



FONCTION PUBLIQUE DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE

# La fonction publique est-elle devenue **has been** ?

L'EXPERTISE WEKA



 .media  
.jobs  
.fr

# INTÉGRAL Ressources humaines

Une solution conçue pour répondre de manière opérationnelle à toutes vos problématiques et sécuriser vos prises de décision



**+ de 1 000**  
Fiches pratiques et méthodologiques



**+ de 500**  
Outils et modèles opérationnels



**+ de 3 000**  
DRH des collectivités et établissements  
publics nous font confiance



## RESSOURCES NUMÉRIQUES

Fiches et outils personnalisables accessibles depuis votre compte en ligne sur [weka.fr](http://weka.fr)



## VEILLE & ACTUALITÉ

Restez informé sur vos sujets et soyez alerté de toute l'actualité du secteur public sur [weka.fr](http://weka.fr)



## ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUE

25 juristes experts du secteur public disponibles pour répondre à toutes vos questions



POUR PLUS D'INFORMATIONS  
**SCANNEZ CE QR CODE !**  
ou visitez [www.weka.fr](http://www.weka.fr)

Contactez-nous :

 01 53 35 17 17

 [relation.clientele@weka.fr](mailto:relation.clientele@weka.fr)

# Sommaire

- Édito ..... p. 2
- Le mot de la rédaction WEKA ..... p. 3
- Y aura-t-il encore des agents publics en 2040 ? ..... p. 4
- Rénover les conditions de travail ..... p. 5
- Engager une démarche de qualité de vie au travail (QVT) ..... p. 7  
FICHE WEKA
- Arrêter les politiques de valorisation du présentéisme ..... p. 12
- Développer le potentiel des professionnels par l'intergénérationnalité ..... p. 13
- Revenir au sens et à des valeurs partagées ..... p. 15
- Apporter les croissants n'est pas un outil managérial : 13 propositions ..... p. 16
- Devenir un établissement à impact : approches et cas concrets ..... p. 17
- Accroître son attractivité dans la fonction publique territoriale ..... p. 19  
FICHE WEKA
- Le programme Kesk'IA ..... p. 24  
INTERVIEW
- Les métiers à impact décryptés par Makesense et Profil Public ..... p. 26  
INTERVIEW
- Une fonction publique plus diverse : nos préconisations ..... p. 29
- Pour un management écologique de la fonction publique ..... p. 31



## ÉDITO

**A**vons-nous loupé le coche ? Les jeunes générations, et avec elles une grande partie des travailleuses et des travailleurs, seraient en quête de sens. Un sentiment accru au sortir de la crise du Covid-19 dont l'un des impacts sur le monde du travail a été celui d'un accélérateur des mutations à l'œuvre mais restées jusqu'alors peu visibles. Dans ce contexte, pourquoi le fait de s'engager dans le secteur public, pour l'intérêt général et le bien commun, ne semble-t-il pas systématiquement ou naturellement faire partie des nouveaux plans de carrière ?

Au lieu de cela, l'attractivité du secteur public est en berne. Pour autant, cette situation n'est pas irrémédiable. Il est encore temps pour nos administrations de s'adapter à leur époque et aux nouvelles aspirations des individus. Pour ce faire, il nous faut ouvrir les yeux et nous engager dans les transformations nécessaires, parfois profondes et courageuses. Plusieurs administrations l'ont déjà fait : engagements managériaux, santé au travail, flexibilité du temps de travail...

L'enjeu est désormais celui du passage à l'échelle avec notamment l'institutionnalisation des diverses actions et expérimentations réussies. L'attractivité n'est pas une question d'image. Ce qui attire et retient, c'est l'employeur public qui s'engage vraiment, qui écoute, s'adapte, pour l'intérêt des agents sans lesquels aucun service public de qualité ne peut être délivré à la population en réponse aux besoins de la société.



**Lucila Modebelu**, présidente de FP21



## LE MOT DE LA RÉDACTION WEKA

La tension du marché de l'emploi touche tous les secteurs et la fonction publique semble particulièrement affectée. Certes l'un des facteurs de l'attractivité, essentiels, est celui de la rémunération des carrières publiques et des moyens mis à disposition pour la conduite des missions attribuées aux agents – en cette rentrée de septembre 2023, au reste, le gouvernement paraît enclin à (ré)ouvrir le grand chantier des parcours, carrières et rémunération. Cependant, on ne saurait réduire les difficultés de recrutement et de fidélisation du secteur public à ces paramètres, et ne pas considérer les nécessités d'adaptation des collectivités et administrations aux attentes fortes des nouvelles générations en quête de sens, de conditions de travail équilibrées et flexibles, de management renouvelé.

C'est pourquoi nous sommes heureux et fiers de nous associer à notre partenaire Fonction Publique du 21<sup>e</sup> siècle pour la publication de ce Livre blanc, qui présente les réflexions, initiatives et exemples montrant les possibilités de transformation du monde public et sa capacité à agir et non pas subir les évolutions et aspirations des jeunes générations. Et souligne la modernité de l'intérêt général, prérogative indépassable du secteur public.



**Julien Prévotaux**

*Directeur éditorial & des rédactions – WEKA*



## Y aura-t-il encore des agents publics en 2040 ?

S'il est certain qu'en 2040 nous aurons toujours besoin de l'action publique, qu'en sera-t-il des ressources notamment humaines pour la mener ?

**D**epuis 30 ans, la baisse du nombre d'aspirants aux concours de la fonction publique s'accélère et certains secteurs souffrent d'un appauvrissement en candidatures qualifiées. Pour certains territoires, comme dans le nord ou l'est de la France, à ces deux premiers facteurs s'ajoutent celui des inégalités territoriales qui viennent aggraver les problématiques de recrutement, notamment parmi les jeunes<sup>1</sup>.

Pour FP21, le « jeune agent public » n'est pas un objet non identifié ou, a contrario, un « objet à identifier ». C'est une notion qui interroge le rapport que nous avons à l'âge, aux dynamiques intergénérationnelles et à l'emploi. Construire un nouveau récit à ce propos nous semble être - en plus de constituer une grande partie de l'ADN de cette association - une première base essentielle pour penser l'attractivité des métiers, le développement des compétences et l'épanouissement des individus au travail.

Face aux attentes, réelles ou supposées, des jeunes générations vis-à-vis de leurs employeurs, il s'agit de montrer que la fonction publique française n'est pas condamnée au cliché du colosse vieillissant, rigide et bureaucratique.

<sup>1</sup> Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ; édition 2022 <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>

**La fonction publique française n'est pas condamnée au cliché du colosse vieillissant, rigide et bureaucratique.**



## Rénover les conditions de travail

Améliorer les conditions de travail, cela ne sous-entend pas de disposer d'un baby-foot, d'une salle de sieste ou d'un fauteuil massant à proximité, du moins pas seulement.

**A**méliorer les conditions de travail, c'est reconnaître le capital humain, la valeur ajoutée par chaque agent public à l'organisation. Les résultats du baromètre MNT-La Gazette<sup>1</sup> concernant la fonction publique territoriale nous alarment : 55% des agents pensent que leur niveau de bien-être a diminué et 54% déclarent que leur collectivité ne propose aucune action de prévention et de qualité de vie au travail ; deux critères qui pourraient pourtant amoindrir le phénomène de *turn-over* et d'absentéisme.

Prévention, qualité de vie, bien-être, des mots qui font penser à la santé. En effet, travailler dans de bonnes conditions, c'est peut-être, avant tout, travailler en bonne santé. Il est évident que si un individu travaille alors qu'il est en mauvaise santé, il tend vers une dégradation de sa productivité et de son état général (arrêts de travail à répétition, inaptitude, accidents du travail, etc.) ; pour autant, le sujet n'est toujours pas à l'ordre du jour. Le rapport Berard-

Oustric-Seiller<sup>2</sup> parlait déjà en 2019 de « désinsertion professionnelle ». Face à ce phénomène, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques a annoncé fin mai 2023 un plan d'accompagnement des agents publics atteints de maladie chronique, une étape clef pour notre attractivité.

En somme, une administration qui garantit la santé au travail et la préserve, quels que soient les contextes de vie, c'est une administration qui attire. Refonder la santé au travail, voilà un défi à relever pour l'attractivité des métiers !

Cette refondation s'inscrit aussi dans une réalité qui est celle de l'intensification du travail ou « comment faire plus avec moins ». Nous ne pouvons pas, toutes choses égales par ailleurs, demander à des individus d'en faire plus, comptant sur leurs capacités de créativité et d'innovation pour transformer l'existant à moindre frais, sans que cette sur-sollicitation ait une conséquence sur leur santé mentale. Cette idée est aggravée par la croyance qu'il

existerait un stress intrinsèquement lié à un travail bien fait ou à d'importantes responsabilités. Une conception qu'il nous faut mettre à mal.

