

Renforcer l'attractivité et la fidélisation au sein des administrations publiques

Boîte à outils du comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'État et fédérales

Attractivité et fidélisation : quels enjeux pour les administrations d'État et fédérales ?

Les administrations d'État et fédérales au sein de l'Union européenne sont confrontées aux mêmes enjeux d'attractivité et de fidélisation des agents, au premier plan des défis communs inscrits dans la déclaration de Strasbourg adoptée le 17 mars 2022 par les ministres européens en charge de la transformation et la fonction publiques.

Les travaux conduits par le comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'État et fédérales ont permis d'approfondir les réponses déployées par les administrations publiques qui recouvrent :

- la conduite du changement sur la base d'une évaluation partagée des facteurs de faible attractivité et de rétention avec les syndicats et les agents ;
- la mise en œuvre de stratégies de communication et d'image ;
- l'attention portée à des publics spécifiques (jeunes, professions sous tension...) ;
- l'attention portée aux intérêts des agents, par exemple l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la cohérence entre la mission d'intérêt général et la qualité réelle de la prestation de services, les questions d'égalité ;
- la construction d'approches territoriales de l'attractivité pour les administrations d'État et fédérales situées en dehors des capitales ;
- l'attention portée à la fidélisation des agents déjà en poste dans le cadre d'objectifs de fidélisation basés sur des enquêtes auprès du personnel.

Présentation de la boîte à outils

Sur cette base, le comité souhaite mettre à disposition des professionnels des ressources humaines et des représentants du personnel une boîte à outils permettant d'embrasser la question de l'attractivité et de la fidélisation dans sa globalité en structurant les réflexions en 3 axes :

- axe 1 : Identifier les défis et facteurs d'attractivité spécifiques à chaque service et filière métiers ;
- axe 2 : Construire des stratégies de promotion auprès des candidats au recrutement ;
- axe 3 : Agir en faveur de la fidélisation des agents déjà en poste.

Pour chacun des trois axes, la boîte à outils propose :

- un récapitulatif des défis à surmonter ;
- Une présentation des types de réponses possibles ;
- Des exemples d'actions à mettre en œuvre.

Axes de travail

Axe 1 : Identifier les défis et facteurs d'attractivité spécifiques à chaque service et filière métier

Constat :

Le déficit d'attractivité des fonctions publiques est identifié mais reste difficile à objectiver. Il est nécessaire d'affiner la connaissance de la situation de l'emploi public et d'identifier les facteurs responsables du déficit d'attractivité pour être en mesure de proposer les mesures correctrices les plus adaptées.

Objectifs :

- Identifier les besoins en effectifs et compétences des employeurs publics
- Affiner la connaissance des facteurs d'attractivité
- Construire une vision évolutive et prospective des enjeux d'attractivité

Types de réponses possibles et exemples d'actions à mettre en œuvre :

1.1 Identifier les défis à relever en matière d'attractivité

- Mener des enquêtes qualitatives auprès des employeurs et des agents
- Identifier les publics cibles

1.2 Cartographier les métiers et les filières qui concentrent les difficultés les plus importantes

- Initier des études prospectives pour anticiper les évolutions des métiers et des filières, en lien avec le monde académique
- Exploiter les données de publication des postes
- Anticiper les métiers et filières potentiellement en tension à horizon 5-10 ans en fonction des évolutions démographiques.

1.3 Approfondir la connaissance des zones d'emplois

- Etudier les marchés de l'emploi par territoires

1.4 Construire des indicateurs objectifs pour suivre l'évolution de l'attractivité (effectifs, conditions de travail, rémunérations...)

- Construire des indicateurs de l'attractivité au sein des administrations d'État et fédérales (y compris en tenant compte de leurs implantations territoriales) et européennes

1.5 Benchmarker les bonnes pratiques

- Conduire et partager des études européennes et internationales comparatives (OCDE, EUPAN...)

Axe 2 : Construire des stratégies de promotion auprès des candidats au recrutement

Axe 2.1. Identité employeur

Constat :

Plusieurs administrations ont initié la construction d'identité employeur, intégrant une réflexion sur l'image des administrations en tant qu'employeuses et les publics cibles, puis la déclinaison opérationnelle de l'identité.

