



ASSURÉMENT HUMAIN

Pour une FPT attractive

Initiatives à l'œuvre et bonnes pratiques

L'EXPERTISE WEKA



.media
.jobs
.fr

• Le mot de l'éditeur	p. 3
I – UNE PROBLÉMATIQUE MULTIFACTORIELLE	
• « Il faut proposer aux agents de faire partie d'une entité, où tous partagent des valeurs et une culture communes »	p. 4
Isabelle Vatinel, présidente de l'Association des cadres territoriaux de l'action sociale (ACTAS) ENTRETIEN	
• Recrutements dans la territoriale : de l'urgence à agir et s'adapter	p. 6
ACTUALITÉS	
• Accroître son attractivité dans la fonction publique territoriale	p. 10
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
II – PARCOURS ET CARRIÈRES PUBLIQUES	
• « L'administration doit "s'adapter aux agents" et non l'inverse »	p. 15
Lucila Modebelu, directrice du site Louise Michel, CHU Clermont-Ferrand et présidente de l'association FP21 ENTRETIEN	
• « Réussir à valoriser nos métiers auprès des jeunes »	p. 16
Damien Zaversnik, co-président et co-fondateur de l'association La Cordée ENTRETIEN	
• « Passer à une phase d'action pour préserver nos services publics »	p. 18
Soraya Fontaine-Kessar, cadre territoriale, conseillère stratégique diversité au sein du comité exécutif du SNDGCT ENTRETIEN	
• Organiser l'arrivée d'un agent ou le processus d'onboarding	p. 20
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
III – CONDITIONS DE TRAVAIL ET MANAGEMENT	
• Construire une « marque employeur » pour attirer des talents sans concurrence	p. 26
ACTUALITÉS	
• Pour développer le télétravail, il faut concilier service public de proximité et attentes sociales, selon le sens du service public	p. 28
ACTUALITÉS	
• « Proposer la semaine de 4 jours nécessite d'accompagner les agents »	p. 30
Delphine Tranchand, directrice générale adjointe de la ville de Neuilly-sur-Marne ENTRETIEN	
• Engager une démarche de qualité de vie et des conditions au travail (QVCT)	p. 32
FICHE MÉTHODOLOGIQUE WEKA	
IV – L'HUMAIN AU CENTRE : EXEMPLE À MARSEILLE	
• « Il est extrêmement important d'avoir ces temps de reconnaissance et de valorisation de leur métier »	p. 38
Karine Garcin-Escobar, vice-présidente – et future co-présidente – de l'AATF, DGA Ville plus Juste, plus Sûre et plus Proche de la Ville de Marseille ENTRETIEN	
• « Au début d'une réunion, nous faisons un tour de table pour connaître l'état d'esprit et le ressenti de chaque participant »	p. 42
Sophie Geffrotin, directrice du pôle lecture publique de Marseille ENTRETIEN	



LE MOT DE L'ÉDITEUR

L'ensemble des acteurs publics semblent, une fois les constats faits et admis par tous, se mobiliser pour contrer ce déficit d'attractivité des métiers publics qui se fait particulièrement ressentir dans la fonction publique territoriale (FPT).

En cette fin d'année 2023, le gouvernement par le truchement de Stanislas Guerini, entend accélérer la définition de son futur projet de loi destiné à mieux valoriser les carrières publiques et la mobilité, tout en revalorisant les rémunérations. Quant aux cadres dirigeants et managers territoriaux, c'est l'intégralité des traditionnels Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) qui s'attaquent au défi de l'attractivité de la FPT.

Inscrites dans le récit partagé de la promotion des valeurs du service public portées si haut à la faveur de la crise sanitaire du Covid, nous avons choisi, avec notre partenaire GMF, d'aller à la rencontre de bonnes pratiques, d'initiatives à l'œuvre dans les territoires pour améliorer l'attractivité des carrières publiques, les conditions de travail, moderniser le management, et placer l'agent ou le candidat, l'humain, au cœur du projet et des énergies déployées.



Julien Prévotaux

Directeur éditorial & des rédactions – WEKA



« Il faut proposer aux agents de faire partie d'une entité, où tous partagent des valeurs et une culture communes »

Aide à domicile, travail en Ehpad, accompagnement de personnes âgées ou handicapées ou d'adultes en difficulté sociale, aide sociale à l'enfance... Aides-soignants, assistants éducatifs et sociaux, éducateurs spécialisés... Les métiers du soin et de l'action sociale sont particulièrement victimes des difficultés de recrutement et plus encore depuis la crise sanitaire. Isabelle Vatinel, présidente de l'Association des cadres territoriaux de l'action sociale (ACTAS), témoigne.



Isabelle Vatinel, présidente de l'Association des cadres territoriaux de l'action sociale (ACTAS).

■ **WEKA : Certains métiers de l'action sociale attirent-ils davantage les candidats ?**

Isabelle Vatinel : Oui, certains métiers sont plus attractifs que d'autres. Il est indéniable que les métiers de la petite enfance attirent plus que ceux du grand âge. Mais on peut constater, que lorsque les personnes sont venues effectuer un stage et qu'elles se sont rendu compte du service apporté aux plus fragiles, elles sont intéressées. D'ailleurs, davantage qu'un métier en tant que tel, c'est la mise en situation qui peut contribuer à l'attractivité. Les métiers d'encadrement sont également prisés, ainsi que ceux dans lesquels les agents peuvent trouver un sens à une action de

service public. Tout dépend de la personne et de ses aspirations.

■ **WEKA : Quelles pourraient être les solutions envisageables pour renforcer l'attrait vers les fonctions de l'action sociale ?**

Isabelle Vatinel : Il y a aujourd'hui une méconnaissance du panel existant des métiers du social. C'est pourquoi les encadrants et les professionnels doivent être fiers de leur mission et valoriser leurs métiers, afin de rassurer les candidats. Il faut les accompagner et transmettre les savoirs, par le tutorat et l'apprentissage. Il convient aussi d'être plus visibles et de communiquer sur les métiers

en participant à des salons, en organisant des journées portes ouvertes et en allant les présenter dans les écoles. Il faudrait aussi être plus attractifs financièrement mais c'est très encadré par le statut de la fonction publique territoriale. On pourrait donc améliorer les conditions de travail pour être en adéquation avec les aspirations des agents : horaires, avantages sociaux, équilibre entre vie professionnelle et vie privée... Dans les métiers du soin par exemple, où les agents travaillent le week-end, il faut prévoir des roulements. Il convient aussi de renforcer les compétences des agents grâce à des plans de formation et leur offrir une évolution professionnelle. Nous devons également faire en sorte de leur proposer de les intégrer à une entité, dans laquelle tous partagent des valeurs et une culture communes. Faire partie d'une institution, comme un CCAS ou une collectivité, est un avantage qu'il faut mettre en avant.

■ **WEKA :** *Il y a non seulement le problème de l'attractivité mais aussi de nombreux départs. Que deviennent les agents qui quittent leur collectivité ?*

Isabelle Vatinel : Ce n'est pas propre au domaine social mais aujourd'hui, les personnes qui entrent dans la fonction publique n'ont pas une carrière linéaire. Du reste, on observe la même chose dans le secteur privé. Il y a davantage de mouvements, on voit bien que les personnes qui arrivent ne restent pas toute une carrière auprès du même employeur. On constate principalement trois motifs de départ. Soit, les agents partent pour trouver un poste plus intéressant financièrement et finalement ils reviennent... Soit, c'est parce qu'ils ont des projets professionnels ou personnels totalement différents. Ou encore, c'est parce qu'ils souhaitent devenir indépendants. C'est le cas, par exemple, des travailleurs sociaux qui s'installent en libéral comme assistants sociaux. Ce métier d'assistant social libéral est un nouveau métier.

Propos recueillis par Martine Cournaud – Del Ry

Faire partie d'une institution, comme un CCAS ou une collectivité, est un avantage qu'il faut mettre en avant.





Recrutements dans la territoriale : de l'urgence à agir et s'adapter

La fonction publique territoriale (FPT) n'échappe pas aux actuels problèmes de recrutement. La tension du marché de l'emploi affecte d'ailleurs autant le public, dans les trois versants, que le privé, mais se trouve accentuée dans la territoriale. Au-delà de la compréhension des raisons, des évolutions et des attentes des candidats, tout l'enjeu réside également dans l'adaptation des employeurs pour initier des initiatives et non pas subir.

À l'instar de nombreux secteurs d'activités, la fonction publique territoriale n'échappe pas aux difficultés de recrutement et d'attractivité. Pire, elles se sont même accentuées ces dernières années. « Aujourd'hui, il y a une tension sur toutes les catégories. Si nous ne proposons pas des contrats de 35h, nous n'avons pas de candidats, commente Chantal Gantch, maire de Savignac de L'Isle, vice-présidente RH de la Communauté d'agglomération du Libournais, membre du CDG33, Vice-Présidente de l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF) 33 et représentante AMRF au collège employeur du CSFPT.

Secrétaires de mairie, animateurs, auxiliaires de vie... Beaucoup de métiers sont actuellement

en carence. « Certains services manquent de personnels et sont obligés, s'ils ne ferment tout simplement pas, de réduire leur activité. » Pour Tony Brando, élève directeur d'hôpital, intervenant Transformation et vice-président de FP21, Fonction publique du 21^e siècle (en charge de la démarche Mentors FP21 sur le sujet des primo-arrivants) : « nous sommes au pied du mur. Et la concurrence avec le privé est compliquée. Nous ne sommes pas sur les mêmes niveaux de rémunération. Sur les métiers de l'informatique et du médico-social, nous n'arrivons pas suivre... Et puis, nous faisons face à un problème générationnel. À une époque, les personnes rentraient dans la fonction publique territoriale et y faisaient carrière. Aujourd'hui et prochainement, beaucoup de ces agents, cadres,

partiront en retraite. Notamment près de 40 % des secrétaires de mairie... ».