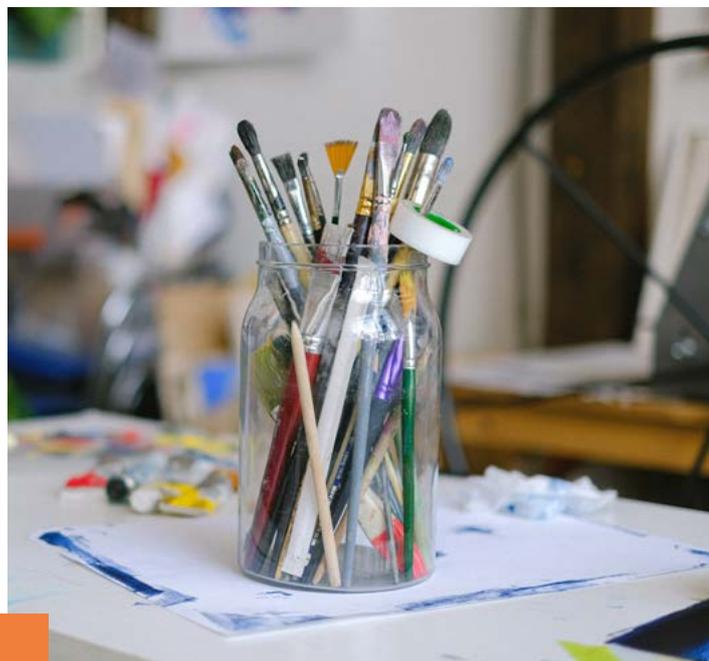
Au concept de « *quiet quitting* » (démission silencieuse) – où les agents s'en tiennent au minimum requis, évitent les *afterwork* en dehors des heures de travail et refusent toute heure supplémentaire, même rémunérée - s'oppose le concept du « *quiet promoting* » (promotion silencieuse), pas assez mentionné dans nos politiques RH. Dans le cadre d'une « promotion silencieuse », on trouvera le profil de l'agent qui récupère des missions et des responsabilités, réalise des heures supplémentaires non rémunérées ou même non considérées, sans changement sur son salaire ou sa fiche de poste. Cette dernière conception a longtemps été vue comme l'étape essentielle dans l'atteinte d'une promotion interne, ce à quoi se refusent plus fortement les nouvelles générations. D'après une étude IFOP<sup>3</sup>, trois quarts des Français considèrent que les jeunes générations travaillent moins qu'auparavant : alors paresse ou révolte silencieuse ?

<sup>1</sup> Baromètre MNT-La Gazette, les principaux résultats du baromètre du bien-être au travail 2022, 7 novembre 2022, <https://www.mnt.fr/decouvrir-la-mnt/actualites/principaux-resultats-barometre-bien-etre-au-travail-2022>

<sup>2</sup> Rapport Berard-Oustric-Seiller, janvier 2019, [https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/194000183.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/194000183.pdf)

<sup>3</sup> Étude IFOP « Les jeunes et la valeur travail », décembre 2022, <https://www.ifop.com/publication/les-jeunes-et-la-valeur-travail/>

Une administration  
qui garantit la  
santé au travail  
et la préserve,  
quels que soient  
les contextes  
de vie, c'est une  
administration  
qui attire.



Fiche 13602

## Engager une démarche de qualité de vie au travail (QVT)

### CONTEXTE

La qualité de vie au travail (QVT) se caractérise par la définition d'actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail et la qualité du service rendu. Ce concept s'impose, de plus en plus, comme un des leviers majeurs de gestion des ressources humaines tant en termes de sens du travail que d'évolution professionnelle, de développement des compétences, d'équilibre des temps... La dimension humaine du travail prend toute sa place et intègre des nouvelles composantes (cohésion, communication, responsabilité...).

### Comment favoriser le bien-être tant individuel que collectif ?

#### ► 1 - Appréhender les enjeux liés à une politique de qualité de vie au travail

Mettre en place une politique visant à favoriser la qualité de vie au travail répond à plusieurs enjeux.

#### Un enjeu humain

La fonction publique territoriale est constituée d'agents :

- exposés à des risques de pénibilité ;
- plus âgés que leurs homologues de l'État ;
- soumis parfois à une certaine précarité (majoritairement en catégorie C, un nombre de contractuels ou de temps non complet important...).

Favoriser la qualité de vie au travail consiste à examiner plusieurs questions collectives comme la rémunération, le temps de travail, l'évolution des compétences, l'organisation du travail...

Le bien-être au travail ne dépend pas que des aspects et risques physiques mais également de l'organisation, des pressions, de la reconnaissance du travail réalisé, du sentiment d'appartenance à une équipe, etc.

Aussi, il convient d'appréhender le besoin d'une plus grande autonomie des agents, le souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, la nécessité d'une reconnaissance, d'un accompagnement professionnel dans un contexte d'évolution des métiers, des technologies, des effectifs...

#### Un enjeu financier

Une mauvaise qualité de vie au travail peut entraîner un fort taux d'absentéisme, un *turnover* important, des *burn out*, des accidents de service, des maladies professionnelles, une dégradation du climat social... Les absences des agents représentent un coût pour la collectivité employeur. En cas d'accident du travail, celle-ci doit prendre en charge l'ensemble des frais médicaux s'y rapportant.

Les répercussions financières peuvent aussi être les suivantes :

- remplacement temporaire des agents manquants ;
- augmentation de la charge de travail pour le reste de l'équipe ;
- augmentation du taux de cotisation en matière d'assurance.

En ce qui concerne la qualité de service, la dégradation du climat social peut entraîner des conflits et se répercuter sur le service rendu aux usagers en termes d'accueil, de moindre disponibilité.

#### Un enjeu juridique

Le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale prévoit que les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité.

Par ailleurs, les conditions de travail sont des éléments essentiels d'attractivité d'une collectivité.

### Un enjeu de performance

Il est indispensable, surtout en début de mandat, de garantir la qualité de service rendu au public, de démontrer des capacités d'innovation, d'intégrer les évolutions juridiques et numériques, d'équilibrer le coût et la qualité des prestations offertes au public...

## ► 2 - Définir les différents volets de la qualité de vie au travail

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) a retenu 6 dimensions individuelles déterminantes pour la qualité de vie au travail :

- **les relations au travail, le climat social** : respect, écoute, intégration, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions, cohésion d'équipe, reconnaissance du travail, capacité d'appui dans la résolution des dysfonctionnements... ;
- **le contenu du travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité, répartition de la charge de travail, clarté dans l'organisation, la hiérarchie et la présentation des consignes... ;
- **la santé au travail** : élaboration et mise à jour du document unique, prise en compte des risques psychosociaux, aménagement des postes... ;
- **le management participatif** : temps d'échanges, information, communication, démarche de progrès organisationnels, encadrement intermédiaire... ;
- **les compétences et le développement professionnel** : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, déroulement des parcours professionnels ;
- **l'égalité professionnelle** : conciliation entre vie au travail et vie personnelle, rythme et horaires de travail, accès à des services, loisirs, transports...

## ► 3 - Respecter différentes étapes

Une démarche QVT, de par son objet de réflexion, les parties prenantes qui y sont associées (agents, direction des ressources humaines [DRH], direction générale des services [DGS], managers, service de prévention, syndicats...), et sa diffusion dans les projets de la collectivité, implique d'avoir une approche globale autour de plusieurs étapes décrites ci-après.

### Identifier les enjeux

Favoriser la qualité de vie au travail vise notamment à :

- renforcer la cohésion des équipes et le travail interservices ;
- (re)motiver les agents ;
- définir une organisation renouvelée du travail ;
- combattre les risques psychosociaux et les situations de conflits ;
- faire baisser l'absentéisme ;
- « fidéliser » les agents et faire baisser le *turnover* ;
- améliorer le dialogue social ;
- renforcer l'engagement des équipes et la culture de la collectivité ;
- améliorer la qualité du service rendu...

### Sensibiliser les acteurs

Pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions qualité de vie au travail, la conduite en mode projet doit être favorisée avec une définition d'objectifs, d'un mode opératoire, un dialogue avec les élus, les représentants du personnel, les encadrants, les agents.

La démarche vise à engager la collectivité dans un processus d'amélioration du service public, celui-ci devant s'adapter aux évolutions de la société, voire les anticiper, se moderniser, se donner de nouveaux moyens pour répondre mieux encore aux besoins des administrés, en privilégiant un environnement propice à l'épanouissement individuel de chaque agent.

Aussi, la démarche QVT repose avant tout sur une volonté d'anticiper, de faire évoluer les organisations et de se préparer aux changements. C'est une démarche initiée pour rassembler différents acteurs.

L'efficacité de la démarche dépend beaucoup de l'implication initiale des élus, des encadrants, mais aussi du respect et du suivi des idées émises dans le plan d'actions.

