



*Sélection bibliographique réalisée par les documentalistes
du CIG petite couronne*

SOMMAIRE

1. PARTAGER DES CONSTATS POUR AGIR.....	2
1.1. ETAT DES LIEUX	2
1.2. LES METIERS EN TENSION : QUELQUES INITIATIVES LOCALES.....	5
1.3. DES PROPOSITIONS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITE.....	8
2. DE QUELS LEVIERS DISPOSENT LES EMPLOYEURS TERRITORIAUX POUR AMELIORER LEUR ATTRACTIVITE ? PISTES D' ACTIONS ET PERSPECTIVES	12
2.1. COMMENT ATTIRER DES CANDIDATS ?	12
2.1.1. Développer de nouveaux modes de communication.....	12
2.1.2. Optimiser le recrutement	14
2.2. QUE DEMANDENT LES CANDIDATS AU COURS DU PROCESS DE RECRUTEMENT ?.....	17
2.2.1. Améliorer la qualité de vie au travail	17
2.2.2. Repenser la politique de rémunération.....	19
2.2.3. Renforcer les perspectives d'évolution de carrière	20
2.3. COMMENT FIDELISER DES L'ACCUEIL ?.....	22

1. Partager des constats pour agir

1.1. Etat des lieux

Extrait du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale »

Synthèse. - pp.5-6

« Au 1^{er} janvier 2020, les 42 300 employeurs territoriaux emploient près de deux millions d'agents dont 75 % sont des fonctionnaires.

La fonction publique territoriale dispose de nombreux atouts pour attirer.

Cependant, les partenaires sociaux et des experts mettent en avant ces difficultés d'attractivité et des multiples métiers qui y sont exercés, entraînant des problèmes de recrutement.

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

Or, la capacité pour les employeurs publics locaux à attirer et fidéliser leurs personnels est dès lors déterminante pour qu'ils puissent assurer la continuité et la qualité de leurs missions ».



Panorama de l'emploi territorial

Paris : Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2021, 31 p.

*Cette publication présente les données statistiques issues des bilans de l'emploi édités par les centres de gestion entre 2014 et 2019. Les effectifs dans la fonction publique territoriale (FPT) sont analysés avec comme constat une stabilisation du nombre d'employeurs (44 000), une stabilisation des effectifs territoriaux (1 915 414 agents publics) mais une évolution variable selon le territoire et le type de collectivité, une forte progression des publications d'offres d'emploi (+ 22,5 % entre 2018 et 2019) **et des tensions perçues dans les recrutements**, et un âge moyen de départ à la retraite qui tend à se stabiliser pour la première fois. L'analyse se poursuit sur les grandes tendances en matière de recrutement et l'évolution des concours territoriaux et examens professionnels.*

[Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2021 : politiques et pratiques de ressources humaines - Faits et chiffres](#)

Nathalie Colin

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2021, 312 p.

*Ce rapport regroupe les données statistiques et les analyses sur les ressources humaines des trois versants de la fonction publique. Le titre 1, "Politiques et pratiques des ressources humaines" présente les actions conduites et les réformes initiées en matière de politique des ressources humaines dans la fonction publique et contient notamment un bilan de la mise en œuvre de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Le titre 2, "Faits et chiffres" offre un panorama chiffré sur la situation des trois versants de la fonction publique en matière d'emploi, de recrutements et de parcours professionnels, de retraite, de formation, de rémunération, de conditions de travail et de politique sociale. **Selon ce rapport un jeune sur 10 seulement se déclarait intéressé par un emploi dans le secteur public.***

[Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Edition 2020 : politiques et pratiques de ressources humaines - faits et chiffres](#)

Nathalie Colin

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2020, 692 p., (Rapport annuel)

*Ce rapport regroupe les données statistiques et les analyses sur les ressources humaines des trois versants de la fonction publique. **Le dossier thématique est consacré à l'attractivité de la fonction publique.** Ce dossier propose cinq éclairages différents sur ce thème. Ces éclairages portent sur le comportement de candidature aux concours externes de la fonction publique de l'Etat, l'insertion des jeunes dans la fonction publique, les recherches d'emploi à Pôle emploi en lien avec les métiers de la fonction publique, la localisation des agents de la fonction publique par rapport à leur lieu de naissance, et enfin une comparaison public/privé de la satisfaction au travail.*

Extrait du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale »

In chapitre 1.3 : Des facteurs divers propres à la fonction publique territoriale. - pp.19-25

« Des causes diverses propres à la fonction publique territoriale » :

- *La fonction publique territoriale reste globalement méconnue*
- *La question de la rémunération*
- *La rigidité hiérarchique*
- *Des métiers fortement exposés*
- *Le système actuel des concours en question*
- *Un nombre important d'offres d'emploi affaibli par la complexité des procédures et le manque de transparence*
- *Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) rigoureuse*
- *Des raisons sociétales*

1.2. Les métiers en tension : quelques initiatives locales

Extrait du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale »

In chapitre 1 : Le constat : une baisse de l'attractivité réelle mais d'une importance variable selon les métiers, les types de collectivités et les territoires. - pp.15-18

« Certains métiers sont plus particulièrement concernés par des difficultés d'attractivité »

« La 10^{ème} édition du « Panorama de l'emploi territorial », établie par la FNCDG et l'association nationale des directeurs et directeurs adjoints de centres de gestion de la FPT liste les dix métiers les plus en tension en 2019, avec dans l'ordre : enseignant artistique, secrétaire de mairie, policier municipal, travailleur social, assistant de gestion de ressources humaines, chargé de propreté des locaux, animateur enfance-jeunesse, assistant de gestion administrative, agent de service polyvalent en milieu rural, assistant éducatif petite enfance. Le repérage est basé sur une durée de publication des offres plus longue que la moyenne ».