Attractivité géographique et coût de la vie dans les grandes villes jouent également sur le recrutement. « Il y a aussi la problématique des mobilités, du transport. Se déplacer en zones rurales peut être compliqué et cher, pointe Chantal Gantch. Dans ma région, les loyers sont également élevés et obligent les agents à s'éloigner de leur lieu travail... »

CONCOURS, MÉCONNAISSANCE ET CLICHÉS

Autre problématique pointée du doigt par les employeurs et les institutions : la méconnaissance de la fonction publique. Celle-ci pâtit en effet d'un déficit d'image et de communication sur la diversité de ses métiers. « La crise est générale. Que cela soit la fonction publique territoriale, d'État ou hospitalière. Le nombre de candidats aux concours fond comme neige au soleil depuis une quinzaine d'années. C'est d'autant plus inquiétant que les concours de la fonction publique territoriale sont, par ailleurs, plutôt méconnus. Il n'y a pas, contrairement à la fonction publique d'État, d'objets d'identification pour accéder à ses métiers, pointe Tony Brando. La nature des épreuves des concours n'est par ailleurs pas forcément adaptée aux compétences dont les collectivités territoriales ont besoin. Par exemple, concernant les attachés, les sujets relatifs au management sont peu nombreux. Pour les ingénieurs, il n'y a également pas de sujets sur l'IA et la data alors qu'ils sont d'actualité, d'avenir et développés dans les instances privées... » Et d'ajouter : « Il y a aussi une méconnaissance des règles statutaires. Certaines institutions de formation devraient porter l'idée que le statut de contractuel est plus avantageux, que l'on peut négocier son salaire, qu'il y a de la flexibilité, de la mobilité professionnelle et que les avantages sont nombreux. »

Rémunération insuffisante, quotidien peu épanouissant, évolution de carrière restreinte... Les métiers

de la fonction territoriale souffrent, au contraire, des clichés qui lui collent à la peau. « Il existe un fonctionnaire bashing. À force de dire que les fonctionnaires sont payés à ne rien faire, les gens finissent par le croire... Nos agents font aussi face aux mécontentements des administrés, qui ne sont pas toujours tendres... »

RENOUVELER LES PERSPECTIVES

« Nous devons changer en nous ouvrant davantage. Et cela pour répondre aux modes, temps et rythmes de vie des personnes, affirme Chantal Gantch. Autres points à réviser : nos attentes et nos perceptions. Personnellement, je recrute des personnes selon leur savoir-être. Le savoir-faire peut, lui, toujours s'acquérir. Il faut aussi s'intéresser aux projets de carrière. La motivation, la dynamique, le projet professionnel, le parcours de formation... ces perspectives doivent constituer les agents qui feront les fonctions territoriales. »

Lancée il y a 3 ans, la plateforme « Place de l'emploi public » a été pensée pour regrouper et donc faciliter la recherche d'offres d'emploi des trois versants de la fonction publique. Selon un bilan que la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) vient de publier, le site a diffusé pas moins de 253 000 offres d'emploi l'an dernier. Cela représente un résultat en hausse de 51 % par rapport à l'année 2020 (167 100 offres d'emploi). « Malheureusement, sa portée et son intérêt ne sont pas aussi impactants qu'espérés. Les retours que l'on peut avoir sur nos annonces, notamment publiées sur place-emploi-public-gouv.fr, c'est que les postes ouverts sont les trois quart du temps déjà pourvus en interne, développe Tony Brando. Il y a aussi tout ce découragement des gens qui répondent aux annonces, qui vont aux entretiens et qui se reçoivent des lettres de refus... »

Certaines institutions franchissent le pas et vont chercher les profils qui les intéressent.



Les centres de
gestion assurent
un vrai soutien
et déploient
même plusieurs
solutions
intéressantes.

Du recrutement passif au recrutement proactif, certaines institutions franchissent le pas et vont chercher les profils qui les intéressent. Tout en opérant un vrai travail sur leur identité et leurs atouts. « Dans la fonction publique hospitalière, le monde a changé. Les candidats ne s'attendent plus à candidater, mais à être chassés par un employeur. C'est une vraie mutation. Les enjeux de marque employeur sont devenus également cruciaux ; mais c'est compliqué d'expliquer cela à une commune de moins de 2 000 habitants. Nous avons enfin une vraie gestion de notre CVthèque où toutes les candidatures sont gardées, répertoriées car elles pourraient convenir à une prochaine offre. »

OSER INNOVER

Attentes, demandes, crise du Covid : les candidats envisagent différemment leur rapport à leur futur emploi. « Les jeunes sont toujours en quête de sens. Par contre, ils veulent une vraie qualité de vie au travail et un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, analyse Tony Brando. L'engagement aujourd'hui est moins altruiste qu'il ne pouvait l'être autrefois. »

« L'organisation du travail nécessite aussi de la flexibilité, complète Chantal Gantch. Nous devons permettre aux agents de coordonner leur temps de travail avec leur vie personnelle. Il y a des avancées. En particulier sur le télétravail. Mais aussi sur la confiance. Des nouvelles formes de management se dessinent dans lesquelles la transversalité, l'autonomie, la responsabilisation sont intégrées. Nous avons récemment fait une évaluation sur le télétravail dans les services.

Résultat : la qualité de vie des agents et leur productivité sont meilleures que s'ils avaient été au bureau. »

Chantal Gantch milite ainsi pour que les collectivités territoriales soient le moteur du changement et qu'elles participent à l'intelligence collective. « Les collectivités pourraient être des centres

de formation. Si nous voulons faire connaître nos métiers, prenons des apprentis ! donne par exemple l'élue. La libre administration permettrait aussi d'agir avec réactivité. Toutefois, une priorité est avant tout à mener. Celle des services ressources humaines. Ils coûtent de l'argent, mais ils n'en feront pas perdre. »

Pour les collectivités qui ne peuvent les développer, les centres de gestion assurent un vrai soutien et déploient même plusieurs solutions intéressantes. « Sur les territoires et secteurs en tension, nous voyons des employeurs publics se mettre en collaboration avec des centres de gestion et créer des formations diplômantes, pointe Tony Brando. Au pays de l'Adour, 4 centres de gestion et universités ont initié une formation diplômante de secrétaire de mairie. Dans les Yvelines, c'est une initiative similaire pour les juristes marché public à l'université de Saint-Quentin. »

IMAGE ET COMMUNICATION

Méthodologie design, qui prend en compte la considération des agents, des usagers. Analyse des remontées qui peuvent être formulées par les agents... Face à leurs problématiques, les 43 000 employeurs territoriaux en France développent de plus en plus des approches sur mesure. « Le sujet de la marque employeur apparaît comme prépondérant. La réputation, qui est faite sur internet et les réseaux sociaux en particulier, est décisive, affirme Tony Brando. Intégrer la fonction publique ne va également pas de soi. On peut se sentir dépourvu quand on ne connaît pas les règles et fonctionnements pour les primo-entrants. Le Département des Yvelines fait pour eux du e-learning. Ou des dispositifs de mentorat. Chez FP21, nous avons créé un dispositif qui s'appelle « mentor FP21 » qui met en relation un primo-entrant avec une personne de la même administration pour un accompagnement. »

Et si la communication était tout simplement un levier solide à actionner ? « Il y a un enjeu. Il faut faire connaître la territoriale et aider les personnes qui n'ont ni les codes, ni la connaissance des méca-

nismes internes à passer le pas et à candidater dans une collectivité », confirme Tony Brando.

« L'image, le partage des informations, les campagnes de promotion, la participation à des événements emploi, la rencontre avec les étudiants... Oui, ce sont des solutions, soutient aussi Chantal Gantch. Mais nous devons aussi pouvoir payer les fonctionnaires. Et avec quelles recettes ? Nous voudrions faire plus, mais avec nos équilibres financiers, nous ne pouvons pas. À moins d'augmenter les impôts locaux... »

Et si la
communication
était tout
simplement un
levier solide à
actionner.



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 **totale** **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 vitae* ;
- 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 : site officiel d'information et de recrutement de la fonction publique
- 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 : 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

« L'administration doit "s'adapter aux agents" et non l'inverse »

Lucila Modebelu, directrice du site Louise Michel, CHU Clermont-Ferrand
et présidente de l'association FP21

« Ce qui nous paraît essentiel au sein de l'association, c'est l'accueil d'un agent. Si l'agent arrive en poste et qu'il n'a pas de bureau, pas de matériel, pas d'ordinateur sur lequel se connecter, cela ne donne pas envie de rester ! Et, ce ne sont pas des mesurette. C'est à l'administration de s'adapter et non plus à la personne recrutée. Cela demande un changement de culture et je n'irai pas jusqu'à dire que le train est passé mais ces transformations auraient peut-être dû être menées il y a 10 ans. Prenez Michelin : cela fait 20 ans qu'ils ont mis en place des navettes pour aller chercher les gens. Pour nos administrations, il n'est pas trop tard mais il faut aller plus loin que de définir une marque employeur.

Le point de vue de notre association, c'est de dire qu'au-delà du poste, de la rémunération il y a autre chose. Aujourd'hui, la recherche d'un emploi est alimentée par de nouvelles préoccupations telles que la qualité de vie au travail, l'inclusion, la lutte

contre les violences sexistes et morales ; en plus d'une modification du rapport des individus à la société. Les jeunes générations ont envie de savoir comment ils peuvent venir travailler sans prendre la voiture. D'ailleurs, certains ne passent pas le permis par conviction écologique. Ce n'est plus l'administration qui a le rapport de force. On doit pouvoir être en capacité d'offrir un environnement de travail qui fait sens. Le sens, ce n'est plus le même qu'avant. C'est de pouvoir travailler 4 jours, c'est télétravailler sans qu'on me soupçonne de ne pas travailler. Le management écologique, c'est une attente des candidats qui ont envie de retrouver du sens dans leurs missions et dans les convictions. »

**C'est à
l'administration
de s'adapter
et non plus à
la personne
recrutée.**



Lucila Modebelu



« Réussir à valoriser nos métiers auprès des jeunes »

Damien Zaversnik, co-président et co-fondateur de l'association La Cordée

■ **WEKA :** *Comment inciter et accompagner les étudiants, les candidats, les talents aux concours de la fonction publique ?*

Damien Zaversnik : Nous ne pouvons plus attendre que les personnes se présentent aux concours ou à des offres d'emploi. Il est nécessaire de renverser la logique, de faire connaître les modes d'accès à la fonction publique et ses opportunités d'emploi. Il faut également réussir à valoriser nos métiers, nos valeurs, le sens de l'utilité sociale. Ces sujets sont recherchés par les jeunes. Enfin, nous devons casser les plafonds de verre et créer des passerelles en illustrant des trajectoires, beaucoup plus riches que ce que l'on peut croire quand on est extérieur à la fonction publique.

■ **WEKA :** *Pourquoi les acteurs de l'emploi doivent-ils être mieux formés aux métiers du service public ? Comment les mobiliser ?*

Damien Zaversnik : Il y a aujourd'hui une difficulté d'orientation et un manque de connaissance

sur les métiers publics par Pôle emploi, les missions locales, les départements... Une représentation datée subsiste aussi : des modes de recrutement très figés, avec peu d'évolution, par rapport à des demandeurs d'emploi qui recherchent un emploi à court terme... Il faut donc agir sur la formation des professionnels de l'emploi. Nous demandons qu'il y ait, entre le ministère de la Fonction publique et Pôle emploi, une orientation très claire. Des efforts supplémentaires doivent aussi permettre de créer localement des partenariats entre les administrations et le service public de l'emploi.