La sensibilisation des différents acteurs peut s'appuyer sur les principes suivants :

- Les conditions dans lesquelles les agents exercent leur travail et leur capacité à interagir sur le contenu de celui-ci sont déterminantes.
- Le dialogue social se nourrit de l'action des instances paritaires mais aussi de la participation de chacun des agents à l'organisation du travail. En effet, les projets de changement sont d'autant plus « acceptés » et appropriés qu'ils ont été préparés et expérimentés avec tous les acteurs.

#### Implication des différents acteurs dans la démarche QVT

Qui ?	Pourquoi ?
<b>Les élus et la direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir l'inscription de la démarche dans la politique des RH de la collectivité et les lignes directrices de gestion</li> <li>• Favoriser la mise en œuvre des actions définies dans le plan d'actions</li> </ul>
<b>Les partenaires sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir en partenariat les axes d'amélioration des conditions de travail</li> <li>• Contribuer à améliorer la compréhension et la diffusion de la démarche</li> <li>• Obligation juridique de présenter les projets impactant le personnel dans les instances paritaires</li> </ul>
<b>L'encadrement de proximité/intermédiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levier clé car premier gestionnaire ressources humaines de terrain</li> <li>• Acteur de la mise en œuvre concrète des préconisations définies dans le plan d'actions</li> </ul>
<b>Les agents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir leur appréhension du climat social dans les services</li> <li>• Donner une visibilité, les rendre acteurs de la démarche/faire appel à leur force de propositions</li> </ul>

#### Faire un état des lieux et poser un diagnostic

Avant d'enclencher toute démarche doit être réalisé un diagnostic, un état des lieux. Celui-ci peut se baser sur les indicateurs identifiés dans le bilan social ou rapport social unique (absentéisme, flux des départs, nombre de jours de formation, avancements, accidents déclarés, égalité femmes/hommes...).

D'autres outils sont à disposition des collectivités, notamment :

- la transmission d'un questionnaire à tous les agents qui permet d'apprécier la façon dont chacun appréhende le climat social ;
- l'étude des débats engagés en comité technique et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ;
- l'analyse des comptes rendus d'entretien professionnel.

Un taux de départ particulièrement élevé dans un service peut mettre en évidence une désorganisation de service, des difficultés d'encadrement...

#### Identifier les domaines prioritaires d'amélioration de la QVT et définir le plan d'actions

Les conditions de mise en œuvre d'un plan d'actions QVT varient selon les caractéristiques de la collectivité (sa taille, sa culture, ses contraintes, son territoire, son environnement...).

Lorsque sont identifiées les attentes des agents ainsi que le contexte et les enjeux poursuivis par la collectivité, le choix des actions les plus pertinentes et réalisables à mettre en place peut être effectué.

À partir du diagnostic, des axes d'amélioration prioritaires devront être dégagés et notamment ceux qui offrent des marges de progrès les plus évidentes, faciles à mettre à œuvre.

La construction du plan d'actions s'articule autour de 4 temps successifs :

- l'examen de faisabilité des axes d'amélioration de la qualité de vie au travail



envisagés : il s'agit de confronter les idées définies au travers du diagnostic à la réalité des moyens humains et financiers, et de vérifier que les contraintes juridiques et techniques n'entravent pas la réalisation des projets ;

- les arbitrages politiques sur la démarche QVT ;
- le calendrier des actions définies dans le projet de plan d'actions ;
- la mise en œuvre cadencée de la démarche : il importe d'organiser le calendrier d'exécution des mesures envisagées.

Les actions liées à la QVT peuvent s'inscrire autour des actions suivantes :

- Développer l'encadrement intermédiaire et clarifier la posture managériale.
- Mettre en œuvre un management participatif efficace et bienveillant.
- Faire venir un ergonome pour analyser la posture des agents.
- Organiser une conférence sur le bien-être au travail.
- Favoriser le télétravail.
- Mettre en place des espaces d'expression sur le travail.
- Accompagner les agents en position d'encadrement pour leur permettre de promouvoir la qualité de vie au travail.
- Élaborer une charte de gestion du temps.
- Mettre à disposition des agents un service d'assistantat social ou de psychologues du travail.
- Proposer des campagnes spécifiques (mois sans tabac ; sensibilisation autour de la diététique, du sommeil ; lutte contre le stress, contre le bruit...).
- Organiser un programme pour favoriser la cohésion d'équipe (cours de sport collectifs, séminaires...).
- Encourager la déconnexion complète en dehors du travail.
- Assouplir les horaires de travail.
- Célébrer les temps forts des agents (anniversaires, mariages, naissances...) et les fêtes de fin d'année...

### Déployer et pérenniser la démarche

Dans le cadre du plan d'actions, le calendrier de déploiement est défini.

Une démarche progressive, voire expérimentale, peut être prévue. Cela peut être, par exemple, par service ou par nature d'activité à mettre en œuvre (instauration de procédures, de nouveaux horaires, de stages de cohésion).

Pour s'assurer que les actions mises en place répondent aux attentes et besoins de la collectivité et des agents, il est impératif de mesurer leur impact et leur efficacité. Une procédure de suivi des actions sera définie.

### NOTRE CONSEIL

Appréhender cette démarche peut être envisagé comme un élément des lignes directrices de gestion qui consiste en un temps de réflexion sur les pratiques, les initiatives à mettre en place pour toute la durée du mandat.

### ÉVITEZ LES ERREURS

- Ne pensez pas que la qualité de vie au travail ne se mesure qu'en fonction des actions mises en place en matière de santé au travail. C'est une stratégie sur le long terme qui doit s'appréhender dans son intégralité : santé, management, égalité, reconnaissance, organisation du travail, évolution du parcours professionnel...
- Ne tentez pas de répondre à toutes les attentes formulées par les agents en risquant de démultiplier les actions, ce qui entraînerait le non-respect des objectifs fixés et une certaine frustration. Mieux vaut y aller progressivement en proposant quelques actions pour pouvoir ajuster et progresser vers d'autres axes d'amélioration.

## FAQ

### La démarche doit-elle être soumise à l'avis d'une instance paritaire ?

Le comité technique et le CHSCT doivent être informés et sollicités pour avis sur les démarches mises en œuvre pour améliorer la QVT.

En effet, aux termes de l' [article 38 du décret n° 85-603 du 10 juin 1985](#) , le CHSCT a pour mission :

*« 1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents et du personnel mis à la disposition de l'autorité territoriale et placé sous sa responsabilité par une entreprise extérieure ;*

*2° De contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;*

*3° De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières. »*

Certaines actions prévues par le plan d'actions nécessiteront un avis du comité technique. C'est le cas notamment pour la mise en œuvre du télétravail.

## ALLER PLUS LOIN

### Référence juridique

[Décret n° 85-603 du 10 juin 1985](#) relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale, article 38

© Éditions WEKA - Tous droits réservés





## Arrêter les politiques de valorisation du présentéisme

Quoi qu'en disent les clichés, le travail reste une source d'épanouissement importante pour les générations Y et Z, mais pas au sacrifice de leur équilibre de vie !

**À** bien y réfléchir, c'est notre manière de penser la productivité et ce qui y contribue qu'il nous faut revoir. Nous devons choisir de ne plus faire rimer l'implication dans son travail avec les heures passées au bureau. C'est peut-être aussi la question de la logique productiviste *versus* la quête de sens.

Le critère des heures de présence ne permet pas de juger de la qualité du travail rendu ni même du degré d'implication ou d'engagement professionnel. De plus, le cadre horaire actuel parfois immuable ne fonctionne plus : les « heures de bureau » ne tiennent pas compte des fonctionnements individuels propres à chaque individu. L'employeur doit permettre à chacun, dans les limites des contraintes professionnelles, des objectifs à atteindre et de la préservation du collectif, d'exercer ses missions dans le respect de qui il est et surtout en exploitant son potentiel de la meilleure manière, quitte à revoir les modes d'organi-

sation interne. L'enjeu est de permettre à l'agent de profiter au mieux de ses plages de productivité, qui ne sont pas les mêmes pour tous. Concrètement, comme certaines administrations le font déjà, il est possible d'instaurer des plages d'arrivée et de départ variables pendant 2 heures, à la discrétion de chacun.

L'administration a longtemps vécu sur les bases du présentéisme en réunion comme étant l'un des indicateurs de la productivité, à savoir, si vous étiez encore là très tard le soir. Dès lors, doter chaque organisation publique d'une charte sur l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle et la faire appliquer nous paraît indispensable pour éviter, par exemple, de rappeler une infirmière sur ses congés pour combler un absentéisme imprévu.



