus 3 mois et 6 mois après l'arrivée des apprentis afin de réaliser un rapport d'étonnement et de vérifier leur bonne intégration.

Pour compléter l'intégration, un « welcome day » a lieu pour tous les nouveaux collaborateurs y compris les apprentis et deux points collectifs avec l'ensemble des apprentis sont réalisés dans l'année.

- Les motivations principales de l'entreprise à recruter

L'entreprise VERLINGUE s'est intéressée depuis plusieurs années au recrutement des apprentis mais cela s'est développé au cours des deux dernières années. L'objectif principal était la volonté d'accompagner les jeunes dans leur parcours de formation mais également l'intérêt de faire monter en compétences l'ensemble des équipes accueillant un apprenti. Ils reconnaissent que la prime aux entreprises a aidé à un plus grand nombre de recrutements.

Ils font face néanmoins à des difficultés de recrutement liées à la localisation du siège social où se situent de nombreuses fonctions support mais également à la concurrence de plus en plus présente. Ainsi, afin de développer leur réseau et d'attirer les candidats potentiels, des partenariats se sont mis en place avec des écoles et un programme de formation « gestionnaire en assurance santé » s'est également ouvert spécialement pour leur entreprise. Des portes ouvertes sont également organisées afin de faire connaître l'entreprise à un plus grand nombre de personnes.

- La formation des maîtres d'apprentissage

La réflexion autour de la formation des tuteurs a émergé et une formation d'une journée a été proposée au mois de juin. La nomination du maître d'apprentissage se base généralement sur le volontariat ou l'identification par le manager d'un membre compétent au sein de son équipe. Une réunion est organisée une fois par an avec l'ensemble des tuteurs pour identifier les problématiques. Un guide leur est également fourni.

- Les perspectives à l'issue de l'apprentissage

Il arrive dans certaines situations qu'une proposition de CDI soit faite à l'issue de l'apprentissage. Un point RH aux alentours d'avril est réalisé avec chaque alternant afin de faire connaître ses attentes et envies sur la poursuite de leur parcours. Ces situations restent à la marge et l'entreprise ne possède pas actuellement de chiffres significatifs.

A travers cette comparaison nous pouvons nous rendre compte que l'organisation autour du recrutement des apprentis est très complète et ordonnée. Chaque professionnel dispose de missions bien précises et connaît le processus précis. De plus, de nombreux moments formels sont programmés afin de permettre une intégration aboutie de l'apprenti ce qui valorise l'image de marque dans un secteur de plus en plus concurrentiel. Le recrutement des apprentis est réellement une valeur ajoutée pour cette entreprise. L'objectif véhiculé par cette entreprise est la volonté de créer une véritable expérience collaborateur à ses apprentis.

#### **d) Limites et points de vigilance**

Plusieurs biais existent dans la réponse aux questions et l'analyse des entretiens. En effet, nous pouvons nous demander si la transmission du guide d'entretien, bien qu'elle soit légitime et courante, ne permet pas la spontanéité des réponses. Cela permet d'éviter quelques sujets « sensibles » et pouvant amener à interprétation. Il est nécessaire d'avoir en tête que l'entièreté des réponses n'est pas souvent la pensée de la personne entretenue mais bien l'image qu'elle souhaite renvoyer de l'institution.

De plus, il est nécessaire de rappeler que les personnes interrogées ainsi que le panel des apprentis à qui le questionnaire a été adressé ne représente qu'un échantillon du Ministère de l'Intérieur. En effet, l'ensemble des professionnels interrogés ne travaillent qu'en administration centrale. D'autres problématiques et besoins peuvent être constatés dans des administrations territoriales. L'ensemble des apprentis ayant répondu au questionnaire réalisent leur apprentissage en Ile-de-France puisque c'est le service des personnels contractuels qui en a la charge administrative. Pour l'ensemble des apprentis de la France entière, chacun dépend de son service gestionnaire du département

### **III- RECOMMANDATIONS D'UN POINT DE VUE RH**

#### *1) L'élaboration des recommandations*

##### **a) Pour quelles raisons ces préconisations se sont détachées ?**

Nous avons identifié grâce à l'analyse des entretiens et aux questionnaires trois problématiques principales dans la gestion des apprentis au Ministère de l'Intérieur : l'accueil des apprentis, l'identification des acteurs et leurs missions respectives et également l'accompagnement et la formation des maîtres d'apprentissage. A travers ces constats, nous avons souhaité élaborer une préconisation par problématique puisqu'elles nous semblent les plus pertinentes mais également urgentes.

##### **b) Comment évaluer leur efficacité ?**

L'ensemble des préconisations sont des outils qui sont évaluables de manière quantifiée. En revanche, il est également nécessaire d'évaluer la pertinence et l'utilité de leur mise en œuvre. Pour cela, plusieurs moyens d'évaluation peuvent être utilisés : questionnaires, réunions, rapports d'étonnement, etc.

##### **c) Quels sont les objectifs principaux à atteindre ?**

L'objectif principal est d'améliorer l'expérience collaborateur et ainsi l'image de la fonction publique pour permettre de l'attractivité et de la fidélisation. Il est nécessaire, au-delà d'atteindre des objectifs, de rendre les méthodes de travail plus qualitatives. De plus, cela permettra une meilleure organisation, du gain de temps et cela pourra éviter certains risques psychosociaux.

##### **d) Quels sont les moyens à mobiliser ?**

Les moyens humains à mobiliser sont l'ensemble de la section des personnels contractuels de la DRCPN, la cheffe et l'adjointe de la section ainsi que la cheffe et l'adjointe du bureau du BPATS. Tous ces professionnels sont directement concernés par le recrutement des apprentis et il est nécessaire que les nouvelles méthodes de travail soient décidées en équipe. De plus, il est important que l'ensemble des professionnels aient les compétences et les connaissances d'utilisation de ces nouveaux outils afin de ne pas perdre en professionnalisme et de créer de la polyvalence.

### e) Dans quelle temporalité est-ce envisageable ?

La temporalité pour la mise en place de ces recommandations est très courte. En effet, peu de professionnels étant directement impliqués par la problématique de la gestion des apprentis, il est nécessaire que les différentes préconisations soient mises en place en septembre pour la prochaine campagne d'arrivée mais également avant le changement de plusieurs agents de la section. Cela permettrait également que de nouvelles habitudes de travail interviennent au moment du recrutement de nouveaux professionnels.

## 2) *Recommandation 1 : Mettre en place un livret d'accueil personnalisé de l'apprenti*

### a) Description de la recommandation

Le livret d'accueil est un outil à destination de l'apprenti et fait partie des documents à lui transmettre le premier jour de son arrivée. La personnalisation permet de donner des indications propres au poste de l'apprenti : qui est son référent RH (avec les coordonnées) mais également répertorier ses supérieurs hiérarchiques. De plus, cela permet également d'y ajouter une description du fonctionnement propre à son service.

Une trame serait à donner à l'ensemble des services qui complèteraient avant l'arrivée de l'apprenti les éléments le concernant.