■ **WEKA :** *Comment le dispositif du pré-recrutement peut-il répondre aux besoins des métiers en tension ?*

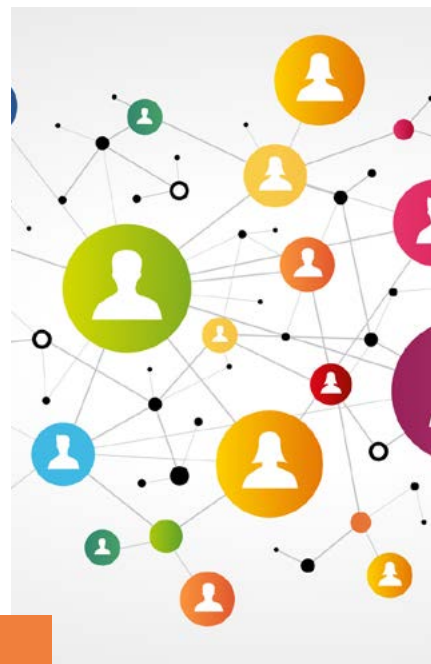
Damien Zaversnik : C'est une logique de remontée des filières de formation. Le privé l'a déjà bien compris en présélectionnant des candidats et en leur faisant une promesse d'embauche avant leur arrivée sur le marché de l'emploi. Les entreprises sont notamment plus proactives dans la sensibi-

lisation par l'apprentissage. Pré-recruter signifie donc pour la fonction publique investir dans les personnes et parier sur l'avenir. Prenons les personnes qui souhaitent s'engager dans nos métiers, soyons prêts à leur faire une forme de promesse d'embauche, à les rémunérer sous condition qu'elles fassent les formations dédiées et qu'elles passent les concours. C'est un vrai changement de posture, voire une révolution copernicienne.

■ **WEKA** : *En quoi le mentorat est-il un levier efficace et ouvert à la diversité sociale ? Comment développer cette pratique ?*

Damien Zaversnik : Le mentorat est un moyen simple, intelligent et rapide de pouvoir résoudre une partie des inégalités sociales et territoriales qui existent dans l'accès à la fonction publique. S'il y a des difficultés structurelles liées à la dichotomie entre les grandes écoles et l'université, le poids du réseau, de l'entourage compte également beaucoup dans la trajectoire professionnelle et académique des jeunes. Par le mentorat, nous permettons de les rapprocher des personnes à l'intérieur de l'administration. Nous créons donc une passerelle utile, qui fait écho au sens du service public. Nous avons donc demandé qu'il y ait un engagement collectif au niveau ministériel et dans les territoires pour que le mentorat se diffuse dans tous les versants de la fonction publique. Stanislas Guerini s'est d'ailleurs engagé lui-même en prenant une mentorée de l'association La Cordée et en incitant l'ensemble de son cabinet à le faire.

Investir dans
les personnes
et parier sur
l'avenir.



« Passer à une phase d'action pour préserver nos services publics »

Cadre territoriale, Soraya Fontaine-Kessar a également plusieurs engagements associatifs et syndicaux. Conseillère stratégique diversité au sein du comité exécutif du SNDGCT, elle est aussi engagée auprès de l'association La Cordée. Elle fait aussi partie du conseil d'administration élargie de l'association « Dirigeantes et territoires ».



Soraya Fontaine-Kessar,
cadre territoriale

■ **WEKA** : *La préoccupation de l'attractivité concerne toutes les structures publiques. Comment le SNDGCT s'est-il emparé de ce sujet, et en particulier concernant les parcours et les déroulements de carrières ?*

Soraya Fontaine-Kessar : C'est un sujet sur lequel le syndicat a apporté sa contribution à de multiples occasions. Pour synthétiser les propositions du syndicat s'articulent autour de 5 axes. Le premier consiste à vraiment dépoussiérer l'image de la fonction publique territoriale et de redonner un sens à l'idée d'intérêt général. Il y a un véritable problème d'image de la FPT, qui est assez mal connue par rapport à la fonction publique d'État ou la fonction publique hospitalière. Le deuxième axe c'est la

Qualité de vie au travail (QVT), comment arriver à vraiment améliorer les conditions de travail et en particulier concilier vie personnelle et vie professionnelle, qui est un point d'attention particulièrement important pour les générations qui intègrent le marché du travail. Il y a ici un vrai enjeu. Le troisième axe est celui des RH et du management. Il faut proposer des modes de management beaucoup moins bureaucratiques, avec moins de verticalité. Cela n'est pas vraiment nouveau, mais concrètement, on a encore du mal à l'incarner. On touche ici à la culture managériale et c'est ce qui est le plus long à changer. Il y a aussi le problème de la rémunération. Ce n'est pas une nouveauté, mais cela fait partie des critères d'attractivité sur

lequel les collectivités ne sont pas sur un pied d'égalité. S'installe alors une sorte de concurrence entre les collectivités qui ont les moyens d'actionner ce levier et d'autres qui ne l'ont pas. L'objectif est de pouvoir poser ce sujet globalement avec de l'équité. Dernier axe enfin, celui de la possibilité d'évolution. C'est-à-dire, comment favoriser les transitions, les multiples carrières, problématique qui se pose d'autant plus avec le recul de la date de départ à la retraite. Il s'agit donc de favoriser les évolutions professionnelles, la formation, lever les freins à la mobilité. Voilà quels sont, en bref, les 5 axes sur lesquels travaillent le syndicat.

■ **WEKA : On évoque beaucoup, quand on parle d'attractivité, l'accompagnement des nouveaux entrants, au travers du mentorat, du coaching... Quelle est la politique du SNDGCT en matière d'intégration des nouveaux agents ?**

Soraya Fontaine-Kessar : Nous menons récemment une action spécifique sur le mentorat à deux niveaux. Nous avons signé un partenariat avec l'association « La Cordée », dans l'idée d'être dans un mentorat d'ouverture : aller vers des demandeurs d'emploi ou des étudiants qui souhaiteraient intégrer la fonction publique territoriale ou pourraient l'intégrer mais qui ne la connaissent pas.

Derrière cette démarche, l'objectif est aussi de diversifier les profils, afin d'avoir une fonction publique territoriale plus représentative de la population, pour donner aussi le signal qu'elle est ouverte, qu'elle a vocation à accueillir toutes les compétences, quelles qu'elles soient, quelles que soient les origines. Ensuite, nous allons aussi engager ce qu'on appelle le mentorat intergénérationnel. C'est un mentorat qui est plutôt destiné pour les pairs. Sur les postes de direction générale, il y a un renouvellement qui est important. Comment va-t-on aider ces nouveaux collègues à prendre leur poste ? Nous initiions une démarche afin d'identifier parmi les adhérents des personnes qui seraient volontaires pour être mentors, pour accompagner des jeunes collègues ou des futurs jeunes collègues dans leur prise de poste. Tout cela

participe à la démarche d'accueil et d'intégration au sein de la fonction publique territoriale.

■ **WEKA : Le gouvernement est de nouveau actif sur le sujet de l'attractivité de la fonction publique et on attend un nouveau projet de loi. Qu'attendez-vous de ces nouvelles initiatives gouvernementales ?**

Soraya Fontaine-Kessar : Après avoir eu beaucoup d'annonces, nous attendons une vraie proposition opérationnelle. Cela fait longtemps que l'on sait qu'on va être dans cette difficulté, ne serait-ce que pour des raisons démographiques, en particulier dans la FPT qui par rapport à la FPH ou à l'État a une courbe d'âge un peu plus vieillissante ; on savait donc qu'il y allait avoir massivement des départs à la retraite. La difficulté, c'est de passer à une phase d'action pour préserver nos services publics. L'enjeu est là.

Ensuite, nous espérons que soit bien pris en compte les spécificités de la fonction publique territoriale. Prenons un exemple : le gouvernement a beaucoup communiqué sur la marque employeur mais une marque employeur fonction publique. Il faut aussi marque employeur fonction publique territoriale. C'est une spécificité, ce sont des métiers spécifiques.

Quant au statut, celui-ci mériterait d'être encore adapté pour faciliter les évolutions professionnelles. Dans la continuité des modifications amorcées sur la question des quotas relatifs aux promotions internes. Cela fait partie des avancées attendues. Ajoutons à cela le dossier de la rémunération, qui reste un critère fondamental pour attirer et convaincre des futurs candidats. Rappelons que la FPT a la particularité de compter 75 % d'agents de catégorie C, donc majoritairement des personnes qui ont plutôt des bas salaires. La question de la rémunération se pose donc différemment dans la FPT où les attentes sur ce point sont particulièrement fortes.

Propos recueillis par Julien Prévotaux



Organiser l'arrivée d'un agent ou le processus d'onboarding

1 outil associé

CONTEXTE

Un nouvel agent va intégrer prochainement un poste au sein de votre collectivité. Vous souhaitez qu'il soit accueilli dans les meilleures conditions afin de favoriser son intégration et son efficacité opérationnelle. Vous souhaitez faire de ce moment délicat et parfois stressant dans la vie professionnelle un véritable outil de fidélisation, car la façon d'accueillir révèle également la culture de la structure. Comment procéder ? Quelles informations lui communiquer ? Qui doit être mobilisé pour assurer un **accueil de qualité** ?

► 1 - Élaborer un processus d'intégration pour l'agent nouvellement recruté

L'**intégration** d'un **nouvel embauché**, qu'il soit jeune salarié ou agent expérimenté, est importante car il s'agit du prolongement du **recrutement**. Cette phase lui permet de comprendre le fonctionnement de la collectivité et la finalité de son travail, mais aussi de réussir son **insertion** dans l'équipe pour être opérationnel le plus vite possible.

Cette étape délicate, trop souvent source de doutes générant des craintes, est un processus stratégique que l'on désigne « *onboarding RH* » : il débute dès les premiers contacts avec le/la future(e) collaborateur(ice). On peut même dire qu'il débute dès la publication de l'offre d'emploi. Bien accueillir un nouvel agent au sein de sa collectivité ou de son établissement public a un **fort impact sur sa fidélisation**.

Et pour illustrer ce propos, une étude de Cadremploi de 2019 révèle qu'un cadre sur trois a déjà démissionné suite à une mauvaise intégration. Sur le panel de 1 012 cadres interrogés, 33 % avaient déclaré avoir déjà démissionné suite à une mauvaise intégration, dont 65 % dans les 6 mois qui ont suivi leur arrivée.

Sont présentées ci-dessous les clés pour un **parcours d'intégration réussi**.

Le pré-boarding

Prenez contact avec la personne recrutée quelques jours avant son intégration afin de convenir ensemble de l'heure précise et de l'adresse exacte de sa prise de poste. Vous devez aussi l'informer de la personne qu'elle rencontrera. N'hésitez pas à échanger avec elle sur sa première journée, à lever des doutes ou des craintes.

Il ne faut pas hésiter à créer du lien avant la prise de poste pour éviter le phénomène du *gosthing* (après la proposition d'embauche, le candidat pressenti au poste va rester silencieux et ne donnera plus de nouvelles). Vous devrez donc refaire toute la procédure de recrutement depuis le début, ce qui présente un coût non négligeable...

Le pré-boarding permet à l'agent de faire personnellement l'expérience de la manière dont fonctionne votre structure et d'être rassuré avant d'intégrer son poste.