## Développer le potentiel des professionnels par l'intergénérationnalité

Une étude de la DGAFP explique qu'un jeune sur quatre ayant travaillé dans la fonction publique déclare ne plus y travailler en raison du manque d'évolution, y compris salariale<sup>1</sup>. De manière plus générale, le développement professionnel et l'évolution de carrière sont des facteurs importants de la satisfaction au travail : formation, plan et avancement de carrière, voire changement de versant dans la fonction publique. . .

**P**armi les différentes causes que FP21 identifie : les binômes RH-manager quasi inexistantes qui pénalisent les managers dans leur accompagnement, mais aussi la faible reconnaissance des vertus de la transmission que certains dispositifs de mentorat viennent réhausser. Autre problématique : le défaut de transparence sur les perspectives de carrières inter-versants. Ce n'est généralement pas auprès de sa DRH en collectivité qu'un agent pourra se renseigner sur un concours de la fonction publique hospitalière par exemple ; il sera alors livré à lui-même et au gré de ses recherches. Il est temps pour les versants de la fonction publique de la jouer collectif : retenir les jeunes talents, c'est aussi s'assurer qu'ils continuent leur parcours au sein de la fonction publique, quel que soit le versant ou le statut d'origine.

Les jeunes générations sont donc à la recherche d'un cadre épanouissant et aussi stimulant, capable de leur offrir une place. Si la France est touchée par 15 % d'illectronisme, seuls 2 % des 15-24 ans le sont<sup>2</sup>. Les plus jeunes sont donc majoritairement à l'aise avec le digital, mais surtout, ils sont 81 % à juger important que leur employeur déploie les dernières technologies, notamment pour ce qui est du collaboratif et de l'intelligence artificielle et 88 % souhaitent que ces outils soient aussi intuitifs que ceux qu'ils utilisent dans leur quotidien<sup>3</sup>. Le défi de la transition numérique est ainsi directement corrélé au défi de l'attractivité. Et si nous laissons plus facilement la main aux jeunes – *a priori* plus à l'aise avec les outils numériques – pour proposer de nouveaux outils et former – *a priori* les plus anciens – qui en ont besoin ?

<sup>1</sup> « Quelle expérience et quelle conception ont les jeunes de la fonction publique ? », DGAFP, février 2023, [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Publications%20Etudes%20et%20statistiques/Point%20stat/2023/quelle-experience-et-quelle-conception-ont-les-jeunes-de-la-FP\\_0.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Publications%20Etudes%20et%20statistiques/Point%20stat/2023/quelle-experience-et-quelle-conception-ont-les-jeunes-de-la-FP_0.pdf)

<sup>2</sup> Étude INSEE, juin 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7633654>

<sup>3</sup> Étude « Futur du travail », octobre 2021, par ServiceNow et Opinea, réalisée auprès de jeunes de 18 à 25 ans.

Le défi de  
la transition  
numérique est  
ainsi directement  
corrélé au défi  
de l'attractivité.





## Revenir au sens et à des valeurs partagées

Il est essentiel d'aligner les exigences d'un service public de qualité, les exigences de l'organisation administrative française et les aspirations professionnelles des nouvelles générations pour garantir notre performance et pas seulement notre attractivité.

Il n'est pas ici question de révolution, seulement d'accélérer les transformations déjà en cours dans beaucoup d'administrations publiques. Concrètement, il faut valoriser le contenu des postes et la diversité des parcours, à l'instar de nouveaux formats de communication comme les interviews du podcast *AmbitionPublique* et mettre en avant de jeunes fonctionnaires et leurs missions riches de sens ; la valeur ajoutée de chaque agent devient alors palpable, ingrédient essentiel pour remettre du sens dans le quotidien.

On ne cesse de le répéter : les jeunes générations sont particulièrement en quête de sens. Dans une étude de Makesense et Audencia, trouver du sens passe par le sentiment de « se sentir utile » (53 % des répondants) ou de contribuer aux enjeux de transition écologique et/ou sociale (57 % des répondants)<sup>1</sup>, deux aspects intrinsèquement liés aux missions de l'agent. Ces valeurs écologiques, sociales, inclusives, pointent un retour à l'humain et à la qualité des liens qu'une organisation est

capable de tisser avec son environnement pour créer de la valeur. Mais s'arrêter là ne suffit pas : les agents aspirent à partager leurs valeurs avec leur employeur public et à les exprimer. C'est pourquoi ils sont également à la recherche d'un cadre où manifester leur besoin d'engagement - professionnel comme personnel. L'enjeu est alors de reconnaître et d'accepter que des compétences peuvent s'acquérir ailleurs qu'au travail, et que ces compétences n'en sont pour autant pas moins légitimes. Le prochain challenge est peut-être de reconnaître que ces nouveaux lieux d'apprentissage peuvent aussi s'intégrer dans nos quotidiens professionnels. Le véritable équilibre vie professionnelle - vie personnelle n'est pas de les séparer, mais bien de les faire cohabiter en leur permettant de s'enrichir l'une l'autre.

**Les agents aspirent à partager leurs valeurs avec leur employeur public et à les exprimer.**

<sup>1</sup> « Mieux comprendre la quête de sens au travail », Audencia et Makesense, mars 2022 <https://www.calameo.com/read/000137206a95a943e8ed2>



## Apporter les croissants n'est pas un outil managérial : 13 propositions

L'intégralité du rapport présente 13 propositions issues d'une réflexion collective des membres du réseau FP21 pour un management public centré sur la valorisation du capital humain.

- Recruter : une compétence à enseigner aux managers.
- Normaliser le tutorat professionnel pour intégrer les agents primo-arrivants.
- Reconnaître les compétences managériales au-delà des questions de cadre hiérarchique.
- Accentuer la collaboration entre les managers et les RH : former des binômes.
- Banaliser la notion de « supérieur fonctionnel » : penser en termes de processus et non plus en termes d'organigramme.
- Développer les laboratoires d'open innovation dans les administrations et établissements publics des trois versants.
- Diffuser les outils de la DINUM pour permettre aux fonctionnaires de travailler de manière collaborative.
- Prendre en compte les retours collectifs d'expérience dans la conduite des projets futurs.
- Rendre le référentiel sur les compétences managériales des cadres dirigeants de l'État universel et incarner son application.
- Faciliter l'accès aux formations managériales.
- Construire des sections et des parcours RH dédiés aux jeunes managers.
- Favoriser les cercles de co-développement pour les managers en transversalité entre les trois fonctions publiques.
- Formaliser systématiquement une stratégie managériale pour chaque administration basée sur le référentiel managérial national.



# Devenir un établissement à impact : approches et cas concrets

L'intégralité de ce guide issu d'une collaboration entre FP21 et L'Anap (Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale) offre des outils pratiques pour concrétiser les projets d'innovation sociale.

**L'**innovation sociale, c'est un processus qui conduit à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal identifiés – voire pas identifiés. En s'appuyant sur des coopérations avec toute la diversité des acteurs présents sur un territoire, elle permet de transcender les limites des champs de compétences et des vecteurs de financement, pour remettre la finalité d'intérêt général au centre du jeu. On ne raisonne plus tellement par les moyens et les procédures, mais par les résultats : c'est la notion d'impact.

## SON INTÉRÊT ?

- Élargir son champ de compétence et d'action grâce à l'expertise des autres parties prenantes.
- Démultiplier son impact (chaque partie prenante seule n'aurait pas pu parvenir au même résultat).
- S'ancrer dans son territoire en développant un écosystème.
- Sortir des sentiers battus grâce à de nouveaux

types de collaboration : avec des start-up, des associations, des grandes entreprises...

## QUEL LIEN AVEC L'ATTRACTIVITÉ D'UNE ADMINISTRATION ?

Cette approche fait écho à une attente forte des agents publics, notamment les plus jeunes d'entre nous, quant à la quête de sens et à la pleine conscience des effets sociétaux de leur implication au service de l'intérêt général. Pour reprendre une image célèbre de la théorie du droit public brossée au XIX<sup>e</sup> siècle par Odilon Barrot : on veut tenir soi-même le manche du marteau et voir ce que cela donne lorsque le marteau a frappé.