« Les différentes collectivités sont inégalement affectées par ces difficultés d'attractivité »

« Des facteurs géographiques influent également sur le niveau d'attractivité de la fonction publique territoriale »

Les collectivités de Nouvelle-Aquitaine expliquent leurs difficultés de recrutement

La Gazette.fr, 28 décembre 2021

L'observatoire de l'emploi territorial des centres de gestion de Nouvelle-Aquitaine a publié une enquête sur le recrutement au sein des collectivités territoriales de la région. **Cette étude met en avant les difficultés rencontrées par les collectivités pour recruter.** Elle détaille les 10 métiers pour lesquels les employeurs manquent le plus fréquemment de candidats et identifie les moyens utilisés par les collectivités pour diffuser leurs offres. Elle propose également plusieurs pistes de réflexions pour aider les collectivités locales à améliorer leurs pratiques de recrutement. Cette étude est couplée avec un outil développé par les centres de gestion de la région, le module GPEEC.

Travail social : le Département de la Seine-Saint-Denis lance un plan d'action pour l'attractivité des métiers : communiqué de presse

2022, 3 p.

Site internet du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, 31 mars 2022

Le **Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis** lance un plan d'action pour améliorer l'attractivité des **métiers du travail social**. Ce plan d'action présenté le 31 mars 2022 et issu d'un an de concertation vise 3 objectifs : revaloriser les métiers, recruter plus et mieux, fidéliser et mieux soutenir les

professionnels. Il prévoit le recrutement de 450 professionnels de l'action sociale d'ici trois ans, en supprimant les vacances de postes et est doté de 15 millions d'euros supplémentaires par an. Par ailleurs, l'accueil d'apprentis sera développé par des conventions avec les centres de formation d'apprentis (CFA) du travail social en Île-de-France et les maîtres d'apprentissage bénéficieront d'une prime de 100 € mensuels. Pour fidéliser les agents, les locaux seront rénovés et la formation renforcée pour atteindre les cinq jours de formation par an et par agent au minimum. Par ailleurs, les écrivains administratifs pourront passer en catégorie B.

Des solutions au manque d'attractivité des métiers du service à la personne

La Gazette.fr, 30 août 2021

Afin d'attirer des candidats vers les **métiers du grand âge**, le **département du Maine-et-Loire** mise sur l'amélioration des conditions de travail et les revalorisations salariales. Il verse ainsi aux associations d'aide à domicile de son territoire, une dotation majorée de 10 % de la masse salariale d'intervention, soit 2,3 millions d'euros de plus par an depuis avril 2021. Cet engagement a été formalisé par un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) signé pour cinq ans avec les services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad).

Attractivité des métiers techniques : des portes ouvertes pour recruter

La Gazette.fr, 5 octobre 2021

Maud Bataille, manager Espace Entreprise Emploi, au sein de **la communauté Roche-aux-fées** (16 communes, 26 460 hab. 70 agents, en Ille-et-Vilaine) présente la journée portes ouvertes, avec les services techniques, de la commune de Retiers, qu'elle a organisée. Cette journée, saluée par le référent du service mobilité emploi compétence, du Centre de gestion d'Ille-et-Vilaine, a pour objectif de permettre à des demandeurs d'emploi du territoire de découvrir les **métiers techniques** de la fonction publique territoriale.

Emploi : opération séduction pour recruter des médecins du travail

La Gazette des communes, n° 6, du 15 au 21 février 2021, p. 26

Cet article présente l'initiative mise en place par le **Centre de gestion de la Loire-Atlantique** qui a posté une vidéo sur la plateforme Youtube afin d'attirer des **médecins du travail**.

Recrutements : les policiers municipaux, des agents très courtisés

La Gazette des communes, n°24, du 22 au 28 juin 2020, pp. 20-22

Face à la pénurie de **policiers municipaux**, les collectivités multiplient les initiatives pour les attirer et les fidéliser. Cet article présente différentes actions mises en œuvre autour du régime indemnitaire, l'armement ou le projet de service.

Manque de candidats... trois dispositifs pour y remédier

La Gazette des communes, n°21, du 1^{er} au 7 juin 2020, p. 18

*Face au manque de candidats au poste de **secrétaire de mairie**, le **centre de gestion de la Haute-Saône** parie sur trois types de formations : le diplôme universitaire de gestionnaire administratif-secrétaire de mairie, la formation PremisTemp pour exercer des missions temporaires et une formation hybride d'assistant administratif polyvalent.*

Ces spécialistes de la cybersécurité que l'on s'arrache

La Gazette des communes, n°6, du 17 au 23 février 2020, pp. 22-23

*Les responsables de la **sécurité des systèmes d'information** sont convoités par tous les recruteurs. Cet article présente différentes solutions RH mises en œuvre par différentes collectivités territoriales pour les recruter : embauche externe, promotion interne, mutualisation.*

La stratégie pour attirer des talents dans le numérique a payé

La Gazette des communes, n°43, du 4 au 10 novembre 2019, p. 28

*Attractivité financière, travail sur la marque employeur... autant de clés pour recruter sur des métiers en tension. "Nous avons amorcé des partenariats avec des écoles tout en ouvrant des postes d'apprenti. Les délais de recrutement ont été raccourcis." L'expérience de **Bordeaux métropole**, 28 communes, 5 000 agents et 783 100 habitants.*

1.3. Des propositions pour renforcer l'attractivité



L'attractivité de la fonction publique territoriale

Philippe Laurent, Mathilde Icard, Corinne Desforges

Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 2022, 117 p.