Il permet également d'anticiper un éventuel revirement et d'y remédier le cas échéant.

Ceci peut se concrétiser de la manière suivante :

- Demander au/à la future(e) collaborateur(ice) les pièces nécessaires à la constitution de son dossier (diplômes, relevé d'identité bancaire, copie de la carte nationale d'identité, attestation carte vitale ; cf. [Connaître les obligations administratives liées à l'embauche](#)).
- Renvoyer une fiche de poste complète, mettre à disposition un module de formation ou de présentation de la structure en ligne.
- Désigner un parrain (qui ne fait pas partie de sa future équipe) et proposer une prise de contact téléphonique en précisant que cette personne se tient à sa disposition s'il y a

des précisions à apporter avant la prise de poste.

- D'une manière générale, rester disponible et à l'écoute afin de lever les doutes sur l'adéquation entre les attentes et les valeurs du/de la candidat(e) et celles de votre structure.
- Donner accès au manuel d'accueil.

Ce parcours doit être pensé dans un esprit de transversalité. Pour cela, il convient d'impliquer les acteurs des **directions** qui vont devoir préparer l'intégration du nouvel agent. Par exemple, la direction des systèmes d'information (DSI) pour le poste informatique, les comptes, l'accès et le téléphone ; la direction des bâtiments pour les clés, etc. Vous devez en effet préparer en amont l'arrivée du nouvel agent : dès le premier jour, les outils mis à sa disposition seront en état de fonctionnement (informatique, adresse électronique, téléphone, bureau, clés, etc.).

S'il s'agit d'un travailleur handicapé, toutes les dispositions auront été prises pour l'aménagement du poste de travail (cf. [Obligation d'emploi d'un travailleur handicapé : recrutement et intégration](#)).

Les autres temps forts

- **Informez les services** de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, des fonctions qu'il exercera, sous l'autorité de qui, ses coordonnées ; veillez à mettre à jour l'annuaire interne, le trombinoscope, l'organigramme ; etc.
- Vérifiez à ce qu'il puisse **accéder à son lieu de travail** compte tenu des horaires d'ouverture du bâtiment.
- Veillez à un **partage des rôles** entre la direction des ressources humaines (DRH) et le management. La DRH est garante du **dispositif d'accueil** en place, tandis que le responsable hiérarchique transmettra les **valeurs et codes** de la collectivité dans l'exercice du métier. N'oubliez pas que c'est lors du processus d'arrivée que s'ancre la relation managériale.
- Assurez un **suivi régulier** du nouvel embauché. Le responsable hiérarchique joue ce rôle grâce au dialogue permanent avec l'intéressé. Cela sera d'autant plus facile que les objectifs seront clairs et bien définis. Le plus simple pour atteindre cet objectif est de mener des entretiens de suivi réguliers.
- Élaborez un dispositif d'évaluation du **dispositif d'intégration**.

► 2 - Accueillir un nouvel agent le jour de sa prise de fonctions

L'accueil à la DRH

L'accueil à la DRH le jour de la prise de fonctions, de façon individuelle ou collective, permet de donner à l'agent des informations pratiques et éventuellement de régulariser la constitution du dossier de **recrutement** si certaines pièces sont manquantes. De même, si cela est possible, vous allez remettre copie de l'acte juridique portant **recrutement** (contrat, arrêté, etc.), ainsi que divers badges et cartes : accès au site, pointeuse, parking, restaurant, etc.

Un dossier peut être remis à chaque agent comprenant :

- l'**organigramme** général de la collectivité et celui de sa direction d'affectation ;
- le **livret d'accueil** ou, s'il n'existe pas, une fiche de conseils pratiques ;
- le **règlement intérieur** de la collectivité concernant les horaires, le temps de travail et les congés, la formation, l'entretien professionnel, etc. ;
- les **chartes** en vigueur : charte informatique, charte du management, etc. ;
- un exemplaire du **journal interne**, le cas échéant.

Vous allez également, lors de ce premier accueil, apporter des informations concrètes sur la paie, la Sécurité sociale, les mutuelles, l'hygiène et la sécurité, l'action sociale, etc.

L'accueil au niveau du service

Le responsable hiérarchique (ou éventuellement le tuteur/parrain) présente au nouvel agent :

- les activités et le fonctionnement du service ;
- ses collègues ;
- son poste de travail et lui attribue les habilitations nécessaires : informatique, hygiène et sécurité, etc. ;
- lui remet éventuellement les équipements de protection individuelle (EPI) prévus pour l'exercice du métier.

Il doit se montrer disponible et ouvert aux questions.

Concrètement, pour maximiser l'efficacité des *onboardings*, certaines structures ont mis en place un processus qui repose sur une *check-list*. La veille de l'arrivée d'une nouvelle recrue,



le manager reçoit un email qui contient une *check-list d'onboarding* avec 5 tâches à effectuer le jour J :

- organiser une discussion sur les rôles et les responsabilités ;
- confier le nouvel employé à un mentor/parrain ;
- aider le nouvel agent à se constituer un réseau social ;
- organiser des réunions de contrôle une fois par mois pendant les 6 premiers mois de l'embauche ;
- encourager le dialogue.

Cette technique s'appuie sur le « *serial position effect* » (effet de position sérielle), une tendance de l'être humain à mieux mémoriser ce qui lui arrive en dernier plutôt que les événements intermédiaires.

La visite médicale

Depuis le 26 novembre 2022, l'examen médical par un médecin agréé préalablement au recrutement des agents de la fonction publique n'est plus obligatoire, sauf pour les fonctions présentant des risques particuliers pour les agents ou pour les tiers, ou comportant des sujétions particulières.

C'est l'[ordonnance n° 2020-1447 du 25 novembre 2020](#) portant diverses mesures en matière de santé et de famille dans la fonction publique qui est venue modifier cette disposition.

Toutefois, les agents restent soumis à un **examen médical au moment de l'embauche par le médecin du travail**. Celui-ci pratique des examens médicaux orientés suivant le poste de travail, il est donc indispensable de disposer d'une fiche de poste. Le service médical établit un bilan initial de santé qui permettra le suivi de son évolution tout au long de la carrière de l'agent.

Le médecin, à cette occasion, peut formuler un avis ou émettre des propositions au vu de l'état de santé de la personne recrutée.

Il donne également des conseils en matière d'hygiène et de sécurité.

Outil

Check-list pour l'arrivée d'un agent

Ce modèle de check-list vous permettra de récapituler les étapes à suivre lors de l'arrivée d'un nouvel agent.

► 3 - Organiser une journée d'accueil pour les nouveaux embauchés

Cette pratique est largement répandue dans les collectivités et va au-delà de l'accueil du premier jour. Elle permet au nouvel arrivant, après quelques semaines de travail, de mieux comprendre son environnement professionnel et de rencontrer l'exécutif de la collectivité ou son représentant et le directeur général. Par ailleurs, elle regroupe des agents de métiers et de services différents, ce qui génère des échanges et favorise la transversalité. L'objectif d'une telle journée est de développer le **sentiment d'appartenance**, de convivialité et de confiance avec l'agent.

La réunion des nouveaux embauchés peut être organisée autour des thèmes suivants :

- la connaissance de la collectivité ;
- les grands projets politiques ;
- les compétences de la collectivité ;
- son organisation ;
- la politique RH (carrière, parcours professionnel, formation, etc.) ;
- les questions/réponses.

► 4 - Prévoir la mise en place de formations d'intégration et de professionnalisation pour le nouvel agent

La formation statutaire

La loi n° 2007-209 du 19 février 2007, désormais codifiée aux [articles L. 422-21 et suivants du Code général de la fonction publique](#), a prévu lors du **recrutement d'un fonctionnaire stagiaire** une **formation d'intégration** dispensée aux agents de toutes les catégories (A, B, C). La durée de la formation est fixée par le statut particulier. Elle porte notamment sur l'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales et le statut de la fonction publique territoriale. Elle conditionne la **titularisation** de l'agent. Cette formation est

assurée par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Les formations métiers

Il est utile de prévoir dès la prise de poste les **formations** indispensables pour l'**exercice du métier**. Celles-ci peuvent être soit assurées par le CNFPT, soit réalisées en interne par la collectivité.

Le rôle du **management** est important pour sensibiliser et conseiller le nouvel arrivant de l'utilité de telles formations.

A noter

Concernant la prise de poste des encadrants, la **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** de transformation de la fonction publique prévoit une obligation de formation au management pour les agents accédant pour la première fois à des fonctions d'encadrement.

► 5 - Connaître les étapes clés de l'intégration

L'intégration n'est pas une étape qui dure quelques jours ou semaines. C'est un processus plus long qui accompagne l'agent avec plusieurs étapes clés :

- la phase de **préparation** (avant l'arrivée de l'agent) ;
- la phase d'**accueil** (le jour de l'arrivée de l'agent) ;
- la phase d'**intégration** (la première semaine) ;
- la phase de **découverte** (les premières semaines) ;
- la phase d'**assimilation** (les 3 premiers mois) ;
- la phase de **stabilisation** (la première année).

Chaque phase mérite d'être travaillée et réfléchie avec l'ensemble des acteurs de la collectivité afin d'améliorer l'expérience collaborateur et éviter le *turnover*.

NOTRE CONSEIL

Accompagner l'agent tout au long de sa carrière est une préoccupation essentielle de la gestion des ressources humaines. L'**intégration** dans la collectivité est une étape stratégique pour la suite de son parcours professionnel. Parfois négligée, cette étape mérite d'être **réfléchie et formalisée** au sein de la structure en identifiant et mobilisant les différents acteurs, dans la mesure où elle ne relève surtout pas du ressort exclusif de la DRH.

ÉVITEZ LES ERREURS

- **N'acceptez pas l'absence de l'encadrant et de son représentant** le premier jour de la prise de fonctions d'un nouveau collaborateur, c'est une question de légitimité. Au besoin – priorité d'agenda ou événement de dernière minute –, décalez l'heure ou le jour d'arrivée du nouvel embauché.
- Ne mettez pas et ce, dès les premières minutes de son arrivée dans une structure, la nouvelle personne recrutée dans une **situation embarrassante** en l'obligeant à se présenter et à présenter son parcours devant l'ensemble des chefs de service et directeurs.
- **Préparez le bureau** de l'agent recruté, ne laissez pas l'ordinateur dans le carton avec des mobiliers encore emballés sans aucune fourniture de bureau et sans ligne téléphonique. Ne pas le faire serait la meilleure manière de faire sentir à une personne qu'elle n'est pas « attendue » dans la structure et de la faire fuir.

FAQ

Quelles sont les formalités pratiques que doit effectuer la collectivité lors de la prise de poste d'un fonctionnaire ?