Grâce à cette approche, les administrations créent également plus de valeur et d'utilité dans leur territoire. Elles exercent ainsi pleinement leur responsabilité particulière dans le management des transitions et travaillent à l'amplifier, une chose qui ne passe pas inaperçue pour les futurs candidats

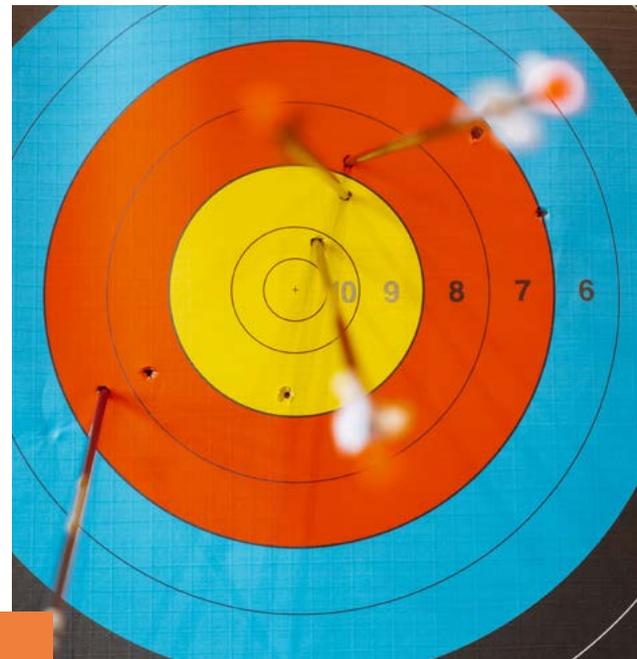
ni pour les talents à retenir. Les démarches d'innovation sociale permettent de conjuguer chez les agents leur besoin d'épanouissement professionnel et civique.

### ZOOM SUR UN EXEMPLE INSPIRANT – LA MAISON DES FEMMES DE SAINT-DENIS

Après avoir été confrontée à la détresse physique, mentale et sociale de ses patientes victimes de violences, le Dr Ghada Hatem, médecin exerçant à l'hôpital public, a décidé de s'affranchir des carcans administratifs en réunissant une pluralité d'acteurs autour d'une finalité unique : prendre en charge globalement le besoin de ces femmes en répondant non seulement à leur problématique de soin, mais aussi à leur besoin d'accompagnement politico-judiciaire, économique, social, relationnel, etc., car traiter partiellement le problème, c'est ne pas y répondre du tout.

Le Dr Ghada Hatem a créé ainsi une association dont l'activité s'inscrit dans un bâtiment dédié et pensé pour être directement identifiable et accueillant pour les femmes victimes de violence : la Maison des femmes de Saint Denis. Les femmes y sont prises en charge globalement par des professionnels du soin, associatifs, ou encore issus des administrations de la Police et de la Justice. L'activité repose sur un modèle économique original et durable, qui associe ressources hospitalières, subventions publiques et mécénat dans le cadre d'une stratégie de communication portée par des ambassadeurs. Enfin, le Dr Ghada Hatem a capitalisé sur cette expérience réussie en créant un référentiel national « Restart », qui permet de guider les porteurs d'initiatives similaires dans d'autres territoires et favorise ainsi l'essaimage de cette approche innovante.

Les démarches  
d'innovation  
sociale permettent  
de conjuguer  
chez les agents  
leur besoin  
d'épanouissement  
professionnel et  
civique.



Fiche 14081

## Accroître son attractivité dans la fonction publique territoriale

### CONTEXTE

À l'instar des employeurs privés, le recrutement est un enjeu du quotidien pour les employeurs publics. La fonction recrutement a été profondément bouleversée par la crise sanitaire du Covid-19, et recruter, particulièrement sur les métiers en tension, est devenu anxiogène pour les collectivités.

La présente fiche vise à donner des idées et des pistes de solution dans cette optique.

#### ► 1 - État des lieux de l'attractivité de la fonction publique Un marché du travail en forte tension

Attirer, recruter et conserver ses talents : la fonction publique territoriale n'échappe pas aux difficultés (conjoncturelles et structurelles) auxquelles sont confrontées l'ensemble des organisations, publiques ou privées, et plus particulièrement en période de **fort reflux du niveau du chômage**.

Une large proportion des professions pour lesquelles les collectivités déplorent une pénurie de profils qualifiés sont des **métiers en tension** dans le secteur dit concurrentiel. Dans ce contexte, l'image parfois dégradée de la fonction publique territoriale et de ses 2 millions d'agents n'aide pas forcément les candidats, et plus particulièrement les jeunes, à s'orienter et à candidater dans les collectivités.

Ce phénomène s'ajoute à la « **grande démission** », évoquée de plus en plus dans les médias, et qui commence à être une réalité pour les organisations territoriales. Dans le secteur privé, fin 2021 ou début 2022, 520 000 personnes ont démissionné, dont 470 000 étaient en contrat à durée indéterminée. Il s'agit du plus haut niveau depuis 2008. Si ce phénomène est classique en sortie de crise, il s'avère être quelque chose de **totalemt nouveau pour l'emploi public**.

#### Un nouveau rapport au travail

Ce contexte de l'emploi a été bouleversé par la crise sanitaire du Covid-19, qui a édicté de nouvelles règles en matière de relations au travail. Il y a fort à parier que ce bouleversement ne soit pas conjoncturel et que nous soyons à un tournant dans l'organisation du travail qui doit nécessairement faire évoluer les organisations.

Concrètement, qu'est-ce que la crise a changé ? Travail à distance, confinements, questionnements professionnels... C'est tout notre rapport au travail qui s'en trouve renouvelé et sa place dans nos vies remise en question. 86 % des agents interrogés dans une enquête menée en 2020 par la plateforme d'emploi Profil Public, « Recrutement et secteur public », estiment que la crise du Covid-19 les a amenés à repenser la place du travail dans leur vie. Le plus grand changement, outre le télétravail, est l'**intérêt grandissant pour les métiers à impact**. Il y a un potentiel d'engagement fort et la majorité des reconversions concernent les métiers dont l'impact sur l'environnement, la technologie ou l'humain est mesurable. Il y a un besoin d'utilité sociale.

C'est une opportunité pour les administrations qu'il faut absolument saisir ! La crise donne un nouvel élan d'attractivité au secteur public. 71 % des personnes en reconversion disent pouvoir s'y investir. Il s'agit de poursuivre la modernisation des organisations, d'accélérer les transformations pour s'adapter et répondre aux attentes et ne pas passer à côté des futurs talents.

#### ► 2 - Professionnaliser la fonction recrutement et identifier les tâches dans le processus de recrutement

Recruter est un métier. Si la fonction recrutement est assez nouvelle dans les collectivités,

elle mérite une attention particulière eu égard à sa fonction vitale et stratégique.

La fonction recrutement doit être en mesure de :

- **comprendre le besoin des directions** : cela passe notamment par des briefs de poste avec les managers afin de connaître le profil souhaité, les compétences techniques attendues et les qualités relationnelles (*soft skills*) exigées. Pour éviter un mauvais recrutement, il est essentiel de bien clarifier et exprimer le besoin. En outre, le chargé de recrutement doit être capable d'accompagner les services recruteurs sur ce travail ;
- **traduire ce besoin** : afin de proposer une annonce dynamique et attractive, le service recrutement doit traduire les éléments exprimés par la direction. Pas question de recopier les simples missions de la fiche de poste : il faut exprimer les enjeux du poste, les grands dossiers des prochaines années, les évolutions possibles... Il importe donc de rédiger une annonce attrayante qui partage les valeurs de la collectivité et qui détaille les avantages qu'elle est susceptible d'offrir ;
- **sélectionner le bon *job board*** : il est nécessaire de bien connaître la cible afin de diffuser sur le bon annonceur ;
- **sélectionner les candidats et les jurys de recrutement** : la fonction recrutement doit être innovante en matière de sélection des candidats (*jobdating*, entretien sous forme de jeu...). Il semble également nécessaire de réserver une salle aménagée pour le recrutement.

Ces actions demandent une montée en compétence des agents en charge du recrutement qui n'ont pas comme mission unique de passer des annonces et d'organiser des jurys.

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) propose les formations suivantes pour vos agents :

- la conception des outils de recrutement et d'analyse de *curriculum vitæ* ;
- la préservation de l'égalité femmes-hommes dans les procédures de recrutement ;
- la conduite d'un entretien de recrutement ;
- le recrutement *via* les sites Web et les réseaux sociaux professionnels ;
- les étapes clés du recrutement.

#### A savoir

Pour vous aider, vous pouvez consulter le guide de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *Structurer la fonction recrutement* (2021).

### ► 3 - Développer votre marque employeur

Les atouts des employeurs territoriaux sont mal exploités pour séduire et fidéliser. C'est là qu'entrent en jeu les démarches de marque employeur qui consistent à faire valoir à l'extérieur ce qui se passe à l'intérieur.

Dans ce cadre, nous invitons la collectivité à réfléchir à l'ensemble des éléments qui concourent à une marque employeur. Pour cela, elle doit s'appuyer sur les éléments qui constituent **son identité** :

- site historique et touristique ;
- situation géographique en adéquation avec les nouvelles attentes des Français après le Covid (agglomération dynamique/campagne...) ;
- collectivité à taille humaine qui conduit des projets ;
- projet d'administration/ projet politique...

Il convient de développer des **atouts « employeur »** qui touchent les candidats et peuvent être déployés dans une annonce et dans les entretiens de recrutement :

- la diversité des métiers ;
- le potentiel managérial ;
- la prise en compte des risques psychosociaux ;
- la flexibilité du temps de travail...