La fonction publique territoriale est confrontée, comme les autres employeurs publics, à de nombreux défis d'attractivité, différents selon les territoires, les strates de collectivités, les filières et les métiers concernés. Afin de compléter les constats posés par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) sur l'évolution de l'attractivité de la fonction publique de manière générale, la ministre en charge de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, a souhaité, dans sa lettre de mission du 21 septembre 2021, disposer d'une vision plus précise des enjeux du versant territorial, et recueillir des propositions d'amélioration. Après avoir dressé un état des lieux factuel de la situation en termes d'attractivité, ce rapport s'intéresse aux déterminants de l'attractivité de la fonction publique territoriale afin d'objectiver les causes de sa dégradation et analyse les leviers d'attractivité dont disposent les employeurs territoriaux.

27 recommandations pour rendre la fonction publique territoriale plus attractives sont formulées, pouvant être regroupées autour de trois axes principaux :

- le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux (responsabiliser davantage les exécutifs territoriaux de façon collective, mener des négociations avec les partenaires sociaux, mettre en place une politique de rémunération plus incitative au sein de la fonction publique territoriale...),
- le développement de la coopération et de la prise d'initiatives, y compris inter-fonctions publiques, en faveur de l'attractivité à l'échelon local,
- la proposition de mesures techniques visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale.

Extrait du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale »
Synthèse. - p. 6

« Les principales propositions de la mission sont les suivantes :

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

27 pistes pour rendre la fonction publique territoriale attractive

La Gazette.fr, 3 février 2022

Cet article présente les principales mesures contenues dans le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale rédigé par Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Corinne Desforges, inspectrice générale de l'administration et Mathilde Icard, présidente de l'association des DRH de grandes collectivités. La question de la rémunération est prioritaire selon les auteurs du rapport. Ils préconisent ainsi de revoir les grilles indiciaires, les progressions de carrière et de mettre en place une prime d'attractivité fondée sur la stabilité de l'agent dans la collectivité. Concernant le logement, ils proposent de renforcer le financement de logements réservés au travers de l'établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP). L'article évoque également les préconisations concernant l'organisation des concours comme l'expérimentation de concours sur titres pour les apprentis, le réexamen périodique de la nature des épreuves, l'organisation plus fréquente de certains concours. Enfin, ils invitent les employeurs territoriaux à développer, dès aujourd'hui, une marque employeur unique, afin valoriser leur impact public auprès des futurs candidats.

Prime, "Medef des employeurs"... Des pistes pour muscler l'attractivité de la territoriale

Acteurspublics.fr, 3 février 2022.- 5 p.

Dans un rapport remis à la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques le 2 février 2022, Philippe Laurent, Mathilde Icard et Corinne Desforges dressent le constat de la baisse d'attractivité et des difficultés de recrutement dans la fonction publique territoriale. La mission relève des difficultés plus importantes dans certains métiers comme celui de secrétaire de mairie, d'informaticien ou encore ceux de la filière médico-sociale et de la filière administrative. Selon les auteurs, "le noyau de l'attractivité reste la rémunération". Ils proposent donc, en première mesure, de traiter le sujet des rémunérations en pratiquant une politique "plus incitative", notamment sur le volet indemnitaire en lançant une réflexion sur la création d'une "prime d'attractivité". Par ailleurs, afin d'impliquer pleinement l'ensemble des employeurs territoriaux dans les négociations salariales, la mission propose de transformer la Coordination des employeurs territoriaux en un "interlocuteur officiel du gouvernement et des organisations syndicales".

Contribution de l'association La Cordée au rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale : 18 propositions pour une mobilisation à la hauteur de l'enjeu

Communiqué de presse, 19 janvier 2022.- 4 p.

La Cordée, association qui promeut la diversité dans le secteur public et parapublic, formule 18 propositions pour améliorer l'attractivité de la fonction publique territoriale réparties en six axes :

- Sortir des murs des collectivités pour donner envie de "territoriale",*
- Faire des agents territoriaux les premiers ambassadeurs de leurs métiers,*
- La mobilité professionnelle, levier majeur d'attractivité,*
- Pour un système de recrutement lisible, exemplaire et innovant,*
- Lutter contre les asymétries d'information et assurer une coordination entre besoins de recrutement et concours,*

- Favoriser l'attractivité statutaire et salariale des métiers de la FPT en tenant compte des spécificités d'exercice.

"Les employeurs publics ont besoin de diversité pour être efficaces dans leurs missions"

Acteurs publics.fr, 30 mars 2022.- 5 p.

Dans cette interview, Damien Zaversnik, coprésident de l'association La Cordée s'exprime sur la place de la diversité au sein de la fonction publique. Selon lui, "alors qu'elle souffre d'une image défailante, notamment auprès des plus jeunes, la fonction publique doit revoir ses modes de recrutement pour mieux refléter la société française".

L'attractivité de la fonction publique territoriale : un défi majeur pour le service public local : contribution de France urbaine aux travaux de la mission ministérielle relative à l'attractivité de la fonction publique territoriale (FPT)

Paris : France Urbaine, 2021, 11 p.