Il s'agit :

- de vérifier que la constitution du dossier administratif est complète avec toutes les pièces réglementaires. Pour les collectivités affiliées au centre de gestion, pensez à transmettre son dossier ;
- d'affilier l'agent à la CNRACL s'il est fonctionnaire stagiaire ou d'effectuer la déclaration



- préalable à l'embauche (DPAE) ;
- de lui proposer d'adhérer à la mutuelle s'il le souhaite ;
- de lui proposer l'adhésion à la structure d'activités sociales de la collectivité (amicale, CNAS, COS, etc.) ;
- de transmettre à la collectivité d'origine l'acte de recrutement dans le cas de la mutation, de l'intégration directe ou du détachement ;
- d'informer les agents publics sur les conditions d'exercice de leurs fonctions : cette nouvelle obligation pour les employeurs territoriaux est entrée en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2023, en application de l'[article L. 115-7 du Code général de la fonction publique](#) ;
- de prendre contact avec le CNFPT pour la formation obligatoire d'intégration lorsque le fonctionnaire est en stage.

Cf. Connaître les obligations administratives liées à l'embauche.

Dans quels cas la collectivité doit-elle effectuer une déclaration préalable à l'embauche (DPAE, ex-DUE) ?

Pour les agents contractuels, les agents titulaires à temps non complet employés moins de 28 heures par semaine et les agents de droit privé, il est obligatoire de réaliser la DPAE : elle doit être transmise à l'Urssaf avant l'embauche et au plus tôt 8 jours avant.

La déclaration en ligne est à privilégier, mais les employeurs peuvent remplir une déclaration papier ; dans ce cas, elle est envoyée par télécopie ou par courrier recommandé avec accusé de réception.

Toute embauche d'agents relevant du régime général de la Sécurité sociale, quels que soient la nature de la collectivité ou de l'établissement public, son secteur d'activité, la taille de son effectif, les conditions d'exercice de la profession et la nature du contrat de l'agent, doit mener à la réalisation de cette formalité, y compris pour les contrats d'apprentissage. Les formalités sont à réaliser auprès des Urssaf ou MSA sur Internet (www.net-entreprises.fr).

Quelles informations peut-on communiquer dans le livret d'accueil ?

Le livret d'accueil contient en règle générale les informations essentielles permettant au nouvel embauché de se repérer dans son milieu de travail, à savoir :

- la présentation de la collectivité ;
- la présentation de l'organisation : missions, chiffres clés de l'activité, organigramme ;
- la carrière et la rémunération : mobilité, informations statutaires, bulletin de salaire expliqué, modalités d'avancements ;
- la politique RH : formation, évaluation professionnelle, accompagnement managérial, etc. ;
- les instances représentatives du personnel : commission administrative paritaire (CAP), commission consultative paritaire (CCP), comité social territorial ;
- la vie dans la collectivité : informations pratiques, activités sociales, plus globalement la culture de la structure...

ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

- Code général de la fonction publique, [articles L. 115-7, L. 326-1, L. 332-23, L. 333-1, L. 343-1, L. 422-21 et suivants](#)
- [Loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#) de transformation de la fonction publique
- [Ordonnance n° 2020-1447 du 25 novembre 2020](#) portant diverses mesures en matière de santé et de famille dans la fonction publique

Bibliographie

Cadremploi, *Étude inédite Cadremploi : 1 cadre sur 3 a déjà démissionné suite à une mauvaise intégration*, 2019

Site Internet

www.net-entreprises.fr : portail public numérique permettant d'effectuer les formalités déclaratives sociales pour tous les organismes de protection sociale

OUTIL(S) TÉLÉCHARGEABLE(S)



Outil DTOU2104

Check-list pour l'arrivée d'un agent

FICHE(S) ASSOCIÉE(S)



Fiche 2212

Obligation d'emploi d'un travailleur handicapé : recrutement et intégration



Fiche 2215

Connaître les obligations administratives liées à l'embauche



Fiche 2225

Accueillir un stagiaire dans la collectivité

© Éditions WEKA - Tous droits réservés





Construire une « marque employeur » pour attirer des talents sans concurrence

La collectivité doit donner envie aux candidats de postuler, en construisant une « marque employeur » qui reflète son identité et sa philosophie. Elle peut s'appuyer sur un guide publié par le centre de gestion de Haute-Savoie, qui comporte notamment une méthode détaillée d'auto-évaluation.

C

oncurrence entre collectivités, entre bassins d'emploi, avec le secteur privé ou les territoires frontaliers... Les collectivités ont du mal à recruter, d'autant que l'image de la fonction publique territoriale reflète mal le quotidien des agents et que les populations en âge de travailler sont en décroissance démographique. Pour se démarquer et attirer les jeunes qui sont en quête de sens au travail, sensibles aux enjeux environnementaux, la création d'une « marque employeur » est un atout certain. Le centre de gestion de Haute-Savoie (CDG 74) propose un [guide](#) pour aider les collectivités à construire une politique de l'emploi adaptée aux talents qu'elles souhaitent recruter et fidéliser. La marque employeur, c'est avant tout la signature et l'identité de la collectivité à l'extérieur, mais c'est aussi son identité en interne, la façon dont les

agents vivent leur travail au quotidien. Elle a trois composantes : le marketing territorial, la mise en valeur des projets de la collectivité et les atouts de sa politique de ressources humaines. La marque employeur s'appuie donc, en premier lieu, sur le projet politique et les priorités du territoire : dynamisme économique, qualité de vie liée à l'environnement, patrimoine historique à préserver... En interne, la culture et l'identité doivent être définies en lien avec les agents (ce sont les premiers ambassadeurs de la collectivité), en partageant les valeurs qui sous-tendent chaque thème de la politique RH : intérêt au travail, management, prévention, action sociale, politique de rémunération, formation et transmission des savoirs, recrutement, mobilité...

Dans cette optique, la collectivité doit se poser trois questions préalables : qui sommes-nous, que proposons-nous, quelles sont nos cibles d'agents en fonction des métiers ? Pour cela, il convient d'interroger certaines personnes, avec qui la collectivité travaille régulièrement, sur l'image qu'elles en ont (autres collectivités, personnes mises à disposition, contacts extérieurs). Après avoir fait la synthèse de cette analyse, il faut fixer des indicateurs de niveau de satisfaction : candidatures spontanées, nombre de visites sur le site internet, taux d'absentéisme, turnover... Le nombre de candidatures spontanées reçues semble toutefois être le meilleur indicateur de l'image de marque auprès des éventuels candidats.

La collectivité doit proposer un slogan clair et facilement compréhensible par tous, en privilégiant le support visuel, sachant que la communication doit être évidemment adaptée en fonction de la cible recherchée. On ne communique pas de la même façon auprès des jeunes ou pour intéresser des agents expérimentés... La marque employeur doit être diffusée au bon moment pour toucher les candidats potentiels et par tous les moyens (supports digitaux, documents écrits, agents, salons, partenariats, réseau). Le bouche-à-oreille fera également son chemin.

Le guide propose une méthode pas-à-pas, sous forme de questionnaire très détaillé, pour aider les collectivités à s'auto-évaluer, cartographier leurs pratiques et mesurer leur notoriété.

Marie Gasnier

La collectivité doit se poser trois questions préalables : qui sommes-nous, que proposons-nous, quelles sont nos cibles d'agents en fonction des métiers ?





Pour développer le télétravail, il faut concilier service public de proximité et attentes sociales, selon le sens du service public

L'essor rapide du télétravail dans les administrations impose de réfléchir à une réorganisation du travail, selon une note du cercle de réflexion Le Sens du service public. Il convient d'assurer aux usagers une bonne qualité de service et de trouver des compensations pour les agents que la fonction prive des avantages du travail à distance.

Maintenir une présence humaine dans les services publics et offrir une compensation aux agents qui ne peuvent pas travailler à distance : ce sont deux conditions essentielles pour développer le télétravail dans la fonction publique, estime Le Sens du service public dans une note d'octobre 2023. Selon une étude (Opinion way) pour le think tank, la CASDEN, la Mutuelle nationale territoriale et la fondation Jean-Jaurès, quatre agents sur dix peuvent aujourd'hui télétravailler, une ou deux fois par semaine. Ils en ressentent à la fois une meilleure qualité de vie et une amé-

lioration de leurs conditions de travail : réduction des temps de transport (73 %) et des frais de garde d'enfants, meilleur équilibre entre vies professionnelle et personnelle (50 %), environnement plus calme... Ils apprécient également l'organisation qu'impose le travail à distance, avec un recours accru au management par objectifs, qui renforce leur efficacité (40 %) et leur autonomie (39 %).

L'étude pointe toutefois le risque d'inégalité entre agents, le télétravail étant essentiellement accessible aux personnes qui travaillent dans les bureaux,

les « cols blancs ». En effet, alors que 47 % des agents de catégorie A (cadres) le pratiquent, il concerne seulement 32 % des agents de catégorie C. C'est pourquoi « la valorisation financière des métiers pour lesquels le télétravail est impossible nous semble indispensable », explique Le Sens du service public pour qui il faudrait « imaginer de nouvelles modalités de compensation de la contrainte que constitue l'absence de télétravail ». Huit agents sur dix seraient favorables à ce que les agents qui ne peuvent pas télétravailler bénéficient d'une semaine de 4 jours, avec le même volume horaire. Mais la vigilance s'impose, sur la réorganisation des équipes et sur les risques de fatigue accrue et d'accidents que peuvent entraîner de très longues journées de travail. Une réflexion de fond est donc nécessaire.

Le développement du télétravail doit s'accompagner d'une réorganisation des tâches afin de maintenir une présence humaine dans les services de proximité. Le think tank rappelle notamment que le numérique ne devrait jamais être le seul moyen d'interaction entre les citoyens et l'administration, au risque de dégrader non seulement la relation mais aussi le service rendu, en particulier pour les personnes les plus fragiles. Une des pistes serait de « revaloriser les front-offices, les fonctions d'accueil, d'orientation, de conseil, sur tous les canaux, donc également physiquement, et en renforçant les back-offices », précise la note. Pour toucher de nouveaux publics, il faudrait également que les professionnels du service public multiplient les contacts directs avec la population par le biais de différents dispositifs (bus itinérants, visites à domicile...), sur des lieux de la vie locale ou à l'occasion d'événements festifs, sportifs et culturels.

Avec le travail à distance, selon l'enquête, 58 % des agents constatent une dégradation du service public que les usagers déplorent à 73 % ; ces derniers se plaignent aussi (67 %) d'une baisse de qualité des relations avec les services publics. Les citoyens les plus jeunes (25-34 ans) considèrent toutefois que la dématérialisation facilite les démarches ; mais, en concentrant les sollici-

tations des usagers sur un nombre d'agents restreints demeurant en contact avec le public, elle renforce la pression sur ces mêmes agents. L'étude rappelle aussi que les usagers sont plus satisfaits lorsque des guichets d'accueil et des guichets physiques sont conservés, ce qui est le cas dans les communes, contrairement aux préfectures, à Pôle emploi, à la Caf... Quant à ceux qui utilisent toujours le contact par téléphone (un tiers de la population), ils se plaignent également d'une forte dégradation des relations. Quatre appels sur dix vers les plateformes téléphoniques n'aboutissent pas et la durée d'attente moyenne est supérieure à neuf minutes.