Cela demande un travail de réflexion collective visant à identifier les atouts et la réalité de la collectivité. En mobilisant l'ensemble des agents autour de cette démarche, on fera d'eux des **ambassadeurs** dans le recrutement.

Pour ce faire, nous invitons la collectivité à développer une stratégie de communication interne musclée qui renforce le **sentiment d'appartenance** des agents et donne du sens à l'action de chacun.

#### A retenir

Pour vous aider, vous pouvez consulter :

- le *Guide RH de l'attractivité des employeurs publics* du CDG 74 (centre de gestion de la Haute-Savoie) ;
- le livre blanc *Marque employeur et service public* ;
- le site du Gouvernement, <https://choisirleservicepublic.gouv.fr>.

### ► 4 - Miser sur la mobilité interne

La mobilité interne est un facteur d'attractivité redoutable. D'une part, elle permet de pourvoir des postes en interne et de garder des compétences et des talents. D'autre part, elle montre à de futurs agents qu'il est possible d'évoluer dans la structure qu'ils peuvent rejoindre. C'est une attente importante, particulièrement de la nouvelle génération.

Dans ce cadre, il est particulièrement conseillé de développer des outils comme :

- une charte de la mobilité interne ;
- une cellule mobilité interne.

#### A noter

Pour vous aider, consultez le guide de la DGAFP, *Agir pour son projet de mobilité professionnelle*.

### ► 5 - Développer des éléments d'attractivité

Il est conseillé de développer des éléments qui permettent à votre collectivité d'attirer des talents :

- une **politique de formation dynamique** (par exemple, *via* un plan de formation développé avec une école de formation en interne et une offre qui accompagne les agents dans le passage des concours, ou encore avec une politique incitative concernant le compte personnel de formation) ;
- une **action sociale et une mutuelle** (avec la mise en œuvre d'une politique d'action et de prestations sociales, et aides à la mutuelle) ;
- le **télétravail** (en mettant en place une offre qui favorise la souplesse d'organisation et le travail hybride) ;
- le **management** (par exemple, *via* l'élaboration d'une charte du management, d'un référentiel des valeurs, d'une charte du droit à la déconnexion...).

Il est également conseillé de réfléchir à des éléments qui font sens, plus particulièrement chez les jeunes :

- les valeurs écologiques et sociales ;
- les aménagements des espaces ;
- les politiques publiques développées, etc.

### NOTRE CONSEIL

- **Développez une maquette** concernant les offres d'emploi afin d'en faire un outil de communication et d'attractivité. Vous pouvez concevoir cet outil avec la direction de la communication.
- **Définissez une stratégie de marque employeur** qui s'inscrit dans la stratégie de communication de la collectivité.
- **Faites de vos agents des porte-parole** de votre collectivité : le réseau est une puissante réserve de candidats potentiels. Incitez-les à parler de votre collectivité et à relayer les annonces.
- **Développez l'apprentissage** et prenez des stagiaires en essayant de les garder ensuite.
- **Conventionnez avec des écoles** de votre bassin d'emploi, si possible.

### ÉVITEZ LES ERREURS

- **N'oubliez pas de répondre aux candidats.** Ce conseil est valable pour toutes les étapes de recrutement, y compris le premier niveau. L'absence de réponse nuit à votre



marque employeur.

- **Ne négligez pas l'image de votre collectivité à l'extérieur.** Vos agents sont des ambassadeurs de votre collectivité. S'ils parlent négativement de l'employeur que vous êtes, cela va nuire à votre image employeur.

## FAQ

**Je cherche désespérément à recruter sur un poste depuis plusieurs mois sans trouver. Je reçois peu de CV, et les candidats sont loin des attentes. Comment faire ?**

Plusieurs pistes :

- Revoyez le format de l'annonce (titre, missions, compétences, objectifs...).
- La catégorie hiérarchique n'est peut-être pas adaptée.
- Essayez de diffuser l'annonce dans votre réseau professionnel et demandez au chef de service de la diffuser dans son réseau.
- Proposez au manager ou à la direction de présenter le poste dans une interview écrite ou vidéo : ce format est souvent plus dynamique qu'une annonce statique.
- Essayez de diffuser votre annonce auprès des partenaires du bassin d'emploi (école, université, lycée, Pôle emploi, mission locale...).
- Développez la mobilité interne sur la question.

## ALLER PLUS LOIN

### Bibliographie

- CDG 74, *Guide RH de l'attractivité des employeurs publics*
- DGAFP, *Agir pour son projet de mobilité professionnelle*, édition 2020
- DGAFP, *Structurer la fonction recrutement*, 2021
- DRH Grandes collectivités, *Propositions pour l'attractivité dans la fonction publique territoriale*, 2020
- Vie publique, *L'attractivité de la fonction publique territoriale*, janvier 2022
- Profil Public, *Marque employeur et service public : livre blanc*

### Sites Internet

- [choisirleservicepublic.gouv.fr](https://choisirleservicepublic.gouv.fr) : site officiel d'information et de recrutement de la fonction publique
- [profilpublic.fr](https://profilpublic.fr) : site de la plateforme Profil Public, où visionner la présentation de l'étude de 2022 consacrée à l'« Attractivité du secteur public : quelles innovations RH à l'international ? »
- [www.weka.fr/actualite/weka-tv/parlez-vous-public](https://www.weka.fr/actualite/weka-tv/parlez-vous-public) : site de *Parlez-vous public*, l'émission qui décrypte l'actualité et les grands enjeux de la fonction publique et de l'action publique locale. L'émission du 28 juin 2022 était consacrée à l'« Attractivité de la fonction publique territoriale : idées fausses et vrais enjeux ! »

## FICHE(S) ASSOCIÉE(S)



Fiche 2194

**Choisir votre mode de recrutement sur un emploi permanent : mobilité externe ou interne, liste d'aptitude**



Fiche 2198

**Conduire l'entretien de recrutement**



Fiche 2233

**Accompagner la mobilité interne des agents**



Fiche 5946

**Recrutement (conditions)**



Fiche 7258

**Recruter un agent titulaire**



Fiche 9764

**Soutenir les démarches de mobilité professionnelle**



Fiche 9768

**Organiser l'entretien de recrutement**

© Éditions WEKA - Tous droits réservés





## Le programme Kesk'IA

Dans cette interview, **Morad Attick** et **Allal Mouradoudi** soulignent l'importance de l'intelligence artificielle (IA) dans l'avenir des collectivités. Kesk'IA, programme d'excellence dédié aux étudiants en filières Informatiques et digitales, répond ainsi au besoin grandissant de former et de recruter des jeunes maîtrisant les IA dans les territoires.

**Morad ATTICK :** « Ce projet est au service de la stratégie France 2030. Kesk'IA est l'une des solutions pour faire en sorte que la France soit d'ici 5 ans le leader mondial de l'expérimentation IA dans les territoires. Il n'y a pas d'équivalent en termes d'expérimentation et de disruption. Pas besoin d'avoir des technologies hyper avancées si elles ne servent pas la société civile. Avec le programme Kesk'IA, en vérité, on peut rivaliser car on est au cœur des besoins, au service de l'intérêt commun. »  
Morad Attick, co-fondateur de Evolukid

**Allal MOURADOUDI :** « On y est. Depuis tout jeune on a toujours imaginé ce monde, et aujourd'hui nous y sommes. Il est temps de s'y mettre, on arrivait à une rupture avec l'ancien monde et le nouveau tient ses promesses » Allal Mouradoudi, Maire adjoint délégué au numérique et à la ville intelligente à la ville de Meaux

### EN QUOI CONSISTE CE DISPOSITIF ?

Le programme Kesk'IA, dans sa 1<sup>re</sup> saison, c'est 7 territoires de Lance à Marseille, de taille et d'échelle différentes (agglomérations, métropoles, communes...), au sien desquels on va chercher des jeunes étudiants avec un bagage technologique costaud (école d'ingénieur, master en data sciences, licence technologique...). Trois axes :

- La territorialisation : l'idée principale est celle de « contribuer à son territoire », chaque projet s'inscrit donc dans un territoire précis pour répondre à des problématiques endémiques.
- L'innovation : faire atterrir l'IA dans les territoires et booster l'innovation.
- L'inclusion : chaque ville est parrainée par une entreprise qui s'engage à ouvrir son réseau et à fournir des mentors, voire de l'emploi, pour accompagner les jeunes du programme et garantir une montée en compétence.

Le secteur des nouvelles technologies est un secteur très tendu, l'idée du programme est de faciliter le matching entre des talents qui se trouvent pour l'instant principalement dans la ruralité et les zones précaires et les collectivités et entreprises en besoin de recrutement en créant un écosystème d'innovation public/privé/jeunes. On va chercher là où la compétence se trouve, mais aussi là où elle est souvent négligée.