France urbaine, dans le cadre de la mission relative à l'attractivité de la fonction publique territoriale, a formulé 12 propositions issues de ses travaux et des expériences des employeurs urbains. Parmi les principales propositions : augmenter les rémunérations des métiers en tension, faciliter l'accès à la formation pour les métiers de catégorie C peu attractifs, dispenser de concours les agents disposant d'un diplôme d'État, alléger les règles de promotion interne, renforcer l'information sur les parcours dans la fonction publique territoriale.

Au sommaire :

- La baisse d'attractivité de la FPT : un constat partagé par les employeurs urbains et pleinement d'actualité dans un contexte dégradé,
- Des leviers aujourd'hui extrêmement contraints pour faire face aux nouvelles attentes,
- Un enjeu crucial pour le service public local et la responsabilité sociale des employeurs territoriaux,
- Les propositions de France urbaine.

Etude Recrutement & Secteur public : Depuis la crise, ils sont prêts à rejoindre le secteur public mais à quelles conditions ?

Profil Public, 2020.- 72 p.

Pendant le confinement de mars 2020, Profil Public a lancé une enquête intitulée : « Après la crise, seriez-vous prêts à vous engager pour le secteur public ? ». Plus que jamais, l'intérêt général fédère autour de lui des talents de tous horizons pour travailler pour le bien commun à la résolution de crise. Selon l'étude, « 71 % des répondants sont prêts à s'engager dans le secteur public ». Mais à quelles conditions ? Quels types d'organisations les attirent le plus ? Cette étude propose quatre leviers concrets de transformation pour attirer les nouveaux talents et remettre de manière pérenne le secteur public sur le devant de la scène :

- Se centrer sur les agents et améliorer l'expérience collaborateur,
- Promouvoir des logiques d'expérimentations,
- Transformer les pratiques managériales,
- Faire savoir et communiquer.

2. De quels leviers disposent les employeurs territoriaux pour améliorer leur attractivité ? Pistes d'actions et perspectives

2.1. Comment attirer des candidats ?

2.1.1. Développer de nouveaux modes de communication

Emploi public : le gouvernement dévoile la "marque employeur" des services publics

Banque des territoires-Localtis, 8 février 2022

Face à la réduction de l'attractivité de la fonction publique, le gouvernement développe la première plateforme "marque employeur" du service public : "choisirleservicepublic.gouv.fr.". Cet outil est destiné à valoriser les métiers publics, mieux faire connaître les concours, faciliter l'accès aux offres d'emploi et attirer et fidéliser des nouveaux talents.

Quand les services publics assument leur marque employeur

Acteurs publics, n° 153, septembre 2021, pp. 158-161

Avec deux fois moins de candidats aux concours qu'en 1995, les administrations doivent désormais séduire pour recruter. Pour cela, certaines administrations mettent en avant leurs atouts : le sens de la mission, qui permet de se distinguer du secteur privé, mais aussi l'intérêt du travail, l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle ou encore la qualité des locaux. Elles ont recours aux techniques de marketing afin de se construire une image, une "marque employeur". Conscients d'avoir des atouts immatériels à faire valoir, les employeurs jouent les cartes du sens des services publics, de leur impact sur la vie des citoyens et de l'intérêt général.

Une période propice pour déjouer la crise des vocations

La Gazette des communes, n° 26, du 5 au 11 juillet 2021, pp. 24-26

Afin de pallier la méconnaissance des employeurs publics et leur éclatement sur le territoire, certaines collectivités territoriales développent une communication plus offensive. Le CIG petite couronne a, quant à lui, développé un partenariat entre les DRH des collectivités et l'université de Sceaux et mis en place des présentations de la territoriale dans certaines filières.

Les agents deviennent ambassadeurs sur les réseaux sociaux

La Gazette des communes, n° 31-32, du 24 au 30 août 2020, p. 21

Depuis quelques années, les salariés du secteur privé font de plus en plus la promotion de leur entreprise sur les réseaux sociaux. Cette tendance apparaît aussi dans la fonction publique territoriale même si les agents doivent rester vigilants à ne pas faire la publicité d'un élu ou d'une politique. Cette initiative peut être une solution efficace pour communiquer sur les métiers de la territoriale et répondre au défi de l'attractivité.

Recrutements : venez travailler pour mon département, c'est super !

La Gazette des communes, n° 23, du 15 au 21 juin 2020, pp. 20-21

Plusieurs départements ont développé leur marque employeur afin de se rendre plus visibles et attirer les compétences dont ils ont besoin. Des départements ont ainsi créé des sites internet dédiés aux offres d'emplois qui présentent chaque offre avec un texte précisant les différents avantages à travailler dans ce département, le projet politique et le fonctionnement interne. Par ailleurs, l'usage du réseau professionnel LinkedIn est indispensable. Par exemple, "le département des Hauts-de-Seine y cultive son image avec une page employeur, une page "carrière / vie de l'organisation" et trois encarts dédiés à la promotion d'offres d'emploi visibles par toute la communauté LinkedIn". D'autres structures développent des partenariats étroits avec des écoles comme le département du nord.

Attractivité : comment travailler sa marque employeur ?

La Gazette.fr, 9 mars 2020.- 3 p.