D'autres mentions générales y seraient inscrites telles que : la description du Ministère et son fonctionnement et complété par un organigramme, un planning prévisionnel de sa première journée, des dates de rencontre avec sa RH de proximité et son manager. Ces dates seraient fixées dès le début de son alternance et interviendraient dès le premier mois, avant la fin de la période d'essai et au cours de l'année. Il est essentiel d'y inscrire également les formations nécessaires à réaliser et la fréquence des points avec son manager.

Des informations telles que la façon dont on doit noter ses horaires, le dress code, le fonctionnement du restaurant d'entreprise ou encore comment poser ses congés pourront y être renseignées.

Enfin, une date devra être fixée en amont de l'arrivée de l'ensemble des apprentis afin d'organiser une journée de bienvenue et que les apprentis du même périmètre puissent faire connaissance.

## **b) Objectifs**

Cette préconisation répond à deux problématiques identifiées : la préparation à l'accueil des apprentis et l'identification des acteurs en charge de la gestion des apprentis et leurs missions. Ainsi, un livret permet d'abord à l'apprenti de se poser et de comprendre le fonctionnement de son service et du périmètre dans lequel il va travailler. Il intégrera plus rapidement les codes et le vocabulaire spécifique de son secteur d'activité. C'est également un moyen permettant à la RH de proximité et au manager de se mettre d'accord dès le début sur des dates pour réaliser des points. Ainsi, le manque de temps ne prendra pas le dessus sur ces réunions importantes à l'apprenti. Cet espace de communication lui sera nécessaire pour réajuster certaines pratiques, régler les problèmes administratifs mais également y poser ses questions et pour fixer de nouveaux objectifs.

Enfin, cet outil permet également au maître d'apprentissage de préparer en amont l'arrivée de son apprenti, de réfléchir aux moyens à mettre à sa disposition. Cela améliorera son accueil et l'image qui sera renvoyée à son arrivée.

## **c) Limites**

La première limite de cette préconisation est l'adhésion des managers à cet outil. En effet, afin qu'il soit utile il doit être mis en place. En revanche, cela ne dépend pas de la section des ressources humaines et les principaux concernés sont les maîtres d'apprentissage. Cela peut être vu comme une contrainte plutôt qu'une aide puisqu'il sera nécessaire de le personnaliser. De plus, le temps de sa mise en place est très court et cela peut être perturbé par des imprévus et donc des réunions décalées. Les vacances d'été intervenant dans ce même moment également.

### ***3) Recommandation 2 : Accompagner les services d'accueil et les maîtres d'apprentissage***

#### **a) Description de la recommandation**

Cette préconisation se décompose en plusieurs parties. Actuellement, l'accompagnement des maîtres d'apprentissage est insuffisant. Il est donc nécessaire de créer plusieurs dispositifs afin de faire monter en compétences ces professionnels investis dans l'accueil des apprentis.

- Identifier les besoins et missions en fonction des postes

Dans un premier temps, avant même le début de la campagne de recrutement (janvier/février), l'apprentie en formation dans les ressources humaines peut se mettre à disposition de l'ensemble des managers souhaitant recruter un apprenti afin de les accompagner pour l'identification de leurs besoins. Il serait également pertinent que certaines écoles soient ciblées afin de mettre en place des partenariats. La réflexion autour des besoins peut se faire à travers des échanges téléphoniques, visio-conférences ou en présentiel. L'idée serait d'abord d'identifier le niveau d'étude attendu en fonction des missions à proposer puis la formation et la spécialisation souhaitée.

- Accompagner à la rédaction des fiches de poste

Après l'identification des besoins, la rédaction de la fiche de poste doit être la plus exhaustive possible. Actuellement, un modèle est déjà transmis aux services mais est insuffisant du fait de nombreuses informations manquantes. Des ateliers pourront être mis en place pour l'ensemble des maîtres d'apprentissage et/ou managers souhaitant être formés à la rédaction de ces fiches. Il sera également pertinent d'informer les services que si certaines informations sont manquantes, la fiche de poste ne pourra être publiée. La section des personnels contractuels doit pouvoir conseiller les managers afin que l'ensemble des dispositions légales soient respectées. Une fiche de prévention sur les risques d'une fiche de poste mal rédigée pourra également être diffusée. L'idée est de sensibiliser l'ensemble des managers sur l'importance de personnaliser une fiche pour un apprenti : les missions doivent être adaptées à la formation et au rythme de l'alternant et ne doit pas être similaire à celle des agents de la fonction publique.

- Proposer des formations à destination des maîtres d'apprentissage

Depuis 2022, l'ensemble des maîtres d'apprentissage dans la fonction publique bénéficient d'une prime de 500€ par an et par apprenti encadré. Cela vient récompenser l'investissement et la surcharge de travail de fait de ces missions supplémentaires. En revanche, une prime nécessite dans la plupart des situations, l'acquisition de nouvelles compétences. Actuellement, aucun maître d'apprentissage n'a reçu de formation liée à son nouveau statut. Il serait pertinent de proposer cette prime sous condition du passage de la formation. Pour cela, un benchmark des différentes formations proposées en fonction de la durée, du coût mais également de son

contenu sera d'abord réalisé. Il sera nécessaire de questionner si cette formation sera proposée à l'interne, cela peut être justifié par un grand nombre de participants ou bien plutôt en externe. Ainsi chaque maître d'apprentissage pourra choisir la formation souhaitée après qu'une liste leur ait été adressée.

### **b) Objectifs**

Ces trois propositions viennent répondre à la problématique du manque d'accompagnement des acteurs de terrain qui sont les maîtres d'apprentissage. Un des objectifs principaux est de connaître les dispositions législatives qui leur incombent : durée légale du temps de travail d'un apprenti, informations sur les mentions obligatoires d'une fiche de poste, etc. Cela permettra également d'acquérir de meilleures connaissances et donc une meilleure orientation des apprentis dans l'ouverture de leurs droits. De plus, la formation permettra de leur transmettre les informations utiles à ce qu'une alternance se passe bien. L'utilité de cette formation sera de mieux accompagner l'apprenti tout au long de son année et d'éviter les ruptures de contrats. La rédaction de la fiche de poste et l'identification des besoins seront également des moyens permettant de mieux sélectionner les candidats et donc éviter qu'un poste ne corresponde pas aux attentes du côté du candidat ou du service. Enfin, la formation permet de faire reconnaître un nouveau statut et de nouvelles compétences et vient s'inscrire dans l'idée d'une montée en compétences des maîtres d'apprentissage. Cette reconnaissance permet également l'acquisition d'heures supplémentaires sur le compte personnel de formation.