### EN TANT QUE MAIRE, QU'EST-CE QUI VOUS A FAIT ADHÉRER AU DISPOSITIF ?

Une partie de notre population est issue des quartiers sensibles. Certains jeunes ont pourtant réussi à s'en sortir, mais on ne parvient pas à les « avoir dans notre radar », notamment parce qu'ils ne nous sollicitent pas vraiment. Le dispositif Kesk'IA est donc un moyen pour nous de renouer avec cette population et de dénicher les talents de notre territoire. En plus, c'est aussi l'occasion pour la ville de s'engager vers de nouvelles technologies et de tester différentes choses sans engager des coûts trop conséquents car la collectivité ne finance que 25 % du programme.

### Y A-T-IL UN IMPACT SUR L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE ADMINISTRATION ?

Nous faisons face, comme tout le monde, à de gros soucis de recrutement pour les postes du numérique. Cependant, nous avons pu doubler nos effectifs en 2 ans grâce à notre ambitieux projet de *smart city* qui a permis d'attirer nos chefs de projet qui cherchaient du challenge. Intégrer le programme Kesk'IA a rendu visible la volonté d'innovation de notre ville.

On aimerait que le programme soit pérennisé et intégré structurellement sur notre territoire : il faudrait institutionnaliser un pied à terre pour développer l'innovation sur le territoire, mais les rigidités administratives nous compliquent parfois le travail, cela ralentit un peu la dynamique, mais la volonté politique est là et elle est portée par les agents. Quand la ville devient le réceptacle

de toutes ces initiatives, les impacts positifs sont multiples, et pas uniquement d'un point de vue de l'attractivité et de la rétention des talents, cela va bien au-delà.

### QUELS SONT LES LEVIERS POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POUR METTRE EN PLACE CE PROJET ?

- Un vrai besoin pour les collectivités.
- Un financement intéressant (moins de 20 000€ pour 3 POC).
- Répondre à la responsabilité populationnelle : ramener les jeunes à l'emploi.
- Des talents sur le territoire qu'on ignore parfois.
- Triptyque de convergence des intérêts : les villes ont besoin d'innovation, les jeunes ont besoin d'un job et de prouver leurs compétences, les entreprises ont besoin de recruter.

On va chercher là où la compétence se trouve, mais aussi là où elle est souvent négligée.



## Les métiers à impact décryptés par Makesense et Profil Public

### ■ *Quels sont les objectifs de votre entreprise ?*

**MAKESENSE :** Nous voulons réorienter le marché du travail au service de la redirection écologique et de la justice sociale. C'est vraiment l'une des clés pour la transition écologique et sociale : choisir un job à impact, c'est le levier individuel le plus puissant pour contribuer à la transformation de la société. Pourquoi ? Parce que nous passons plus de 70 000 heures au travail dans une vie, alors autant qu'elles soient utiles !

Pour parvenir à cette grande réorientation, notre mission est de permettre au plus grand nombre de citoyens de trouver leur voie dans le monde de l'impact et aux entreprises à impact de recruter les talents dont elles ont besoin.

C'est la raison pour laquelle nous avons créé <https://jobs.makesense.org/fr>, la première plateforme dédiée à l'emploi à impact positif. Elle rassemble 30 000 annonces, plus de 6 000 recruteurs (de l'association à la startup sociale en passant par les entreprises en transition), un catalogue de 100 formations pour s'orienter ou se réorienter vers les métiers de la transition, mais aussi plus de 200 articles pour

inspirer et accompagner les candidat-e-s en quête de sens. <https://jobs.makesense.org/fr> est une initiative de l'association Makesense.

**PROFIL PUBLIC :** Nous avons créé Profil Public fin 2018 pour réenchanter le recrutement du secteur public. Profil Public, c'est une plateforme d'emploi innovante qui permet aux acteurs publics de développer une stratégie globale d'attractivité RH. Nos objectifs ?

- Redorer l'image du secteur public à travers un média inspirant qui met en lumière son potentiel d'innovation et ses métiers qui ont du sens.
- Accompagner les institutions à développer leur marque employeur pour attirer les talents au service de l'intérêt général.
- Réinventer les codes du recrutement pour améliorer l'expérience candidat et fidéliser les talents.

### ■ *On dit que les jeunes cherchent un métier à impact. À votre avis, pourquoi ? C'est quoi pour vous un métier à impact ?*

**PROFIL PUBLIC :** Effectivement les jeunes sont de plus en plus nombreux à se tourner vers les « métiers à impact » (métiers dont on peut mesurer

l'impact sur la société qu'il soit humain, environnemental, technologique...). Naturellement ce sont des métiers qui riment avec utilité sociale et bien commun. En choisissant le terme « impact », les jeunes manifestent leur volonté de mieux percevoir les résultats concrets de leurs missions. Ils plébiscitent pour cela des méthodes de travail plus agiles. En témoigne la forte adhésion des jeunes aux valeurs véhiculées par les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui oscillent entre valeurs traditionnelles (sens de l'intérêt général, intégrité, ancrage territorial, bien commun...) et de nouvelles valeurs inspirées du secteur privé (agilité, créativité, culture digitale, goût pour l'innovation, efficacité...).

**MAKESENSE :** On parle beaucoup de quête de sens au travail. Et c'est une question légitime : quand on passe plus de 70 000 heures au travail dans une vie, on ne peut pas juste débrancher son cerveau en attendant que ça se passe. On a voulu comprendre ce qui se cachait derrière cette notion de sens, alors on a mené une étude en mars 2022 avec la chaire Impact Positif de l'école de commerce Audencia. Résultat : 93% des personnes interrogées souhaitent davantage de sens dans leur travail, et 57% des répondants ont indiqué vouloir que leur travail contribue directement à la transition écologique et sociale. En fait, derrière la question de sens, il y a la notion d'utilité sociale, et donc d'impact positif, au même titre que l'intérêt des missions, l'équilibre vie professionnelle/personnelle, la flexibilité, les perspectives d'évolution, le salaire...

Pour en revenir à la question de ce qu'est un métier à impact positif, c'est assez difficile d'avoir une définition universelle, car la notion d'impact est en réalité assez subjective, et dépend des sensibilités et valeurs de chacun. On utilise beaucoup la définition de Thierry Sibieude, fondateur de la chaire Impact Social de l'ESSEC, qui nous dit que pour qu'il y ait impact, il faut qu'il y ait volonté de transformation de la société. Donc un métier à impact, c'est un métier qui contribue à cette transforma-

tion. Et on peut selon nous y contribuer de deux manières : soit en rejoignant une organisation dont c'est le cœur de métier (une association, un acteur de la sensibilisation à l'environnement, une entreprise de la transition énergétique, etc.), soit en exerçant un métier « vert » dans une entreprise classique en transformation (responsable RSE, analyste ESG, chef de projet décarbonation...)

■ **Pensez-vous que la fonction publique offre des possibilités en la matière ?**

**MAKESENSE :** Par définition, l'ensemble des métiers de la fonction publique sont selon nous à impact positif. Après tout, le sens de la fonction publique, c'est d'œuvrer pour l'intérêt général ! Elle fait même partie des 5 catégories de structures à impact dans la cartographie que nous utilisons, aux côtés des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), des produits & services responsables, des acteurs de la sensibilisation et des partenaires de la transition. Pour ne prendre que quelques exemples, un agent d'entretien des espaces verts occupe une place centrale dans la transformation écologique et le maintien de la biodiversité en ville ; un enseignant œuvre pour l'accès à une éducation de qualité, qui est le 4<sup>e</sup> objectif de développement durable de l'ONU ; une aide-soignante contribue à l'accès de tous à la santé, ODD n°3...

■ **Pourquoi selon-vous la fonction publique peut répondre à cette attente ?**

**PROFIL PUBLIC :** Car un grand nombre d'administrations évoluent déjà en ce sens : de nombreux projets sont menés en ayant recours aux principes du design de services. Cette approche promeut les logiques d'expérimentation, le travail en mode projet, la participation des usagers et des agents. Mais, si les jeunes rêvent aujourd'hui de travailler dans l'ESS ou au sein d'une startup à impact pour répondre aux grands défis sociétaux, c'est aussi parce que ces organisations communiquent sur une promesse employeur forte. Les acteurs publics qui agissent au quotidien pour transformer les

Le sens de la fonction publique, c'est d'œuvrer pour l'intérêt général !



pratiques, qui innovent dans leur politique RH, qui développent de nouveaux savoir-faire et qui s'engagent pour une meilleure qualité de vie au travail font face à un défi majeur : le faire savoir !