Le Club RH de la Gazette a organisé le 5 mars 2020, en partenariat avec Rennes métropoles, une rencontre sur le thème "Recrutements, compétences : comment rendre sa collectivité attractive ?". Les enjeux, pour les collectivités territoriales sont multiples : séduire les candidats, recruter sur les métiers en tension, développer la motivation des agents ou encore conserver de bons éléments. Les participants ont ainsi fait part de leurs retours d'expériences pour travailler leur "marque employeur" à travers notamment une communication appropriée.

Marque employeur et service public : comment se démarquer pour attirer et fidéliser les talents

Paris : Profil public, 2019, 37 p.

Pour attirer des talents mais également fidéliser leurs salariés, les entreprises travaillent de plus en plus leur "marque employeur". Ce concept à la croisée du marketing et des ressources humaines est né au milieu des années 90 dans le secteur privé. Face à de nouvelles contraintes, image dégradée du secteur public, difficulté de recrutement, départs à la retraite, le secteur public a commencé à s'intéresser à ce concept. La start-up Profil public a publié ce livre blanc afin d'aider les administrations à améliorer leur marque employeur pour attirer et fidéliser les talents mais également renforcer l'image du service public, de manière globale.

À la découverte des métiers de Plaine commune

Site internet de l'association La Cordée, consulté le 20 avril 2022

« Ose la fonction publique à Plaine Co » est un programme d'accompagnement pédagogique d'étudiants, demandeurs d'emploi ou personnes en reconversion professionnelle sur critères sociaux et géographiques. Durant 6 mois, ateliers ludiques, job datings, rencontres inspirantes, visites d'administration sont au programme pour découvrir la fonction publique et construire son projet professionnel. Les mentors sont, dans l'ensemble du programme, des agents publics en poste, volontaires et en capacité d'offrir une relation de proximité humaine au mentoré.

Marque employeur : l'exemple du département des Yvelines

Site internet CAP'COM, 6 novembre 2020

Comment les collectivités territoriales développent-elles leur marque employeur ? Myriam Lepetit-Brière, directrice des ressources humaines du département des Yvelines s'exprime sur cette question.

2.1.2. Optimiser le recrutement

Des outils numériques pour optimiser le recrutement des contractuels

Acteurs publics, n° 156, mars - avril 2022, pp. 170-172

Alors que la fonction publique connaît une crise d'attractivité depuis plusieurs années, la fonction publique de l'État se voit contrainte d'adapter ses méthodes de recrutement pour cibler et embaucher des agents contractuels. En effet, selon la dernière édition du rapport annuel sur l'état de la fonction publique, un jeune sur 10 seulement se déclarait intéressé par un emploi dans le secteur public. Afin de remédier à cette situation, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a instauré en janvier 2020, un plan d'action interministériel visant à renforcer et à professionnaliser la fonction recrutement. Ce plan vise notamment à adapter le recrutement à "l'essor du recours au contrat qui induit une gestion beaucoup plus individualisée et l'acquisition de nouveaux savoir-faire dans les directions des ressources humaines de la fonction publique"

La fonction publique se prend au jeu

Acteurs publics, n° 153, septembre 2021, pp. 143-148

Pour intégrer les nouveaux agents, les entraîner, les sensibiliser à un sujet, créer une cohésion de groupe, certaines administrations recourent désormais au jeu. La finalité est d'atteindre un objectif utile à la bonne marche de l'organisation en rectifiant un problème. Le recours au jeu permet également d'améliorer l'image de l'institution et de faire des personnes recrutées des ambassadeurs auprès de futurs candidats. Ces jeux peuvent prendre la forme d'escape games, de jeu de cartes, de jeu de plateau à taille réelle ou encore de jeu de piste.

Recrutement : de nouvelles méthodes pour attirer les talents

La Gazette des communes, n° 26, du 6 au 12 juillet 2020, pp. 32-39

Face aux nouveaux besoins en compétences, à la concurrence entre employeurs, aux rémunérations en deçà du secteur privé, les collectivités sont confrontées à des difficultés de recrutement. Pour sélectionner et recruter le bon profil, il ne suffit pas d'élargir le vivier de candidats. Il est indispensable de faire bon usage des outils de diffusion des offres et de sécuriser ses choix au moyen de tests.

Ressources humaines : comment bien recruter sans se tromper

La Gazette des communes, n° 7, du 18 au 24 février 2019, pp. 22-24

Le Syndicat national des directeurs généraux de collectivités locales (SNDGCT) a organisé un atelier sur la professionnalisation et la sécurisation des recrutements, lors de son congrès annuel en 2018. Les capacités à accompagner et à stimuler les agents, lors des recrutements de managers, sont les compétences les plus difficiles à évaluer, selon le cabinet Randstad. Cet article dresse un panorama des nouveaux outils utilisés par les collectivités lors de leur recrutement : psychologue du travail, coach interne, cabinet de recrutement, mise en situation virtuelle, assess management, certification ISO de la procédure de recrutement.

Guides de la DGAFP

Transformation de la fonction recrutement : éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2020, 92 p.

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a publié un guide afin d'accompagner la mise en œuvre des dispositions de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique en matière de recrutement, en particulier l'élargissement du recours au contrat. Ce guide offre un panorama des pratiques de recrutement réalisé à partir d'une étude prospective interministérielle et de comparaison internationale. L'objectif de ce guide "est d'apporter des solutions et des exemples de bonnes pratiques aux services des ressources humaines et aux managers afin qu'ils mettent en place un dispositif de recrutement efficace". Le guide propose différentes pistes pour renforcer l'attractivité dont la mise en place d'une marque employeur, faciliter l'identification et le recensement des compétences, rénover les processus de recrutement, professionnaliser les acteurs du recrutement et améliorer l'accueil et l'intégration des agents recrutés.