### **c) Limites**

Le fonctionnement d'accompagnement des managers pour l'identification des besoins et l'élaboration de la fiche de poste n'existe pas actuellement. Le fait que ce soit un apprenti qui prenne le rôle de « connaisseur » peut déstabiliser de nombreux managers. De plus, le fonctionnement pyramidal ne facilite pas le mentoring inversé. D'autant que cela fait plusieurs années que des fiches de poste sont publiées sans intervention d'un professionnel des ressources humaines. Le changement dans cette pratique peut faire surgir des réticences au changement qu'il sera nécessaire d'accompagner. Une autre limite est celle de l'obligation de formation. Certains maîtres d'apprentissage peuvent estimer ne pas en avoir l'utilité et donc ne pas mettre de sens à cette obligation. La formation peut être mise à mal voire des absences peuvent être constatées.

#### **4) *Recommandation 3 : Elaborer un processus précis de recrutement***

##### **a) Description de la recommandation**

Cette recommandation vient répondre à la problématique de l'identification des acteurs et des missions de chacun mais également de l'accueil des apprentis. L'idée est de décider avec l'ensemble des acteurs de la gestion des apprentis le processus idéal afin d'anticiper l'ensemble des démarches. Le processus serait rédigé et transmis à l'ensemble des services recruteurs en y mentionnant des dates limites pour les différentes étapes : rédaction et diffusion des offres, adresser le nom de la personne recrutée et la date de son arrivée, transmission de l'ensemble des éléments constituant son dossier et du CERFA et enfin date limite transmission au service de paye pour éviter les retards. Chaque étape du processus serait détaillée en y mentionnant les attentes spécifiques de chaque service.

##### **b) Objectifs**

Le premier objectif est d'harmoniser l'ensemble des pratiques de tous les services en ce qui concerne le recrutement des apprentis. Cela permettra d'avoir des repères concrets et de relancer en cas d'oubli ou de non-réponse. De plus, chaque étape développera le contenu, la personne gestionnaire et la date limite de retour ce qui évitera les erreurs et permettra de mieux comprendre le circuit du recrutement à l'intégration de l'apprenti. Enfin, les dates butoir permettront d'anticiper chaque étape, de mieux répondre aux besoins des maîtres d'apprentissage et des apprentis et donc de créer une meilleure expérience pour chaque partie. La surcharge de travail sera limitée car elle sera plus étalée et donc cela permettra d'éviter certains risques psychosociaux. De plus, l'anticipation en termes de besoins en matériels mais également humains pourra mieux être appréhendée.

##### **c) Limites**

Mettre en place un processus précis avec des deadlines ne permet pas forcément le remplissage des effectifs et donc de répondre à la demande du gouvernement. De plus, au vu du nombre très important d'apprentis en gestion, il sera nécessaire de relancer à plusieurs reprises. L'anticipation des retards devra également être pensée dans le processus afin de ne pas se sentir débordé par les événements. Enfin, mettre en place des deadlines peut faire penser à un processus trop figé et donc empêcher le développement d'une idée ou d'une amélioration.

### TABLEAU DES RECOMMANDATIONS

Recommandations	Quoi ?	Cible	Acteurs	Objectifs	Indicateurs d'évaluation	Budget/temps	Temporalité
<b>1</b>	-Livret d'accueil personnalisé	-Apprentis  -Maîtres d'apprentissage	-Agents de la section des personnels contractuels  -Maîtres d'apprentissage	-améliorer l'accueil -comprendre le fonctionnement du MI -Intégrer les codes de son environnement de travail	-Questionnaires  -Rapports d'étonnement  -Réunions	-3 réunions (environ 2h) mobilisant 4 professionnels du service -L'apprentie : restitution et création	-Septembre 2022
<b>2</b>	-Fiches de poste  -Formation maître d'apprentissage  -Recherche de besoins en compétences	-Maîtres d'apprentissage	-Apprenti(e) de la section des personnels contractuels	-connaissance des dispositions légales et informations sur les apprentis -meilleure sélection des candidats -montée en compétences	-Nb de formations passées / nombre maîtres d'apprentissage -Nb de fiches de poste	-Formation : 15€/heure dans la limite de 20h  -Mise à disposition de l'apprenti(e) tout au long de l'année	-A compter de janvier 2023 jusqu'à juin 2023
<b>3</b>	-Rédaction d'un processus précis du recrutement	-Gestionnaires RH -Managers -Maîtres d'apprentissage	-Gestionnaires RH -RH de proximité	-Harmoniser les pratiques de l'ensemble des services -Identification des acteurs	-Questionnaires de satisfaction du processus  -Réunion en cours d'année	-2 réunions (environ 2h) avec l'ensemble des services (DAF, DRH et DRCPN)	-A compter de juillet : donner les premiers deadlines pour septembre

## CONCLUSION

Le recrutement des apprentis dans la fonction publique et notamment au Ministère de l'Intérieur est nouveau pour de nombreux acteurs. S'il s'agit, pour de nombreuses autres entreprises, d'une formalité aujourd'hui, elle est venue bousculer les pratiques au sein des services du Ministère qu'il a été intéressant d'identifier et de diagnostiquer.

Les entretiens réalisés avec les professionnels impliqués dans cette nouvelle gestion d'apprentis nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement, les enjeux mais également les spécificités de cette gestion et de sa mise en place.

D'un autre point de vue, les réponses des apprentis au questionnaire qui leur a été adressé ont permis de repérer plus facilement les points de blocage et d'amélioration à apporter. L'ensemble ayant confirmé ou infirmé les nombreuses hypothèses émises tout au long de ce travail de recherche.

Suite aux grands thèmes dégagés à la suite des hypothèses et des réponses aux questions lors des entretiens et des questionnaires, des recommandations ont été proposées afin de répondre à trois enjeux principaux : proposer un meilleur accueil et une meilleure expérience aux apprentis dès leur intégration, mieux identifier les acteurs en charge de la gestion des apprentis et les différentes étapes et enfin proposer un meilleur accompagnement tout au long du processus de recrutement aux managers et maîtres d'apprentissage.

La difficulté que doit surmonter le Ministère de l'Intérieur se situe dans la réponse aux objectifs élevés fixés par le Gouvernement tout en proposant un accompagnement de qualité et adapté tant aux agents déjà en place qu'aux apprentis.

La mise en place du recrutement des apprentis et l'ambition affichée par le Ministère de l'Intérieur représente un enjeu très important tant stratégiquement, notamment par l'attractivité que cela peut représenter pour relancer la venue de professionnels compétents, que politiquement afin de démontrer un engagement réussi auprès des jeunes. La campagne de recrutement 2021/2022 a donc représenté un défi de taille à la veille des nouvelles présidentielles.

Une fois cette première « édition » réussie numériquement puisque les objectifs chiffrés ont été atteints et la politique en place réélue, il nous apparaît essentiel voire urgent de pérenniser ces places pour les apprentis mais mieux réfléchir la politique de recrutement afin d'atteindre des objectifs autant qualitatifs que quantitatifs. D'autant plus que cela s'intègre parfaitement dans l'objectif de la loi de la transformation de la fonction publique qui a l'ambition d'atteindre une gestion plus pointue, simplifiée et compétitive. Ces différentes préconisations peuvent ainsi permettre la mise en place de nouvelles pratiques de travail et servir d'expérimentation.