■ **Pour donner un exemple concret de vos actions chez Profil Public, pouvez-vous nous parler du jeu de cartes que vous avez développé et qui est utilisé par certaines administrations dans leur recrutement ?**

**PROFIL PUBLIC :** Dans un contexte de guerre des talents, il est plus que jamais nécessaire de réinventer les codes du recrutement dans le secteur public afin de proposer aux candidats une expérience de recrutement plus moderne et plus humaine. Le processus de recrutement est l'un des tout premiers contacts des candidats avec l'organisation. Cela serait dommage qu'il les décourage et renforce l'image du « monstre froid administratif ». C'est dans cette perspective que nous avons lancé le jeu de cartes « Je(u)recrute » pour rendre les entretiens de recrutement plus ludiques et éviter l'effet repoussoir d'un entretien trop codifié. Il s'agit d'un jeu de 38 cartes questions qui permettent au candidat d'être plus en confiance et de mettre davantage en avant sa personnalité au-delà du CV. Des cartes joker permettent d'inverser les rôles pour rééquilibrer le rapport de force recruteur – candidat lors de l'entretien. Depuis novembre dernier, plus de 450 institutions ont déjà testé le jeu de cartes avec succès dans leurs recrutements, à l'image de la Région Grand Est, le Département du Nord ou encore l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep).

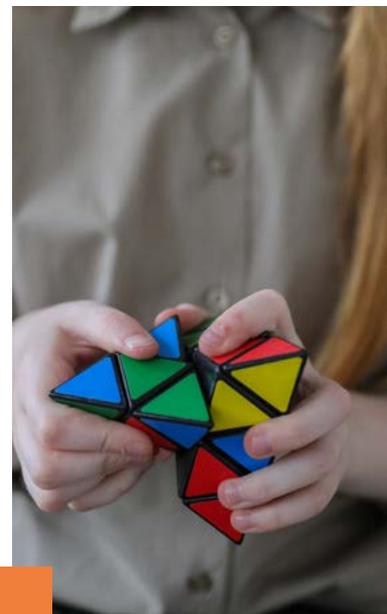
■ **Que fait Makesense pour l'attractivité des métiers du secteur public ?**

**MAKESENSE :** Tous ces métiers sont au cœur de la transformation écologique et sociale que nous appelons de nos vœux, mais ils souffrent aujourd'hui d'un déficit d'attractivité, et les professionnels en quête de sens ne pensent pas spontanément à ces débouchés pour une reconversion à

impact positif. C'est là que nous intervenons et que nous pouvons davantage intervenir avec l'aide de collectifs comme FP21.

À date, nous avons déjà 185 institutions publiques qui utilisent notre plateforme pour recruter des talents engagés. Cela va de la Ville de Paris qui recrute par exemple un service civique pour l'Académie du Climat à la DAAF de Mayotte qui recherche un-e coordinateur-riche programme leader (feader), en passant par la startup d'État [jeuxaider.gouv.fr](http://jeuxaider.gouv.fr) ou le GIP Pix.

Mais nous pouvons aller plus loin ensemble, en imaginant des campagnes pour promouvoir la fonction publique comme un des débouchés possibles pour les candidats en quête de sens dans leur vie professionnelle. Nous disposons aujourd'hui d'un vivier de près de 100 000 CV de candidats engagés, et 200 000 visiteurs viennent chaque mois chercher un job à impact positif. En mutualisant nos moyens de communications, nous pouvons contribuer significativement à faire évoluer l'image de la fonction publique en tant que premier employeur à impact positif !





## Une fonction publique plus diverse : nos préconisations

Le rapport « [La Fabrique de la fonction publique](#) » offre des préconisations pour permettre à la fonction publique d'être plus diverse et ainsi renforcer son attractivité.

L'imbrication des contextes économique, politique et social transversale aux diverses échelles territoriales conditionne l'administration publique, peut-être plus qu'un autre employeur, à l'anticipation réelle du renouvellement de ses effectifs. Cette imbrication influence aussi le maintien d'une dynamique constante de transformation des modèles organisationnels inopérants pour que la qualité du service rendu soit au rendez-vous.

Dans cette optique, l'administration publique doit renforcer :

- Les actions d'exemplarité en matière de transparence des postes à pourvoir.
- La lutte contre toutes les formes de discrimination à l'embauche.
- Les actions de terrain en faveur de la diversité.

Les propositions :

- Développer la sensibilisation des jeunes, dès le

collège, et diffuser la culture « fonction publique ».

- Développer une communication ciblée vers les jeunes (- de 35 ans).
- Simplifier le processus de recrutement.
- Considérer l'apprentissage comme un levier d'attractivité et de fidélisation.
- Inciter les structures publiques à se doter d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants.
- Développer largement la flexibilité des modalités de travail.
- Instaurer une journée « fonction publique » comme la Journée défense et citoyens.
- Accès au « grand oral », vers un jury représentatif de la société.
- Adapter les concours à la réalité professionnelle en proposant plus d'options dans les concours correspondant à la diversité des parcours et des talents.
- Cibler des postes pour les profils « juniors » ou

peu expérimentés par l'instauration de postes réservés.

- Améliorer la lisibilité des fiches de postes.
- Valoriser les parcours diversifiés par la mise en place d'un accès systématique au mentorat pour les personnes volontaires.
- Harmoniser les dispositifs de mobilité interministérielle et les rendre lisibles et visibles.
- Sanctuariser des « points d'étape carrière » auprès d'un conseiller mobilité carrières.
- Favoriser une représentativité de la société (personnes de la société civile, privées, citoyen, usagers du service public) dans les jurys concours et de recrutement.
- Sensibiliser les candidats à la démarche de transparence dans les procédures de recrutement.
- Davantage de formation à destination des RH publiques et des opérationnelles à l'intégration et au management de la diversité.
- Renforcer les liens et partenariats entre l'éducation nationale, les universités et l'employeur public.
- Refonte des procédures de recrutement des titulaires et des contractuels.
- Systématiser les parcours d'intégration.
- Remettre les ressources humaines au cœur des services.
- Donner plus de transparence sur les parcours au sein de la fonction publique.

## Les actions d'exemplarité en matière de transparence des postes à pourvoir.





## Pour un management écologique de la fonction publique

Ce guide fournit aux managers publics les clefs pour agir rapidement et concrètement face à l'urgence écologique.

**A**u-delà du seul rôle de relais d'information, tout manager doit savoir naviguer dans un écosystème professionnel aux relations d'interdépendance multiple. De plus, il faut savoir incarner et transmettre le sens du projet ou de l'action interne à l'organisation, et quelles en sont les ambitions institutionnelles et les valeurs sous-jacentes. Prendre cette disposition d'esprit implique aussi une profonde remise en question du modèle de management hiérarchique, dit « vertical », pour penser l'interconnectivité.

Les fiches opérationnelles :

- Créer un poste dédié à la transformation écologique.
- Organiser un cycle interne de conférences.
- Sensibiliser les agents aux enjeux, l'exemple de la fresque du climat.
- Déployer une infolettre interne sur la transition écologique.

- Fixer des objectifs d'équipe en cohérence avec les enjeux écologiques.
- Évaluer chaque objectif de ma structure à l'aune des enjeux de transformation écologique.
- Évaluer mes agents en fonction de l'atteinte d'objectifs de transformation écologique.
- Créer une communauté d'ambassadeurs de la transformation écologique.
- Lancer un appel à projet interne à ma structure.
- Permettre la remontée d'alerte sur les politiques de son établissement en cas d'incohérence.

Les propositions :

- Former, former et encore former.
- Systématiser l'inclusion à la trame d'entretien d'évaluation annuelle des agents un ou plusieurs objectifs environnementaux.
- Inclure des objectifs en lien avec la transition écologique dans chaque fiche de poste.

- Favoriser les réseaux d'ambassadeurs.
- Créer un critère de mobilité professionnelle environnementale.
- Inclure systématiquement la partie prenante « planète » en management de projet.

Tout manager  
doit savoir  
naviguer dans  
un écosystème  
professionnel  
aux relations  
d'interdépendance  
multiples.



# WEKA SMART

## DÉVELOPPER VOTRE EXPERTISE DES RH PUBLIQUES

Chaque mois **plus de 2 h d'échanges en direct** avec des **experts d'exception**.

Restez informé de l'actualité juridique et profitez de l'analyse de la thématique du mois.

**INSCRIVEZ-VOUS  
SUR WEKA.fr**

**POUR ACCÉDER À TOUTES NOS  
MASTERCLASSES**



10 SESSIONS  
LIVE



UNE BIBLIOTHÈQUE  
DE CONTENUS



QUIZ ET  
ÉVALUATIONS



VIDÉOS À  
LA DEMANDE

Scannez ici



## L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, Weka met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé



Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Septembre 2023  
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA  
Graphiste : Christian LE GALL  
Éditrice : Chloé GILLES

Éditions WEKA – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano 93288  
Saint-Denis Cedex  
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01  
Site internet : [www.weka.fr](http://www.weka.fr)