Structurer la fonction recrutement

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2021, 118 p.

Ce guide a pour objectif d'aider les employeurs publics à structurer et à professionnaliser leur fonction recrutement en les guidant pas à pas à travers une méthode concrète. Il vient dessiner les grandes lignes du processus de recrutement en incluant les actions, les décisions et les moyens mis en œuvre par une équipe ou un service de recrutement. Issu d'une démarche de co-construction, ce guide vise à renforcer l'expertise des employeurs publics en leur fournissant des solutions, des exemples de bonnes pratiques ainsi qu'une grille d'analyse de la maturité de leur fonction recrutement à travers le prisme de 10 actions-clés à déployer. Il est structuré autour de trois parties, constituant les grands piliers d'une "fonction Recrutement opérante et performante".

Partie 1 : Structurer la fonction Recrutement,

Partie 2 : Professionnaliser la fonction Recrutement,

Partie 3 : Ouvrir les recrutements à de nouveaux talents.

Ces trois parties se déclinent en 16 fiches techniques, illustrées d'exemples et de modèles de documents.

2.2. Que demandent les candidats au cours du process de recrutement ?

2.2.1. Améliorer la qualité de vie au travail

À Champigny-sur-Marne, les agents prennent leur bien-être à bras-le-corps

Acteurspublics.fr, 21 avril 2022.- 3 p.

Avant de mettre en place une démarche de qualité de vie au travail (QVT), la commune de Champigny-sur-Marne s'est dotée d'une chargée de mission QVT qui a eu la tâche d'établir un diagnostic global, direction par direction, à partir des retours d'expérience des agents. Les entretiens menés ont ainsi permis d'évaluer le niveau d'intensité des facteurs de risques en matière de charge et de complexité au travail, de faible autonomie dans le travail, de rapports sociaux dégradés, ou encore d'insécurité de l'emploi. L'objectif était aussi de réfléchir à des pistes d'amélioration face à d'éventuelles difficultés et de permettre aux agents de contribuer directement à l'amélioration de leurs propres conditions de travail en étant acteurs de la mise en place de solutions. Un journal interne collaboratif a ainsi vu le jour, le "JAM" (Journal des agents municipaux), dont le contenu est déterminé par un comité de rédaction ouvert à tous. Sur cette lancée, les équipes ont également organisé des challenges sportifs et une réflexion est en cours sur la mise en place d'une charte managériale. Selon la directrice générale des services, l'enjeu de la collectivité en matière de QVT était de créer "une véritable cohésion d'équipe, de faire en sorte que les agents se rencontrent, qu'ils fassent tout simplement des choses ensemble".

Orléans Métropole vitamine le quotidien de ses agents

Acteurs publics.fr, 8 avril 2022.- 3 p.

*Cet article présente la politique en faveur de la qualité de vie au travail mise en place par la **métropole d'Orléans**. Ainsi le service "Qualité de vie au travail" (QVT) créé en 2016 est constitué d'une équipe pluridisciplinaire avec des spécialistes en médecine préventive, en prévention des risques psychosociaux, accompagnement social et handicap, cohésion d'équipe et facilitation du quotidien pour les agents. Il comprend également un dispositif de coaching, un programme d'action santé et bien-être qui invite les agents ayant des talents particuliers en dehors du travail à les mettre à la disposition de leurs collègues à travers des ateliers.*

Un poste dans la territoriale, oui, mais pas sans logement !

La Gazette.fr, 24 mars 2022

*De plus en plus d'agents, notamment de la catégorie C, ont du mal à se loger dans certaines régions. Cet article présente différentes solutions mises en place par les élus, les services du logement et les services des ressources humaines : bâtir des résidences dédiées en partenariat avec les bailleurs sociaux, proposer des logements en accession sociale et augmenter le nombre de logements locatifs sociaux. Ainsi à **Lyon**, les agents ont été ajoutés aux publics prioritaires pour l'accès aux logements sociaux.*

Les activités de bien-être testées avant d'être déployées

La Gazette des communes, n° 3, du 24 au 30 janvier 2022, p. 23

Les agents du **Conseil départemental de Seine-et-Marne** ont pu tester, pendant une semaine, plusieurs ateliers de bien-être comme la sophrologie et la micro sieste mais aussi des séances sportives avec de la marche nordique ou encore des balades à vélo. Ce projet, dont l'objectif est de "sensibiliser les agents aux bienfaits de la pratique sportive et leur faire prendre conscience de leur condition physique" s'inscrit dans un projet plus large de prise en compte des conditions de travail.

Avec "Rambo'sport", les agents entretiennent leur santé

La Gazette des communes, n° 4, du 31 janvier au 6 février 2022, p. 24

Les agents de la **ville de Rambouillet** ont accès à des séances gratuites de sport, sur le temps du déjeuner, trois jours par semaine. Ce projet a pour objectif de favoriser l'équilibre physique et mental des agents et est l'une des actions phares du plan de prévention des risques.

Emmanuel Gros : "La révolution du télétravail se fera progressivement dans les collectivités"

Acteurs publics.fr, 2 septembre 2021.- 4 p.