En suivant sa stratégie de réponse quantitative en matière de recrutement d'apprentis, le Ministère de l'Intérieur arrive à atteindre ses objectifs mais ne permet pas de se démarquer du secteur privé et de fidéliser les nouveaux talents. Dans ce cadre, le recrutement d'apprentis ne peut être pérennisé si cela ne s'inscrit pas dans une stratégie globale. Au vu des enjeux politiques très prégnants, nous pouvons nous questionner si les services de la fonction publique ont d'autres leviers et moyens afin d'atteindre un recrutement davantage qualitatif que quantitatif.

## BIBLIOGRAPHIE & SITOGRAPHIE

### Ouvrages

- BASTIDE Isabelle, *Le recrutement réinventé : Pourquoi et comment recruter des personnalités et non plus des profils*, France : Edition le Cherche-Midi, 2018.
- COLIN Frédéric, *Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique*, France : Edition Gualino-Lextenso, 5<sup>ème</sup> édition, 2021.
- PERRETI Jean-Marie, *Gestion des Ressources Humaines*, France : Editions Vuibert, 22<sup>ème</sup> édition, 2018.
- POUGNET Stéphanie et PENNAFORTE Antoine, *Alternance : cultivez les talents de demain*, France : Edition DUNOD, 2012.

### Sites gouvernementaux

- INSEE, 2021, *Contrat en alternance : définition*, [en ligne], <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1611>
- Entreprendre.service-public.fr, 2022, *Contrat d'apprentissage et de professionnalisation : quelles différences ?*, [en ligne], <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31704>
- Ministère de la transformation et de la fonction publique, *Loi de transformation de la fonction publique*, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>
- Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, publié le 14/09/2015 et mis à jour le 24/05/2022, *Contrat de professionnalisation*, [en ligne], <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/contrat-de-professionnalisation>
- Vie-publique.fr, 2018, *Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel*, [en ligne], <https://www.vie-publique.fr/loi/20799-loi-5-septembre-2018-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel>

### Articles

- ALGUERRE Benjamin, « 718 000 contrats d'apprentissage signés en 2021 », Info Social RH, 03/02/2022, <https://www.info-socialrh.fr/formation/apprentissage/718-000-contrats-dapprentissage-recenses-debut-2021-688504.php/>, consulté le 03/02/2022.
- Auteur inconnu, « Apprentissage : 650.000 contrats ont été signés en 2021, un record », Figaro Etudiant, 17/12/2021, [https://etudiant.lefigaro.fr/article/apprentissage-650-000-contrats-ont-ete-signes-en-2021-un-record\\_7d32c8f0-5f12-11ec-8986-b8ee2f4285c7/](https://etudiant.lefigaro.fr/article/apprentissage-650-000-contrats-ont-ete-signes-en-2021-un-record_7d32c8f0-5f12-11ec-8986-b8ee2f4285c7/) [consulté le 23/01/2022].

- Auteur inconnu, « Avantages et inconvénients d'une alternance », Groupe Réussite, 2018, <https://groupe-reussite.fr/blog/avantages-inconvenients-formation-alternance/>
- DUCHESNE Sophie, « Pratique de l'entretien dit "non-directif" », C.U.R.A.P.P, Les méthodes au concret, 2000, Presses universitaires de France : 9-30.
- MAGIOGLOU Thalia, « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 2008/2 (Numéro 78), pages 51 à 65
- MAISONNEUVE Hubert et FOURNIER, Jean-Pascal, « Construire une enquête et un questionnaire », volume 1, n° 2, 2012, p. 15-21
- PÉPIN Nicolas, L'entretien directif comme lieu de représentation du monde. Mobilisation de ressources biographiques et conversationalisation, Bulletin VALS-ASLA, n° 76, 2002, 117-131.

### Livre blanc

- Leslivresblancs.fr, *L'enjeu de l'alternance pour l'entreprise*, [en ligne] <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/lenjeu-de-lalternance-pour-lentreprise>, (consulté le 24/03/2022)

### Brochures

- Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, *Les chiffres de l'apprentissage en 2021*, Février 2022, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-apprentissage-2021.pdf>
- Ministère de l'action et des comptes publics, *L'essentiel de la loi de #transformation de la fonction publique*, [https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/FP\\_en\\_France/pjl/presentation-synthetique-de-la-loi-de-TFP.pdf](https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/FP_en_France/pjl/presentation-synthetique-de-la-loi-de-TFP.pdf)
- Ministère du travail, *Apprentissage : Financement de l'apprentissage*, Novembre 2019, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ppt\\_financement\\_decembre\\_2019.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ppt_financement_decembre_2019.pdf)

### Cours

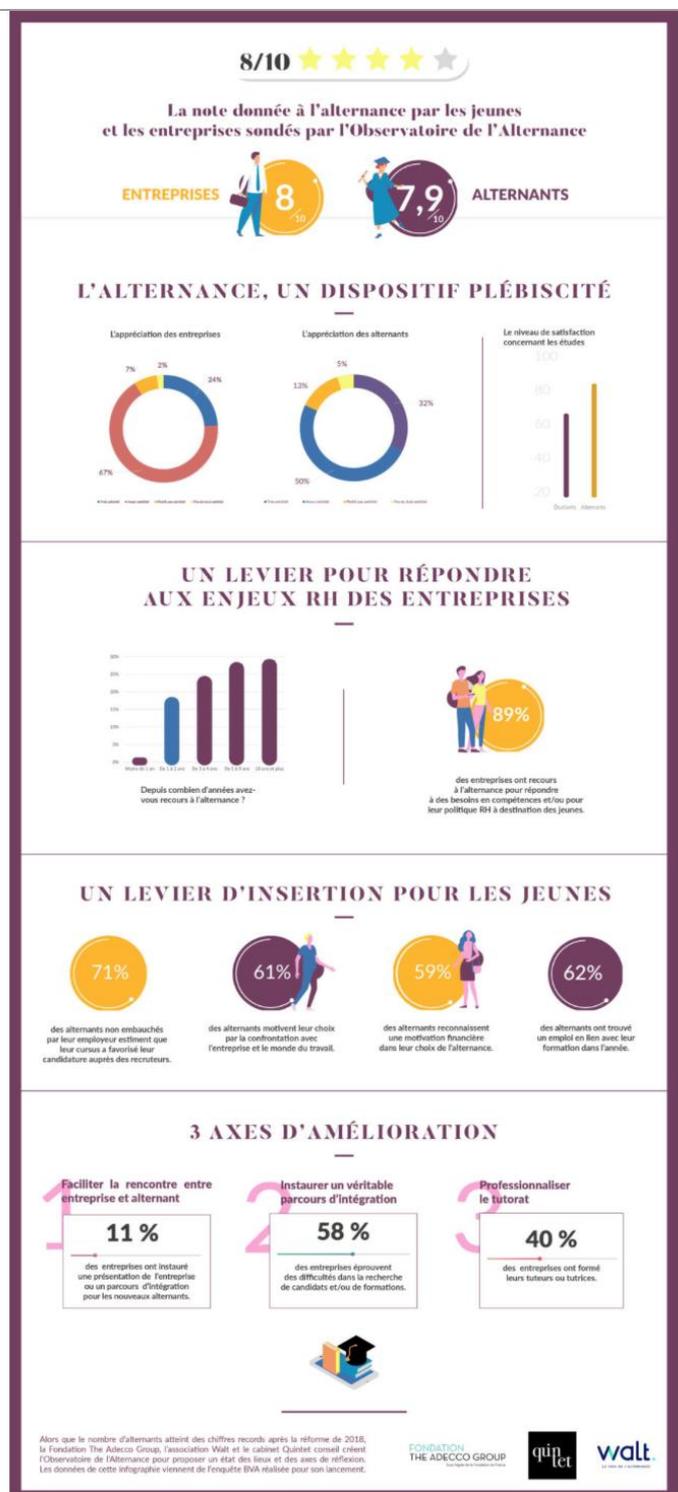
- Le droit de la formation (financement de l'alternance) – Mme FISCHER
- L'intégration du salarié – Mme DE BERNARDI