Martine Courgnaud – Del Ry

Les usagers
sont plus
satisfaits
lorsque des
guichets
d'accueil et
des guichets
physiques
sont
conservés.





« Proposer la semaine de 4 jours nécessite d'accompagner les agents »

Le 1^{er} janvier 2022, la durée légale du temps de travail a été portée à 1 607 heures, en supprimant des jours de congés devenus illégaux. Depuis environ un an, Neuilly-sur-Marne (Seine-Saint-Denis, 36 640 habitants) propose à neuf cents agents une organisation du temps de travail plus souple, tout en garantissant un service public de qualité. La durée hebdomadaire du travail est passée de 37 à 38 heures (12 min de plus chaque jour et 6 RTT supplémentaires), et les agents ont le choix entre 38 heures sur 5 jours ou sur 4 jours 1/2, 38 ou 35 heures sur 4 jours. Le dispositif prévoit également la transformation des temps partiels en plein temps, les horaires variables, la prise en compte de la pénibilité au travail (1 ou 2 jours de congés supplémentaires) et la monétisation du congé de pré-retraite. Delphine Tranchand, directrice générale adjointe de la ville de Neuilly-sur-Marne, fait le point sur ce projet.



Delphine Tranchand,
directrice générale adjointe
de la ville de
Neuilly-sur-Marne

■ **WEKA : Pourquoi avoir adopté la semaine de quatre jours ?**

Delphine Tranchand : À la suite de l'annulation des élections municipales, le préfet a mis la commune en demeure de respecter la loi, en appliquant les 1 607 heures au 1^{er} janvier 2022. Et, en attendant les nouvelles élections et la nouvelle équipe municipale, c'est une délégation du préfet

qui a pris en charge ce sujet. Le nouveau maire a pris l'engagement de travailler pendant cette transition sur le dossier du temps de travail, dont j'ai été chargée. Il fallait trouver une organisation souple et innovante, qui allie qualité de vie au travail et conciliation avec la vie personnelle. Nous avons choisi d'augmenter la durée hebdomadaire du travail, en passant de 37 heures à 38 heures

et de proposer aux agents de choisir entre une semaine de 5 jours à 38 heures, 4 jours 1/2 à 38 heures ou 4 jours à 38 heures ou 35 heures. Les agents peuvent choisir mais la priorité numéro un, c'est la continuité de service.

■ **WEKA : Comment ont réagi les agents ?**

Delphine Tranchand : Les organisations syndicales ont été concertées mais à cause de l'ordre du préfet, le temps nous a manqué pour consulter les agents. Ils sont très contents. Nous leur laissons la liberté de choix, sous réserve que le chef de service accepte. Environ trente-cinq agents se sont lancés sur une nouvelle organisation de leur temps de travail. Une seule collègue a choisi 35 heures sur 4 jours ; c'est la semaine de 4 jours 1/2 qui a eu le plus grand succès. Car en travaillant 38 heures sur 4 jours, cela fait de longues journées et avec 35 heures sur 4 jours, on abandonne les RTT. Ce sont essentiellement les cadres et les administratifs qui sont concernés par cette liberté de choix : les agents de terrain ne peuvent ni bénéficier de la semaine de 4 jours ni télétravailler. C'est la limite du système : on ne peut pas étendre le dispositif aux neuf cents agents et aux cent-trente métiers que compte la commune. Nous avons donc commencé par définir le cadre et nous allons maintenant chercher des solutions équitables pour tous. Par ailleurs, pour les cadres qui ont déjà de longues journées de travail, une semaine de 4 jours ou 4 jours 1/2 est très difficile à tenir sur la durée. Quant aux postes de direction, ils ne peuvent pas pour le moment s'organiser et modifier leur semaine de travail.

■ **WEKA : Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour mettre en place la semaine de quatre jours ?**

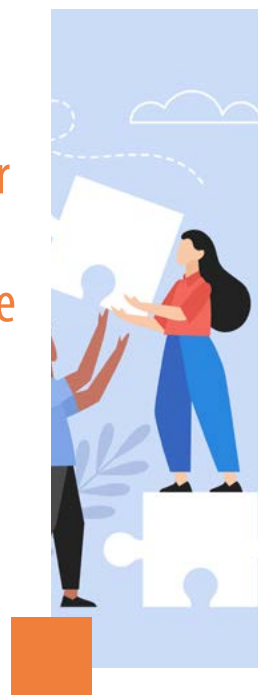
Delphine Tranchand : Il n'y a pas eu de difficulté particulière. C'est maintenant que les difficultés vont arriver... Car nous avons laissé un an pour voir comment les uns et les autres s'emparaient du dispositif, mais il apparaît que ce n'est pas vraiment naturel, chacun est pris dans son quotidien.

Donc un accompagnement de la RH sera nécessaire. Nous allons donc envoyer un questionnaire à tous les agents pour comprendre pourquoi il n'y a pas eu davantage de demandes et pour évaluer le dispositif. En effet, il y a chez les agents des envies de travailler autrement mais cela ne se fait pas tout seul. Cela nécessitera un travail important de balayer, service par service, tous les sujets dont les départs en retraite.

■ **WEKA : Quels sont les bénéfices de la semaine de quatre jours pour la commune ?**

Delphine Tranchand : Le coût pour la collectivité est égal à zéro : il s'agit juste de redéployer des effectifs alors que le temps de travail est toujours le même. Et c'est plus productif car le temps qui était du congé devient du travail. Nous avons aussi pour objectif, avec cette nouvelle organisation, de mieux répondre aux attentes des administrés en leur rendant le service public le plus proche possible. La réorganisation nous permet, par exemple, de répondre à davantage d'affluence des usagers à midi plutôt qu'en fin de journée. Nous sommes en train de mettre en place un accueil unique, en intégrant la semaine de 4 jours mais aussi une plus grande polyvalence pour qu'il puisse y avoir des roulements d'agents. Ce sont des sujets lourds à traiter. Et nous avons également introduit les horaires variables, qui apportent une souplesse supplémentaire à l'organisation du travail de chacun.

Il y a chez les agents des envies de travailler autrement mais cela ne se fait pas tout seul.



Propos recueillis par Martine Courgnaud – Del Ry

Engager une démarche de qualité de vie et des conditions au travail (QVCT)

CONTEXTE

La **qualité de vie et des conditions au travail (QCVT)** regroupe toutes les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail des agents à titre individuel ou collectif et la qualité du service rendu aux usagers. Cette démarche concertée s'impose, de plus en plus, comme un des leviers majeurs de gestion des ressources humaines en termes de sens du travail, d'employabilité, de prévention primaire, d'attractivité, etc. La dimension humaine du travail prend toute sa place et intègre des nouvelles composantes (entente, cohésion, communication...).

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a développé des outils visant à soutenir les démarches des employeurs publics en la matière. Aussi, après le *Guide relatif à la qualité de vie au travail (QVT)*, devenue ensuite QVCT, publié en 2019, le premier Plan santé au travail dans la fonction publique (2022-2025) a fait de la QVCT l'une de ses priorités. Les administrations sont encouragées à signer des accords et chartes portant sur la qualité de vie et des conditions de travail en s'appuyant sur la diffusion d'un référentiel.

► 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 à la fois les questions **collectives** liées au sens du travail, à l'amélioration du service à l'utilisateur, aux conditions de travail, au télétravail mais également aux problématiques **individuelles**.

Améliorer la qualité de vie au travail ne se résume pas uniquement à mettre en place une politique de prévention comme la lutte contre les risques psychosociaux (RPS), par exemple. Si la prévention participe à la QVCT, la démarche y est différente et ne consiste pas à considérer une activité selon ses potentiels risques mais selon une méthode structurée entre la qualité du service recherchée et les problématiques rencontrées par les agents (l'organisation, la gestion du stress, la reconnaissance, le dialogue, les compétences, 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 décloisonné, la nécessité d'une reconnaissance, d'un accompagnement professionnel dans un contexte d'évolution des métiers, des technologies, des effectifs et la recherche d'amélioration du service rendu et de développement des personnes.

Un enjeu financier et de marque employeur

Une mauvaise qualité de vie au travail peut entraîner un fort taux d'absentéisme, un *turnover* important, une dégradation du climat social et même à long terme une dégradation de l'image de la collectivité, et dans les cas les plus graves des contentieux, des situations

dramatiques, etc.

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 et managériales peuvent également 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 ;
- difficultés d'attractivité, difficultés de fidélisation et des coûts liés aux recrutements ;
- frais liés à la gestion des contentieux.

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.

Le Plan santé au travail dans la fonction publique, conclu le lundi 14 mars 2022, fait suite à un cycle de discussions ouvert en janvier 2020 relatif à l'élaboration du premier plan santé au travail avec les employeurs et les organisations syndicales des trois versants de la fonction publique.

Ce plan, qui couvre la période 2022-2025, vise à développer le dialogue social et le pilotage de la santé au travail, à prioriser la prévention primaire et à développer la culture de prévention. Il a aussi pour but de favoriser l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, de prévenir la désinsertion professionnelle et de renforcer et d'améliorer le système d'acteurs de la prévention.

Les 5 axes majeurs sont déclinés en une trentaine de mesures et la QVCT est l'une des priorités de l'axe 3.

Le plan encourage, dans la mesure 21, la signature d'accords et de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail en s'appuyant sur la diffusion du référentiel pour l'élaboration de chartes sur la QVCT dans la fonction publique.

Un enjeu de performance

Il est indispensable 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...

De nombreuses études démontrent que les structures qui sont engagées dans une volonté globale de démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), dont la QVCT fait partie intégrante, sont beaucoup plus performantes.

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

En juin 2013, l'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a défini la notion de QVT comme étant « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, [qui] déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ».

Le Plan santé au travail dans la fonction publique précise que les travaux et démarches sur le sujet de la QVCT devront s'appuyer sur les travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) ; sur ce point, celle-ci 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, 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, l'engagement** : temps d'échanges, information,



- communication, démarche de progrès organisationnels, encadrement intermédiaire... ;
- **les compétences et les parcours professionnels** : 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 QVCT, 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 ;
- prévenir 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 QVCT 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 essentiellement de l'implication initiale des élus et de la direction. Une démarche QVCT nécessite un porteur de projet impliqué qui va accepter le dialogue. Comme il s'agit d'un projet concerté, les agents doivent pouvoir s'exprimer en confiance, ce qui suppose des encadrants une capacité d'écoute et des marges de manœuvre 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 QVCT

Qui ?	Pourquoi ?
Les élus et la direction	- Garantir l'inscription de la démarche dans la politique des RH de la collectivité et les lignes directrices de gestion - Favoriser la mise en œuvre des actions définies dans le plan d'actions
Les partenaires sociaux	- Définir en partenariat les axes d'amélioration des conditions de travail - Contribuer à améliorer la compréhension et la diffusion de la démarche - Obligation juridique de présenter les projets impactant le personnel dans les instances paritaires
L'encadrement de proximité/intermédiaire	- Levier clé car premier gestionnaire ressources humaines de terrain - Acteur de la mise en œuvre concrète des préconisations définies dans le plan d'actions
Les agents	- Obtenir leur appréhension du climat social dans les services - Donner une visibilité, les rendre acteurs de la démarche/faire appel à leur force de propositions

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 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 social territorial (CST) ;
- l'analyse des comptes rendus d'entretien professionnel.