Dans cette interview, Emmanuel Gros, directeur général des services de la ville de Vannes (Morbihan) et premier vice-président national du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT), s'exprime sur la mise en œuvre du télétravail au sein des collectivités. Il évoque notamment la nécessité de former les élus locaux à cette question ainsi que la mise en place d'une "indemnité télétravail", dans les collectivités.

Le premier accord collectif sur le télétravail

La lettre de l'employeur territorial, n° 1732, 31 août 2021, pp. 6-7

La ministre de la Transformation et de la Fonction publiques et les employeurs territoriaux et hospitaliers ont signé, en juillet 2021, avec les organisations syndicales un accord sur le télétravail. Ce mode de travail favorable aux employeurs et aux agents publics contribue simultanément à l'attractivité du secteur public, à la préservation de l'environnement et à un meilleur équilibre entre les territoires. L'accord régleme l'accès au télétravail et les tiers-lieux. Par ailleurs, le télétravail pouvant être source de risques psychosociaux, les employeurs sont invités à mettre en place des mesures de prévention. Enfin, le protocole consacre le droit des agents à la déconnexion.

Enquête : les vertus du bien-être au travail

Acteurs publics, Hors-série n° 2, octobre 2020, pp. 32-67

Télétravail, locaux, santé, management participatif... L'épidémie de Covid-19 et le confinement modifient les priorités en matière de qualité de vie au travail (QVT) dans les administrations. La QVT devient alors un enjeu d'attractivité et de performance.

Au sommaire :

- Quand la qualité de vie au travail rend les services publics plus efficaces,
- La fonction publique tâtonne encore sur le télétravail,
- Amélie de Montchalin : "Le télétravail doit s'organiser avec des outils adéquats et efficaces",
- Mieux comprendre sa mission par la co-construction,
- Pas besoin d'un bureau austère pour travailler sérieusement !,
- Le sport au travail, nouveau credo des administrations.

[Consulter le dossier](#)

La région Normandie met le paquet sur la qualité de vie au travail

La Lettre du cadre territorial, n°539, Juin - juillet 2020, pp. 40-41

La réforme de l'organisation territoriale a conduit la **région Normandie** à mener une réflexion sur la création d'une culture commune afin "d'assurer la continuité et la qualité du service public de manière équitable sur l'ensemble du territoire". Par ailleurs, la région s'est investie dans une politique ambitieuse en matière de qualité de vie au travail en s'inscrivant notamment dans une démarche interne certifiante intitulée "Région en santé". Ce projet a permis de prioriser des actions dans les deux années à venir : mettre en place une communication régulière et structurée, lutter contre l'exclusion numérique, mettre en place des réseaux professionnels de managers... La collectivité souhaite une appropriation large par les agents et les managers afin d'augmenter l'engagement de ces derniers et favoriser l'attractivité de la région en tant qu'employeur.

2.2.2. Repenser la politique de rémunération

Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique : restitution des travaux

Paul Peny, Jean-Dominique Simonpoli

2022, 93 p.

Ce rapport s'inscrit dans le prolongement de la deuxième phase de la conférence sur les perspectives salariales, initiée le 21 septembre 2021 par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques Amélie de Montchalin. Les échanges avec les organisations syndicales et les représentants des employeurs publics ont porté sur quatre thématiques : l'attractivité de la fonction publique, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les carrières et les rémunérations ainsi que la question des agents contractuels. La première partie de ce rapport vise à présenter les données et chiffres clés propres à chacun des thèmes abordés et à synthétiser les échanges qui se sont déroulés avec les représentants des organisations syndicales et des associations d'employeurs. Dans la deuxième partie de ce rapport, les auteurs proposent des pistes d'évolution, voire de réforme, dont une rénovation du système de rémunération.

Recrutements : les collectivités jouent la carte jeunes

La Gazette des communes, n° 41, du 25 au 31 octobre 2021, pp. 26-28

Cet article présente les actions mises en œuvre par certaines collectivités territoriales pour attirer et fidéliser les jeunes. Parmi ces actions : marque employeur, aide aux concours, télétravail, management collaboratif, autonomie, avantages sociaux. Ainsi le **Conseil départemental des Yvelines** a développé sa marque employeur et sa présence sur les réseaux sociaux et mis en œuvre une politique de rémunération qui garantit des évolutions salariales proches du secteur privé. Il est également à noter l'importance de la rédaction du profil de poste qui ne doit pas être excluante.

Lyon : La Ville s'engage en faveur d'un pacte social ambitieux pour ses services publics en 2022

Site internet de la ville de Lyon, consulté le 20 avril 2022

L'exécutif écologiste de la **ville de Lyon** a formalisé un "pacte social en faveur du service public et des agents municipaux", voté fin mai 2021. Placé sous le signe de l'attractivité, ce pacte social porte un effort sur la masse salariale pour les rémunérations, les carrières et les conditions de travail. Ces mesures visent à rendre la collectivité attractive notamment pour certains métiers en tension.

2.2.3. Renforcer les perspectives d'évolution de carrière

Une école des savoir-faire créée en Seine-Saint-Denis pour les agents des collèges

Acteurs publics.fr, 7 avril 2022.- 4 p.

Cet article présente l'initiative mise en place par le **Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis** qui a créé une école des savoir-faire à destination de ses 1 500 agents chargés de l'entretien et de la restauration dans les collèges. Cette école a pour objectif de permettre aux agents de monter en compétences, de les accompagner dans leurs perspectives de carrière et de les préparer à l'évolution des métiers, afin notamment de s'adapter aux enjeux environnementaux. Par ailleurs, les agents sont invités à former un réseau et à partager les bonnes pratiques et un dispositif de mentorat sera mis en place pour les nouveaux entrants. Cette école interviendra également en tant qu'acteur de la prévention, notamment sur les questions de pénibilité au travail et afin d'améliorer la qualité de vie au travail des agents.