### Site internet

- BATHELOT. B, "Entretien semi directif", modifié le 05/04/2017, [en ligne], <https://www.definitions-marketing.com/definition/entretien-semi-directif/>, consulté le 09/05/2022

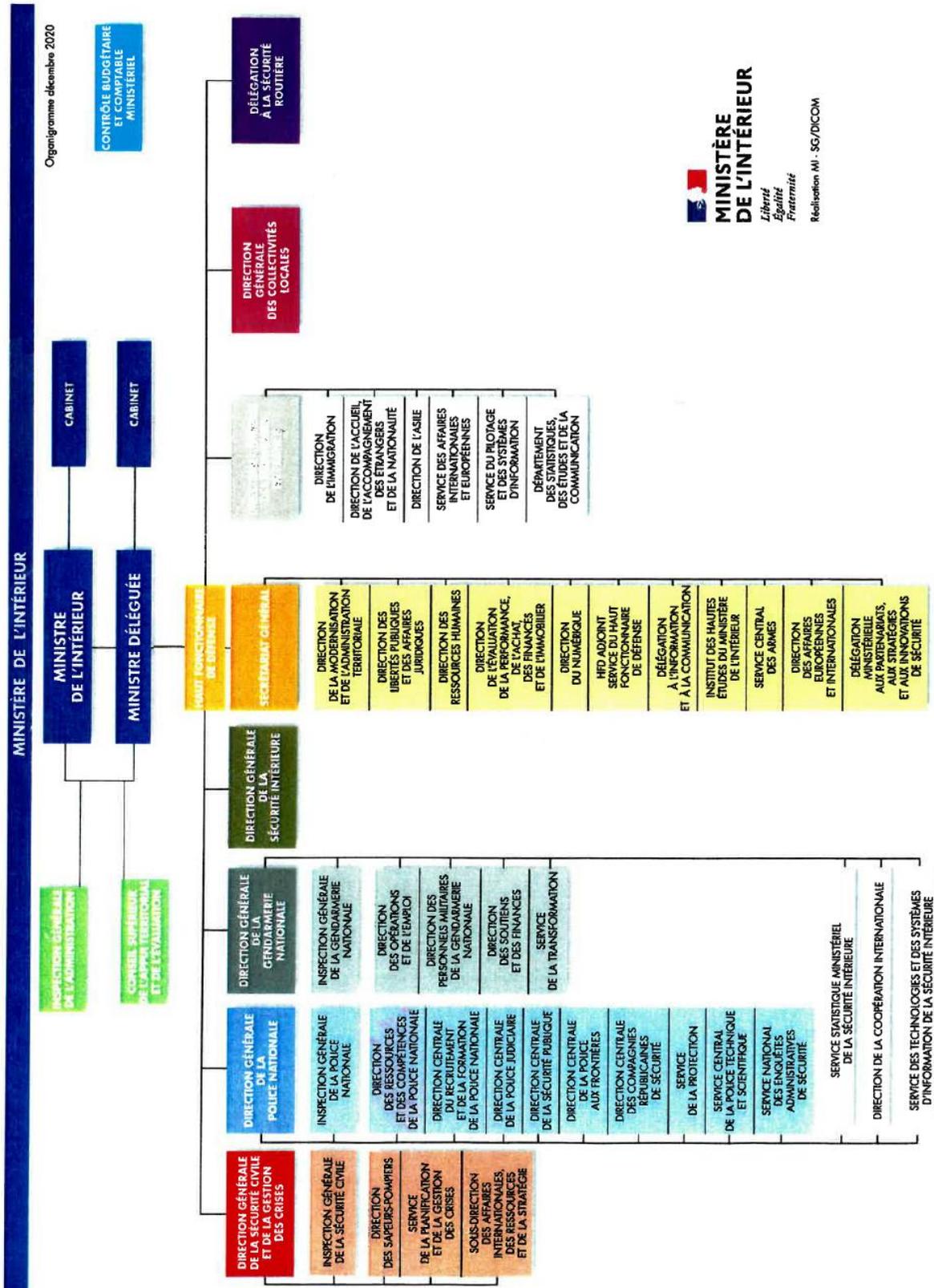
# ANNEXES

## Annexe 1 : La note donnée à l'alternance par les jeunes et les entreprises

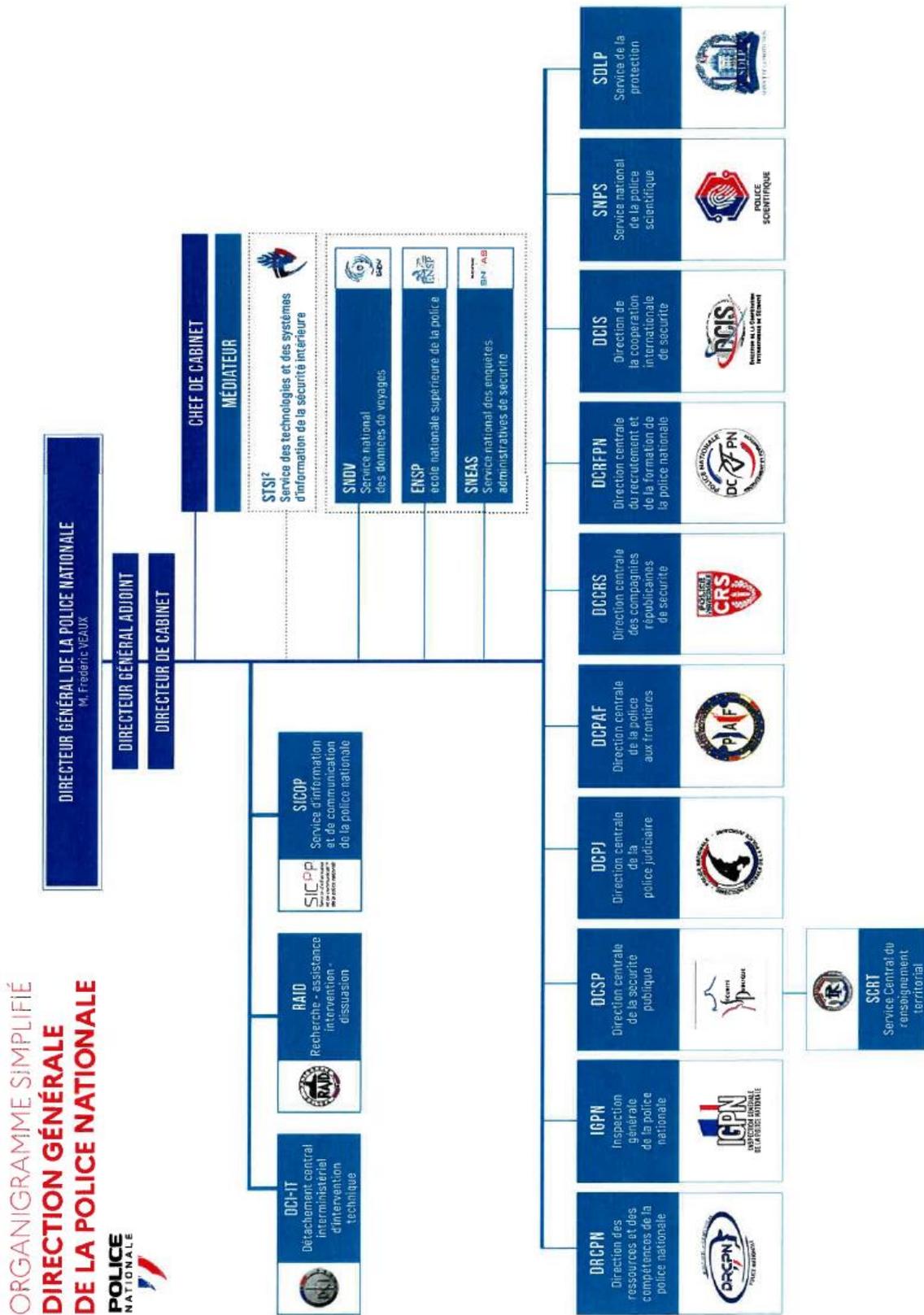


**Source** : Etude Walt « Premier Observatoire de l'Alternance », <https://www.walt-asso.fr/etude-observatoire-alternance-note-8-sur-10/>

**Annexe 2 : Organigramme du Ministère de l'Intérieur (DGNP)**



### Annexe 3 : Organigramme de la Direction Générale de la Police Nationale



# Annexe 4 : Organigramme de la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale



**Annexe 5 :** Tableau des hypothèses émises et élaboration des questions du guide d'entretien

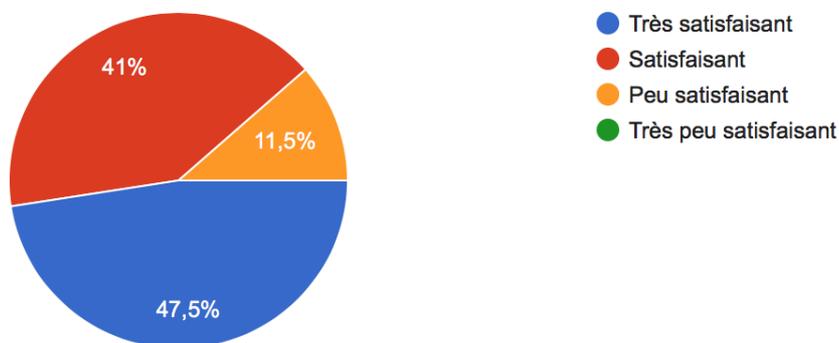
Hypothèses	Indices / Preuves	Solutions possibles	Questions à poser
<p>La demande du gouvernement n'a pas été anticipée et les moyens matériels et humains n'ont pas suivi</p>	<p>-manque de place / manque d'ordinateur / surcharge de travail</p>	<p>-recrutement d'alternants pour la gestion seule des apprentis - recensement des besoins dans les services</p>	<p>-Votre poste de travail était-il prêt à votre arrivée ?</p> <p>-Comment votre service s'est-il organisé suite à ce recrutement massif (recrutement formation, changement des processus) ?</p>