Un taux de départ particulièrement élevé dans un service peut mettre en évidence une difficulté.

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

Les conditions de mise en œuvre d'un plan d'actions QVCT 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 l'opportunité de développement des personnes et des services.

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 QVCT ;
- 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 QVCT peuvent s'inscrire autour des actions suivantes :

- Adopter une charte ou un accord QVCT.
- Mettre en place des espaces de discussion sur le travail pour les agents et les encadrants.



- Développer la culture du management (adoption de chartes et formation des encadrants).
- Mettre en œuvre un management participatif efficace et favoriser l'autonomie.
- Décloisonner les relations de travail et favoriser l'entente en mettant en place un dispositif de qualité relationnelle qui peut être animé par un médiateur.
- Réaliser des études d'impact préalables pour tout projet important modifiant les conditions de travail incluant ses effets sur le collectif de travail.
- Améliorer le service à l'utilisateur et travailler à l'amélioration des moyens.
- Faire venir un ergonome pour analyser la posture des agents.
- Favoriser le télétravail.
- 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'assistance social ou de psychologues du travail.
- Mettre à disposition des agents un médiateur afin de prévenir et résoudre les conflits.
- Encourager la déconnexion complète en dehors du travail.
- Mettre en place des mesures d'action sociale, célébrer les temps forts des agents (anniversaires, mariages, naissances...) et les fêtes de fin d'année.
- Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes.
- Favoriser la diversité et l'inclusion.

Attention, le Plan santé au travail dans la fonction publique indique que la qualité de vie au travail n'est pas une addition d'actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travail de type : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d'une alimentation saine, etc.

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.

La construction d'une démarche QVCT peut débuter par une action isolée comme la mise en place du télétravail à la demande des agents pour favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle malgré l'adoption d'une démarche globale. Cela dépendra également de la taille et des moyens de la collectivité qui souhaite s'investir en QVCT.

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. Il s'agit d'une démarche totalement différente, une prévention, l'activité est analysée en considérant le potentiel de risques ; en QVCT, il s'agit d'explorer par l'échange et en decloisonnant afin d'améliorer le service, les conditions de travail et de développer les compétences des agents. Elle est donc 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 social territorial doit être informé et sollicité pour avis sur les démarches mises en œuvre pour améliorer la QVCT. En effet, le CST est notamment consulté sur :

- les projets relatifs au fonctionnement et à l'organisation des services ;
- les projets de lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels.

La démarche peut-elle faire l'objet d'une charte ou d'un accord ?

Le Plan santé au travail encourage ce type de démarches et le [Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail \(QVCT\) dans la fonction publique](#) en donne la méthodologie complète.

Elle peut également s'inscrire dans une démarche plus globale de mise en place d'une politique RSE.

ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

- [Code général de la fonction publique](#), articles L. 221-1 à L. 227-4
- [Décret n° 2021-904 du 7 juillet 2021](#) relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique
- [Décret n° 2021-571 du 10 mai 2021](#) relatif aux comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics
- [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
- [Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique](#) du 13 juillet 2021
- [Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013](#) vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

Bibliographie

- Aract Bretagne, [Guide relatif aux espaces de discussion sur le travail. Mode d'emploi](#), 2017
- DGAFP, [Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail \(QVCT\) dans la fonction publique](#), juin 2023
- DGAFP, [Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'espaces de discussion sur le travail \(EDT\)](#), 2023
- DGAFP, [Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025](#)
- DGAFP, [Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT](#), 2019
- Ministère des Solidarités et de la Santé, [Guide pratique. Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux](#), mars 2021





« Il est extrêmement important d'avoir ces temps de reconnaissance et de valorisation de leur métier »

Vice-présidente – et future co-présidente – de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF), DGA Ville plus Juste, plus Sûre et plus Proche de la Ville de Marseille, Karine Garcin-Escobar est notamment en charge de la Sécurité publique (Police municipale), privée et de la Prévention. Elle témoigne de l'action de la ville de Marseille pour recruter ses policiers municipaux.



Karine Garcin Escobar, vice-présidente – et future co-présidente – de l'AATF, DGA Ville plus Juste, plus Sûre et plus Proche de la Ville de Marseille

■ **WEKA :** *Les problèmes d'attractivité sont communs à beaucoup de métiers du secteur public mais y-a-t-il une spécificité de la police municipale en la matière ?*

Karine Garcin-Escobar : À l'échelle nationale, la police municipale fait partie du top trois ou top cinq des métiers en tension, c'est-à-dire les métiers sur lesquels on a du mal à recruter. On a plus de besoins que d'offres et de candidatures, ce qui peut s'expliquer par différents motifs, parmi lesquels le degré d'exposition, de pénibilité et de dangerosité du métier qui sont liés à la police municipale. Ce n'est pas un métier facile ni sans risque et, de ce point de vue, on a constaté, pendant

plusieurs années, un effondrement des vocations et une augmentation des besoins. Quand il y a tension sur un métier, c'est à la fois parce qu'il y a peut-être moins de candidats, moins de vocation, moins d'appétence pour ce métier mais à la fois aussi un besoin grandissant, y compris dans des régions de France qui pendant très longtemps ont été un peu épargnées par les problématiques de tranquillité publique et qui sont désormais touchées. Donc, il n'y a plus simplement trois ou quatre endroits où le besoin est grandissant mais l'ensemble du territoire est concerné.

Il y a également beaucoup de transferts de missions. Les questions de sécurité étaient historiquement

et principalement assurées par la police nationale en zone urbaine et la gendarmerie en zone rurale, or au fil des années, il y a eu un glissement successif de missions qui ne sont plus assurées par les forces étatiques et qui se sont retrouvées à la charge des collectivités territoriales qui se sont dotées de polices municipales de plus en plus nombreuses et armées.

C'est donc un métier en tension mais avec une problématique supplémentaire, car n'importe qui ne peut pas devenir policier municipal. Au-delà de la passation des concours, il y a aussi des exigences de formation, notamment liées à l'armement, qui sont longues. Nous pouvons donc ajouter à la difficulté de trouver des candidats en nombre suffisant la difficulté de la durée et des contraintes de formation de ces différents candidats. Par ailleurs, tout au long de la carrière, il faut rester en bonne forme physique et psychique et assurer un certain nombre de formations et d'entraînements. Il s'agit d'un métier assez exigeant qui peut être remis en cause tout au long de la carrière et donc provoquer des incompatibilités qui nécessitent de remplacer les personnes.

J'ai le sentiment que, depuis environ dix-huit mois et ma prise de fonction à Marseille, il est possible de mesurer les effets bénéfiques d'un certain nombre d'actions mises en place. Nous pouvons donc affirmer que lorsque l'on se donne les moyens et que l'on met en place un certain nombre de ces actions, on peut retrouver de l'attractivité. Nous avons ainsi des hommes et des femmes sur l'ensemble du territoire et dans cette région qui peuvent maintenant regarder le métier de policier municipal d'un œil nouveau, s'y projeter et être accompagné ; nous arrivons même à débaucher des collègues issus de la gendarmerie, de l'armée, de la filière pénitentiaire ; cela montre que la ville de Marseille est effectivement de nouveau attractive sur le métier de policier municipal.

■ **WEKA : Marseille est globalement redevenue une ville attractive, mais pour ce métier de policier municipal, n'y-a-t-il pas un déficit d'attractivité**

supplémentaire du fait de la réalité sécuritaire de la ville et de sa mauvaise réputation ?

Karine Garcin-Escobar : C'est une réalité. Marseille fait partie des villes qui sont évidemment et malheureusement connues pour sa concentration de trafic. Donc évidemment, cela ne plaide pas pour en faire un lieu sans risque pour un policier municipal. Paradoxalement, cela peut aussi être attractif car être policier municipal à Marseille n'est pas la même chose qu'être policier municipal d'un petit village tranquille. Nous faisons donc le maximum en termes de rémunération et de conditions de travail. Par ailleurs, afin de renforcer le lien de proximité avec la population, nous avons aussi mis en place la sectorisation, avec la création de bases et d'antennes qui permettent d'être au plus proche des administrés.

Ce qui vaut pour la police municipale vaut aussi pour tous les postes de la ville de Marseille, y compris le nôtre. Être Directeur général adjoint (DGA) à la ville de Marseille, ce n'est pas tout à fait la même chose et le même métier qu'être DGA dans les autres collectivités. Personnellement, il s'agit de ma septième collectivité et, je vous assure, c'est la première fois que je suis aussi décoiffée. J'avais des nuits beaucoup plus tranquilles et un équilibre vie personnelle/vie professionnelle plus sympathique dans mes précédents postes, mais quand on vient à la ville de Marseille, c'est précisément qu'on veut être un peu décoiffé !

■ **WEKA : Pouvez-vous nous donner des exemples d'actions qui ont été décisives sur le recrutement dans la filière police municipale ?**

Karine Garcin-Escobar : Le premier facteur clé de réussite est véritablement le 360. C'est vraiment l'action conjuguée, cumulée, concertée de

Lorsque l'on se donne les moyens et que l'on met en place un certain nombre de ces actions, on peut retrouver de l'attractivité.



Faire découvrir cette multitude de facettes du métier de policier municipal.

l'ensemble des actions qui produisent ces effets. Chacune d'entre elles séparément n'aurait pas eu, et j'en ai la conviction, l'effet escompté. La stratégie que nous avons retenue est de véritablement activer tous les leviers en même temps.

Il y a donc plusieurs niveaux, il y a d'abord un premier volet du « faire connaître » qui est lié à tout un plan d'action sur la communication avec des affiches, des visages pour faire connaître le métier de police municipale et ses missions.

Sur la phase du recrutement, nous avons mis en place des journées portes ouvertes, avec des démonstrations des différentes brigades, stand d'accueil et de renseignement pour les candidats potentiels, visite d'une base, ouverte au grand public.

Ensuite, il y a le deuxième item du « faire connaître » : mettre en avant les différentes missions et les différentes brigades. Ce qui fait une carrière longue dans la police municipale, c'est cette possibilité offerte de changer de métier. Pour un policier municipal territorial c'est attractif de savoir qu'il

peut rentrer dans une police municipale où il peut être affecté à une brigade de l'environnement sur les questions de la lutte contre les dépôts sauvages et de dépollution ou bien à une brigade en moto, à la brigade nautique, à la brigade cynophile, à la brigade équestre, au centre de sécurité urbain (CSU) derrière les caméras, au PC radio, etc. Faire découvrir cette multitude de facettes du métier de policier municipal au-delà de l'image un peu réductrice qu'on peut en avoir, cela concourt à l'attractivité tout en faisant connaître la diversification des missions et des brigades.