Le "parcours mobilité" fait bouger les cadres dirigeants

La Gazette des communes, n° 14, du 12 au 18 avril 2021, p. 28

Cet article présente le dispositif mis en place à la **ville et à la métropole d'Orléans**, au département du Loiret ainsi qu'à la région Val-de-centre pour élargir les opportunités de carrière des cadres dirigeants et leur offrir de la mobilité sur un même territoire. Ce parcours qui s'intitule "Parcours mobilité" se déroule durant une dizaine de jours sur neuf mois et contient différents ateliers (test de personnalité, formations...).

La mobilité comme levier d'attractivité

La Gazette.fr, 4 février 2020.- 2 p.

Cet article présente les principaux échanges qui se sont tenus lors du Club RH de La Gazette, organisé le 23 janvier 2020 en partenariat avec le Conseil départemental du Loiret, concernant la mobilité comme levier d'attractivité. En effet, les collectivités territoriales misent également sur la valorisation de leurs agents pour se doter des compétences dont elles ont besoin.

2.3. Comment fidéliser dès l'accueil ?

Jeunes agents : réussir sa première prise de poste dans la Fonction publique

Paris : Editions Weka, 2021, 43 p.

Ce livre blanc réunit les réflexions et conseils pratiques destinés tant aux directions des ressources humaines qu'aux nouveaux ou futurs agents publics. L'intégration d'un nouvel agent, jeune de surcroît, est importante pour l'embauché mais est également stratégique pour la collectivité, dans le prolongement du recrutement. Dans un contexte où la concurrence entre les collectivités en matière de recrutement ne cesse de croître, cette intégration est plus que jamais essentielle. Enfin, le rapport au travail a profondément évolué suite à la crise sanitaire et les organisations territoriales éprouvent des difficultés à recruter sur tous les postes car les agents ont de nouveaux souhaits.

11 fiches actions pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants

Portail de la fonction publique, consulté le 3 août 2020

Un groupe de travail interministériel, co-piloté par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et le ministère des Armées a réalisé 10 fiches actions recensant et synthétisant les bonnes pratiques ministérielles en matière d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des primo-arrivants. Ces "fiches actions" reprennent les différentes étapes et composantes des dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants.

Au sommaire :

Fiche action n°1 : les acteurs de l'accueil de l'intégration et de l'accompagnement des nouveaux arrivants,

Fiche action n°2 : la formalisation administrative et la préparation des conditions matérielles de l'arrivée de l'agent,

Fiche action n°3 : la préparation de l'arrivée du nouvel agent,

Fiche action n°4 : les actions de découverte de son environnement professionnel par le nouvel agent,

Fiche action n°5 : le parcours "découverte métier",

Fiche action n°6 : l'intégration de l'agent à son nouvel environnement professionnel,

Fiche action n°7 : l'adaptation de l'agent à ses nouvelles missions,

Fiche action n°8 : l'amélioration de "l'expérience collaborateur" des agents,

Fiche action n°9 : comment résoudre les difficultés d'intégration ?,

Fiche action n°10 : organiser des "rendez-vous de carrière" réguliers,

Fiche action n°11 : L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants à distance.

Embarquement "première classe" pour les nouveaux agents

La Gazette des communes, n° 38, du 4 au 10 octobre 2021, pp. 22-24

*Cet article présente différentes modalités d'accueil des nouveaux agents mis en œuvre dans des collectivités territoriales. Ainsi, la **communauté d'agglomération Grand Paris sud Seine-Essonne-Sénart** (23 communes, 1 600 agents, 352 000 hab.), avec plus de 150 sites disséminés sur son territoire, aborde la question de l'accueil sous le sceau de la construction d'une culture commune.*

Pour aller plus loin :

Pourquoi la fonction publique n'est-elle plus attractive ?

France culture, émission diffusée le 18 novembre 2020

Guillaume Erner reçoit Elsa Pilichowski, directrice de la gouvernance publique à l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).

[Consulter l'émission](#)

Sociologie de l'emploi public

Aurélie Peyrin

Paris : Armand colin, 2019, 192 p., (Collection U)

La fonction publique et les fonctionnaires constituent un enjeu politique majeur, porteur de fractures idéologiques. Mais alors que les débats politiques se concentrent sur l'évolution du nombre de fonctionnaires et sur leur statut, personne ne s'intéresse aux transformations qui affectent l'emploi public. Cet ouvrage traite précisément des évolutions des relations d'emploi entre les agents publics et leurs employeurs, considérées comme révélatrices de discrètes et profondes réformes de la fonction publique. L'ouvrage montre le déficit de connaissances sur l'emploi public, et propose une grille d'analyse inspirée de la socio-économie. Il retrace ensuite l'édification d'un système d'emploi reposant sur deux modes de régulation, statutaire et contractuelle. Les principales transformations de l'emploi public sont ensuite abordées successivement : accroissement de la segmentation statutaire et différenciation des usages de la main d'œuvre par les employeurs d'une part, mutation des relations d'emploi des fonctionnaires, des contractuels et des statuts particuliers. Il se conclut par une ouverture sur la comparaison internationale.