<p>Les agents en charge de la gestion des apprentis n'ont pas été formés</p>	<p>-pas de formation faite par les maîtres d'apprentissage -peu de connaissance sur la législation en rigueur pour les apprentis (nombreuses questions sur la prise de congé, la rémunération, etc) -pas de temps accordé à la régulation / l'évaluation / le mentoring</p>	<p>-mettre en place une formation obligatoire avant l'accueil d'un apprenti -donner un guide de l'apprentissage à chaque maître -organiser une réunion/journée « maître d'apprentissage »</p>	<p>-A quel rythme bénéficiez-vous de mentoring avec votre maître d'apprentissage ?</p> <p>-Arrivez-vous à obtenir les informations nécessaires relatives à votre apprentissage avec votre maître d'apprentissage ?</p> <p>-Accueillez-vous au sein de votre service un apprenti ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste ses missions et comment avez-vous préparé son arrivée ?</p>
<p>Les professionnels travaillent dans l'urgence et ne peuvent pas fournir le travail qualitatif espéré</p>	<p>-retards et erreurs dans la gestion -impossibilité de répondre aux sollicitations</p>	<p>-recrutements supplémentaires pour pallier à la surcharge de travail -anticipation préalable du nombre d'alternants en recensent les besoins</p>	<p>-Avez-vous observé un changement vis-à-vis de l'accueil des apprentis, si oui en quoi cela a consisté et depuis combien de temps ?</p>