Il faut aussi faire connaître les conditions de travail et la rémunération. Ici, on est au maximum de ce que la réglementation nous permet de faire. C'est aussi très important pour les policiers municipaux d'avoir des équipements d'armement, de protection, des gilets pare-balles, des radios, qui sont parmi les plus performants du marché ainsi qu'un

accès à des infrastructures pour les entraînements sportifs. À Marseille, ils ont accès sur le temps de travail à une heure de pratique sportive dans les équipements à proximité et à une formation dans un centre de tir performant avec du temps pour se former, se performer et avec même, en interne, des formateurs au maniement des armes et des techniques d'intervention. Il est important de donner cette conviction qu'on leur donne les moyens financiers, humains et matériels de faire leur travail en toute sécurité, ou en tout cas, dans les meilleures conditions possibles.

Nous sommes vraiment dans un renversement des rôles. Nous contactons les lauréats afin qu'ils intègrent la police municipale de Marseille mais c'est nous qui passons un entretien d'embauche.

■ **WEKA : Avez-vous mis en place des démarches innovantes en termes d'accompagnement du nouvel agent ?**

Karine Garcin-Escobar : Grâce au partenariat entre l'AATF et la GMF, nous démarrons à la fin du mois de novembre 2023 une action de formation de l'ensemble des policiers municipaux à la conduite d'intervention en milieu urbain (voiture et 2 roues). Quand on est policier municipal et qu'on conduit une voiture, un scooter ou une moto, on ne conduit pas de la même manière qu'un automobiliste ou motocycliste de la vie quotidienne. La GMF s'est proposée de prendre en charge et de nous mettre à disposition des modules qui sont développés en plusieurs sessions pour former l'ensemble des policiers à la conduite et aux enjeux de la conduite dite à risque, en tout cas dans un contexte d'intervention d'urgence.

Nous avons également mis en place un dispositif qui me tient à cœur et dont j'ai pu mesurer qu'il est très important aux yeux des policiers : un dispositif de reconnaissance et de valorisation des actes de courage et de dévouement. Je l'évoquais plus haut, les policiers municipaux qui, régulièrement et surtout à Marseille, potentiellement risquent leur vie, sont embarqués dans des drames, soit

en faisant usage de leur arme, soit en étant eux-mêmes blessés. Nous avons donc mis en place tout un dispositif gradué de valorisation et de reconnaissance. Cela va de la lettre de félicitation, dans le cadre de l'acte de bravoure, jusqu'à la médaille avec des cérémonies orchestrées par le maire au Pharo. J'ai pu mesurer que, même si ce n'est pas grand-chose, dans ce corps de métier, avec ces hommes et ces femmes, il est extrêmement important d'avoir ces temps de reconnaissance et de valorisation de leur métier.

*Propos recueillis par **Julien Prévotaux***





Sophie Geffrotin,
directrice du pôle lecture
publique de Marseille

« Au début d'une réunion, nous faisons un tour de table pour connaître l'état d'esprit et le ressenti de chaque participant »

Le pôle lecture publique de la ville de Marseille (Bouches-du-Rhône, 850 000 habitants) comporte neuf bibliothèques et médiathèques. La plus importante, L'Alcazar (18 000 m² répartis en deux bâtiments), a été construite à l'emplacement d'une ancienne salle de music-hall pour redynamiser le centre-ville de Marseille. Elle exerce une influence régionale tout en tenant lieu de bibliothèque de proximité. L'ensemble des collections marseillaises, c'est plus d'un million de documents : écrits, vidéos, images, sons, partitions... Recrutée après des conflits de management importants, la directrice du pôle lecture publique Sophie Geffrotin, a dû être inventive pour renouveler la gestion des ressources humaines et remotiver les 250 agents.

■ **WEKA :** Vous êtes en poste depuis juin 2023. Quel était le contexte à votre arrivée ?

Sophie Geffrotin : J'ai été recrutée après une crise importante au pôle lecture publique, qui avait engendré un climat très tendu. Deux chefs avaient eu une dispute qui était allée assez loin et des clans s'étaient formés. Certes, avant mon arrivée, l'agence régionale des conditions de travail (Aract) avait pro-

posé aux agents des espaces de dialogue qui leur avaient surtout permis de « vider leur sac » sur les difficultés rencontrées, mais ce n'était pas forcément la réponse qu'ils souhaitaient. Ils attendaient aussi une parole forte, exprimant la vérité sur le management toxique de ces deux chefs qui sont partis début 2023. Mon objectif lorsque je suis arrivée était de réussir à tourner la page afin de retrouver

une ambiance sereine. En parallèle, un grand plan de recrutement avait déjà été lancé pour compléter les équipes. Elles étaient en effet en grave sous-effectif, ce qui rendait difficile de tenir les horaires d'ouverture des neuf bibliothèques. Les cadres avaient donc déjà choisi leurs équipes, et cinquante personnes, aux profils très intéressants, avaient été recrutées d'un coup. La mission que l'on m'a confiée était de travailler avec ces équipes – 250 personnes – sur un projet culturel, scientifique, éducatif et social qui restait à écrire. Il fallait leur donner un cap clair sur l'orientation du service public des bibliothèques et créer un lien avec les cadres et les agents, dans une ambiance sereine.

■ **WEKA : Comment les agents vous ont-ils accueillie ?**

Sophie Geffrotin : Alors que l'on m'avait annoncé que ma mission serait difficile, j'ai trouvé des gens qui avaient envie d'avancer. En tant qu'administratrice territoriale, n'étant pas spécialiste des bibliothèques, j'ai pu créer une alliance avec ces agents dont c'était précisément le métier. J'ai pris le temps d'aller à la rencontre des cadres et des équipes, pour qu'ils puissent m'expliquer en quoi consistait leur travail et exprimer leurs attentes, leurs difficultés. Et j'ai été très surprise de la gratitude qu'ils ont exprimée sur le fait que je sois à leur écoute et que je vienne les voir. Avec la formation que j'ai reçue à l'Institut national des études territoriales et en passant le concours d'administrateur, il m'est évident qu'il faut rencontrer les équipes et parler avec elles, mais c'est finalement loin d'être acquis partout...

■ **WEKA : Quelles ont été vos premières réflexions managériales ?**

Sophie Geffrotin : Au cœur de l'été, j'ai préparé ce qui me semblait la meilleure façon d'animer le groupe et de produire rapidement le projet culturel, alors que cela n'avait jamais abouti. J'ai constitué des groupes de cadres pour gérer le quotidien, avec un comité de direction d'une quinzaine de personnes : un lieu d'échange et de discussion sur la vie du pôle, avec des réunions bien préparées

et cadrées, selon un ordre du jour clair. On parle d'un sujet et si cela n'aboutit pas, on passe au suivant... Avant de démarrer, nous faisons un tour de table pour connaître l'état d'esprit de chaque participant. L'idée, c'est de connaître le ressenti personnel de chacun : celui qui est fatigué, en colère, enthousiaste..., afin que les équipes puissent s'aligner les unes sur les autres. Une petite équipe restreinte de cinq cadres pilote avec moi les activités au quotidien. Et sur la grande bibliothèque de L'Alcazar, j'ai monté un petit groupe qui se réunit une fois par semaine pour partager l'information et arrêter de communiquer uniquement par mail ; on se voit, même si c'est simplement pour vingt minutes.

■ **WEKA : Comment avez-vous procédé pour mettre en place le projet culturel ?**

Sophie Geffrotin : J'ai organisé des réunions toutes les semaines, sur le principe du volontariat. Vient qui veut, et je travaille avec un groupe différent à chaque fois, ce qui évite aux agents la lourdeur de s'engager dans un groupe. L'agent choisit de venir selon le thème de la semaine. Plus de quatre-vingts personnes différentes ont participé à au moins une des sept séances. Ce fonctionnement qui a eu beaucoup de succès était assez lourd à gérer pour moi. L'atelier permet à la fois de travailler ensemble avec des outils d'intelligence collective et de créer du lien et des rencontres. En effet, les équipes ne se voient pas souvent car il y a neuf bibliothèques à Marseille qui ont chacune des horaires d'ouverture au public, donc on ne peut pas passer son temps avec les collègues comme dans un service administratif rassemblé sur un plateau. Alors, tant mieux si ces réunions permettent de produire quelque chose d'intelligent, adapté au contexte et exploitable. Mais, au moins, elles servent à créer du lien et à rendre le projet culturel vivant dans la tête de chacun... Le document lui-

Ils attendaient aussi une parole forte, exprimant la vérité sur le management toxique.



même est dans une armoire ; ce qui compte, c'est ce que chaque agent en a intégré.

■ **WEKA : Où en êtes-vous actuellement ?**

Sophie Geffrotin : L'étape du diagnostic est terminée et nous avons les grands axes de développement qui doivent encore s'affiner à travers un plan d'actions. Les retours que j'en ai, c'est que, après la crise de l'an dernier, la transformation est quasiment inespérée. Le pôle lecture publique a été projeté dans un état de sérénité et de dynamique collective. Il suffit de pas grand-chose. Il y a eu d'importants recrutements de nouvelles personnes et, quand un tiers de l'équipe est renouvelé et que l'on travaille à la fois avec des nouveaux agents et des anciens, cela change la donne.

■ **WEKA : À quelles difficultés avez-vous été confrontée dans la mise en place de ce nouveau projet ?**

Sophie Geffrotin : Les difficultés, c'est la solitude, l'énergie que cela demande et que, lorsque je me suis rendu compte de ce que l'on attendait de moi, j'ai réalisé la responsabilité qui pesait sur moi. Une alchimie a marché dans l'approche que j'ai eue auprès des agents, et le contexte faisait qu'il y avait une attente. Des gens qui sont dans le blocage attendent juste que les conditions soient réunies pour pouvoir avancer. Il est rare que tout un groupe soit ancré dans une posture de blocage. Et ce qui est positif, c'est que j'ai pu m'appuyer sur une volonté politique d'élus, dans un contexte de renouveau. Volonté qui s'est formalisée par des actes, dans un plan de recrutement. Cela m'a permis de dire aux agents que nous pouvions être ambitieux pour la lecture publique. Ils savent qu'ils font partie d'une chaîne, et qu'il y a un alignement entre la direction du pôle, la direction générale adjointe temps libre, l'adjoint à la culture et l' élu aux ressources humaines. Même l'agent à la base ressent cette cohérence de pôle ; mais, à l'inverse, il ressent aussi lorsque ce n'est pas sincère.

Propos recueillis par Martine Courgnaud – Del Ry

Nous avons les
grands axes de
développement
qui doivent
encore s'affiner
à travers un
plan
d'actions.



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



.media
.jobs
.fr

Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Novembre 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 : Alice LECOMTE

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