La décentralisation de la gestion et les nombreuses étapes du processus ne permettent pas de bien connaître le fonctionnement et les interlocuteurs	-nombreuses questions sur l'organisation et le processus -interlocuteurs et étapes multiples qui ne permettent pas le cheminement très compréhensible	-repenser le processus et le rendre moins complexe -déléguer plus de missions de gestion aux agents les « plus proches » de l'apprenti	-Identifiez-vous facilement vos interlocuteurs en charge de la gestion administrative de votre dossier ?
L'alternance n'est pas suffisamment connue au sein des services pour assurer un suivi de qualité	-le poste de l'apprenti n'a pas été réfléchi en amont - pas d'adaptation au niveau des missions : même traitement que les agents titulaires	-élaboration d'une fiche de poste spécifique -accompagnement des managers à l'élaboration de la fiche de poste et recenser les besoins spécifiques (cela ne doit pas seulement répondre à une demande mais à un besoin bien précis)	-Pouvez-vous m'expliquer le processus en quoi consiste le suivi des apprentis ? Que faites-vous de différent qu'avec les agents titulaires ou les contractuels ?  -Pensez-vous avoir des missions adaptées à votre formation et votre poste d'apprenti ?
La demande du gouvernement est plutôt subie par les services / agents	-personne n'est disponible pour former le nouvel apprenti	-recrutement collaboratif / prise de décision en « équipe », répartition de l'accompagnement auprès de l'apprenti	-Avez-vous reçu une formation spécifique à votre poste lors de votre arrivée ? -Les missions de votre poste ont-elles été impactées par l'arrivée des apprentis (changement de missions, travail supplémentaire, formation) ?
La gestion des alternants a eu des répercussions négatives sur leur vision de l'entreprise et de la fonction publique en général	-nombreux retours négatifs et plaintes -départs précipités -non reconduction des contrats et/ou propositions de renouvellements ou recrutements infructueux	-mettre en place des actions de fidélisation (individualiser le parcours, organiser des journées d'accueil)	-Si vous aviez le choix, accepteriez-vous de rester dans un poste au sein du Ministère de l'Intérieur ?
L'objectif du gouvernement à travers ce plan de recrutement est de fidéliser et embaucher des jeunes afin de renouveler sa population active : la mauvaise gestion des apprentis ne permet pas la fidélisation	-mise en place d'une reprise d'ancienneté -beaucoup d'apprentis ne souhaitent pas rester ou prolonger leur alternance	-préparer le poste en pensant les missions et la formation afin que l'apprenti soit opérationnel à la fin de son apprentissage - penser les recrutements dans les fonctions avec des recrutements « tendus »	-Selon vous, pour quelles raisons le Ministère recrute-t-il des apprentis ? Le recrutement des apprentis a-t-il comme objectif de former des futurs collaborateurs ? -Avez-vous l'objectif d'être recruté à la fin de votre alternance sur le poste/service où vous êtes actuellement ?

## Annexe 6 : Réponses aux questionnaires

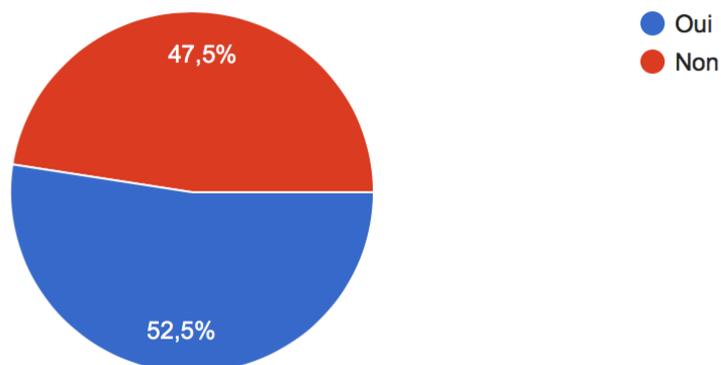
Comment évaluez vous votre accueil au sein du Ministère de l'Intérieur ?

61 réponses



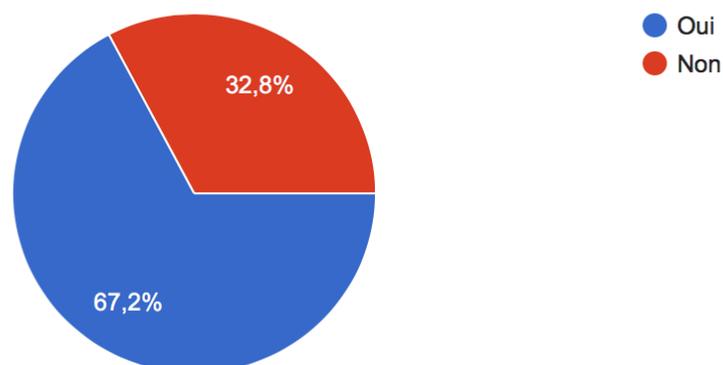
Votre poste de travail (matériel, espace de travail) était-il prêt à votre arrivée ?

61 réponses



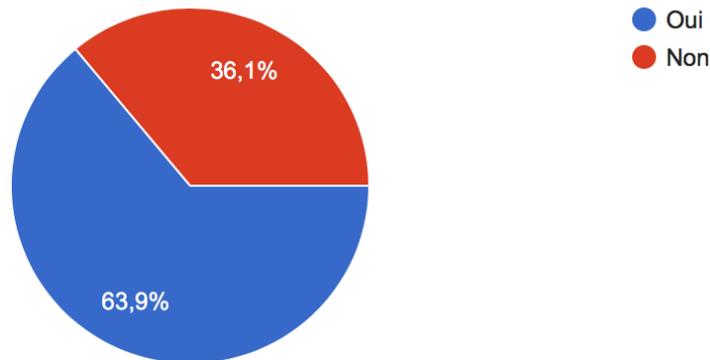
Pensez-vous avoir des missions adaptées à votre formation et votre statut d'apprenti(e) ?

61 réponses



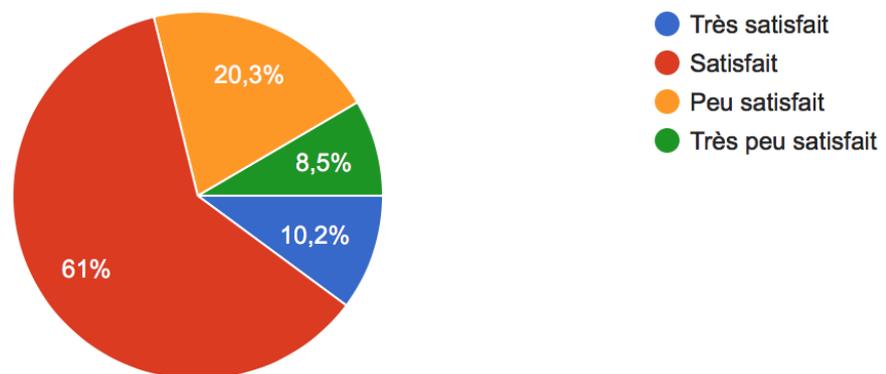
Identifiez-vous facilement les interlocuteurs en charge de la gestion administrative de votre dossier ?

61 réponses



Diriez-vous de votre gestionnaire administratif que vous êtes :

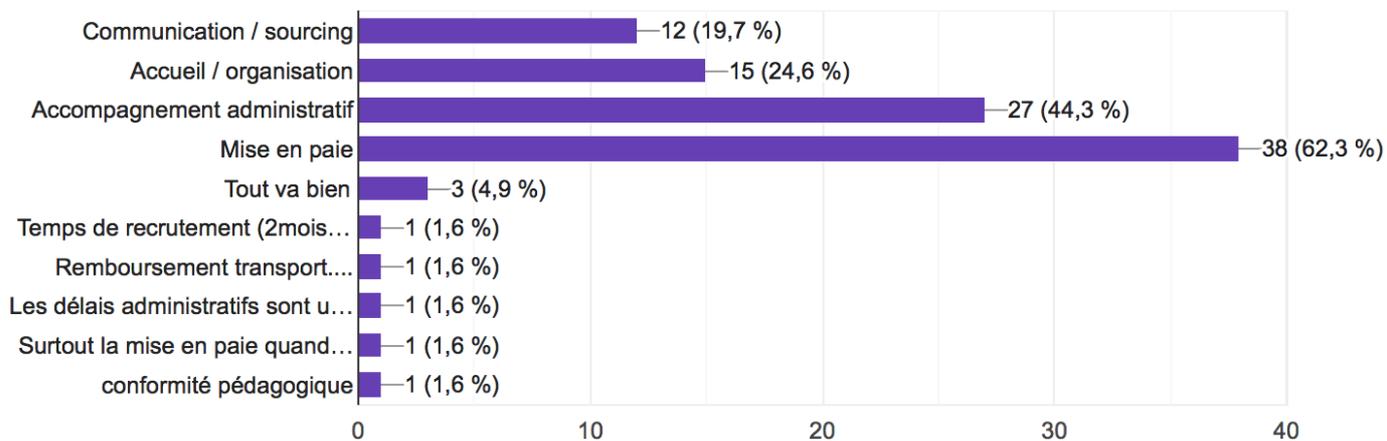
59 réponses



Selon vous, quelle est la phase du processus de recrutement à améliorer ?

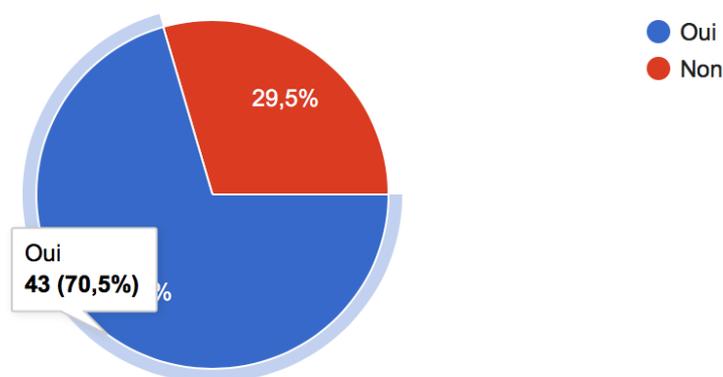
Copie

61 réponses



Si vous aviez le choix, accepteriez vous de rester dans un poste au sein du Ministère de l'Intérieur (contractuel, concours ou apprenti) ?

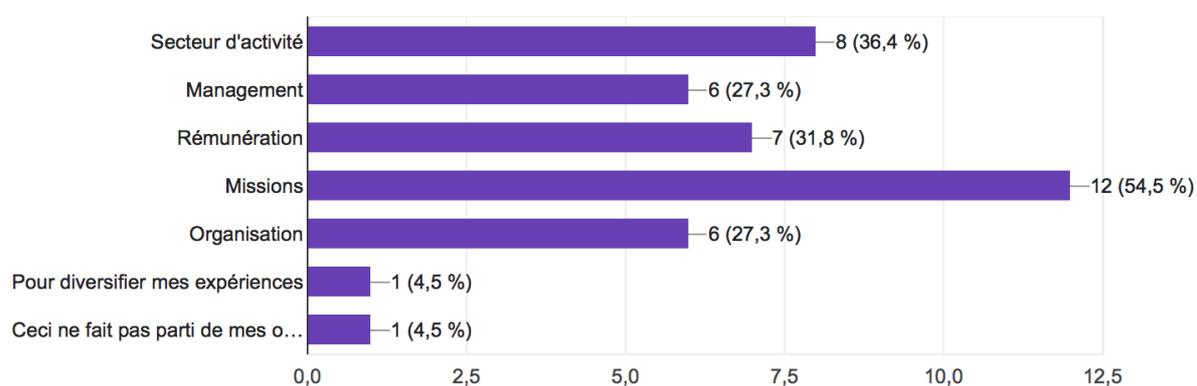
61 réponses



Si non, pour quelles raisons ?

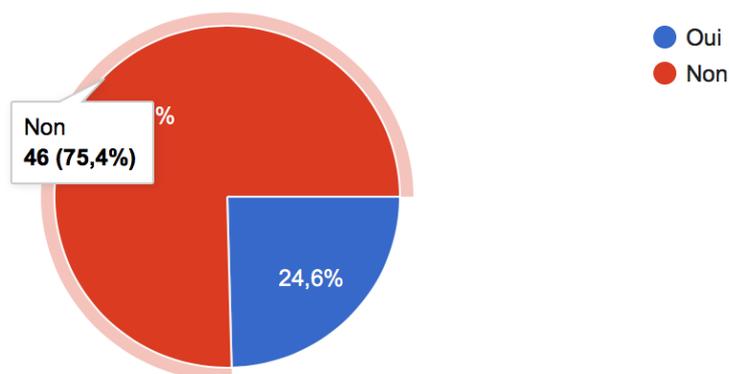
[Copier](#)

22 réponses



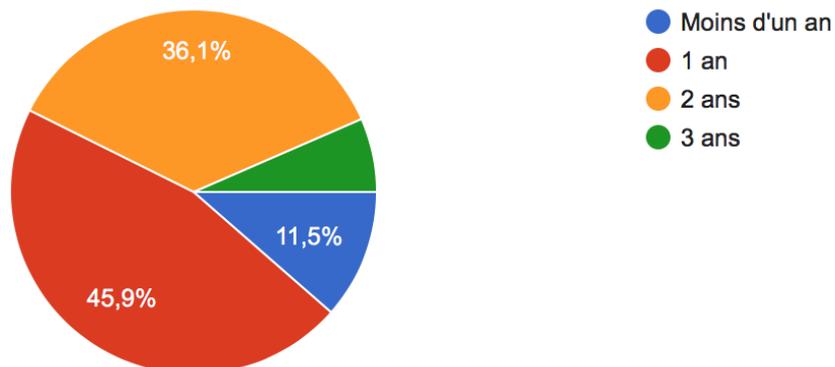
Avez-vous comme objectif d'être recruté à la fin de votre alternance sur le poste ou service que vous occupez actuellement ?

61 réponses



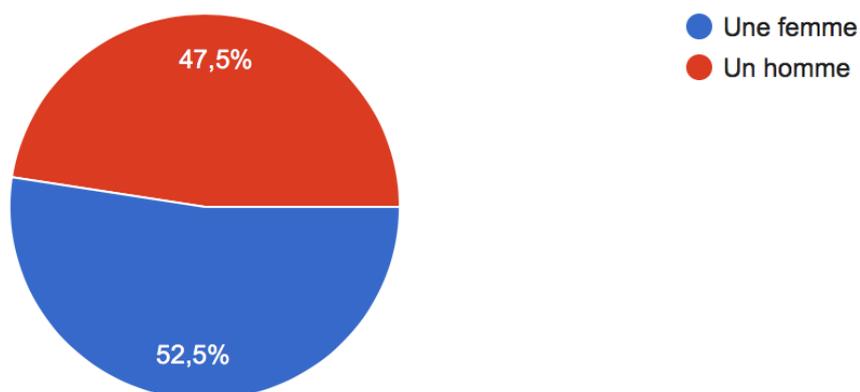
Pour combien de temps êtes vous en apprentissage au sein du Ministère de l'Intérieur ?

61 réponses



Vous êtes :

61 réponses



Quelle est votre tranche d'âge ?

61 réponses