Objectifs :

Renforcer la visibilité et l'attractivité des emplois publics auprès des personnes extérieures et internes à l'administration

Types de réponses possibles et exemples d'actions à mettre en œuvre :

- 2.1.1 Identifier ce qui constitue l'identité des administrations concernées en tant qu'employeuses
- Conduire des enquêtes auprès d'un panel d'utilisateurs, de candidats au recrutement, d'agents publics et de représentants syndicaux
 - Etudier les points forts et les points faibles du discours des administrations employeuses par rapport à d'autres recruteurs et à la réalité du terrain des agents.
- 2.1.2 Construire un socle commun pour la communication externe et interne
- Définir un socle commun valorisant les atouts des administrations publiques (intérêt général, contenu des métiers, exemplarité, capacité à agir face aux défis de l'époque tels que le changement climatique, le numérique, les inégalités sociales, la diversité des métiers, les rémunérations et les conditions de travail, etc.)
 - Construire un plan de réalisation et de communication sur les éléments ci-dessus.
- 2.1.3 Décliner l'identité au sein des administrations concernées
- Collecter les éléments de communication (interne et externe) propres à chaque administration
 - Les mettre en cohérence avec l'identité à diffuser
- 2.1.4 Promouvoir l'identité par des actions de communication ciblées
- Participation à des salons de l'emploi, étudiants ...
 - Déployer une campagne de communication mass médias

Axe 2.2 : Publics spécifiques

Constat :

Certains publics spécifiques (jeunes, métiers en tension...) nécessitent une approche particulière des enjeux d'attractivité en raison :

- d'une plus forte concurrence avec le secteur privé, y compris sur les conditions de travail et de rémunérations ;
- d'une image négative de l'administration

Objectifs :

Renforcer la visibilité et l'attractivité des emplois publics auprès de ces publics

Types de réponses possibles et exemples d'actions à mettre en œuvre :

- 2.2.1 Renouveler l'image de l'administration auprès des jeunes
- Conduire des enquêtes auprès d'un panel d'utilisateurs, de candidats au recrutement et d'agents publics
 - Etudier les points forts et les points faibles du discours des administrations employeuses par rapport à d'autres recruteurs
- 2.2.2 Construire une approche spécifique pour les métiers en tension/ d'avenir

- Identifier les métiers concernés (tels que les spécialistes NTIC, inspecteurs du travail, experts juridiques, experts du changement climatique...) par une démarche prospective
- Développer une connaissance fine du marché de l'emploi par métier en tension
- Mettre en œuvre des actions ciblées sur certains profils pour des métiers en tension en tenant compte des spécificités du marché de l'emploi dans ces secteurs
- Articuler la politique d'attractivité avec une logique de fidélisation

Axe 3 : Agir en faveur de la fidélisation des agents

Axe 3.1 : Agir en faveur de la fidélisation des agents en soutenant la construction de parcours de carrière épanouissants

Constat :

Renforcer l'attractivité implique également de pouvoir fidéliser les agents déjà en poste et les talents nouvellement recrutés, en s'assurant de respecter sa « promesse employeur » et en soutenant les échanges entre les agents les plus expérimentés et les nouveaux arrivants. Cela suppose notamment de bien accueillir et intégrer les nouveaux agents, d'accompagner le développement des compétences et la construction de carrières attractives pour tous les profils au sein de la fonction publique

Objectifs :

- Améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux agents (cf. on-boarding)
- Soutenir la coopération intergénérationnelle et le travail en équipe
- Encourager et faciliter la mobilité entre et au sein des administrations publiques
- Faciliter le développement des compétences

Types de réponses possibles et exemples d'actions à mettre en œuvre :

3.1.1 Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux agents

- Anticiper et préparer l'arrivée des nouveaux agents
- Prévenir les départs des nouveaux arrivants
- Mettre en place un parcours d'intégration des nouveaux agents
- Prévoir un dispositif d'accompagnement personnalisé des nouveaux agents
- Regrouper l'ensemble de ces méthodes, outils et dispositifs dans une « boîte à outils du on-boarding »

3.1.2 Promouvoir et faciliter la mobilité

- Conduire une réflexion sur le recrutement en associant les professionnels RH, les managers, les agents et leurs représentants
- Encourager la diffusion des offres de recrutement au sein des administrations publiques
- Elargir l'accompagnement des agents, en tenant compte de la situation personnelle
- Valoriser la mobilité, y compris au sein d'autres administrations, au cours de la carrière et pour l'accès à la promotion
- Communiquer sur la diversité des métiers au sein des administrations publiques
- Encourager l'harmonisation vers le haut des rémunérations entre administrations publiques pour éviter des phénomènes de concurrence
- Développer des dispositifs spécifiques dans les territoires peu attractifs pour encourager la mobilité entre administrations

- Mettre en œuvre des processus d'accompagnement au départ (offboarding), les suivre et les évaluer

3.1.3 Faciliter le développement des compétences

- Développer la formation tout au long de la vie pendant le temps de travail
- Promouvoir des offres de formation diversifiées (présentiel, numérique,...) y compris sur les horaires de travail
- Développer des cadres de compétences sur la base de socles communs
- Promouvoir l'expertise publique interne

Axe 3.2 : Agir en faveur de la fidélisation des agents en agissant sur les conditions de travail

Constat :

Attirer et conserver les talents nouvellement recrutés suppose également d'offrir aux agents des conditions de travail épanouissantes en actionnant les différents leviers (rémunérations et avantages matériels, respect des équilibres de vie, qualité managériale et renforcement des collectifs de travail, respect et promotion des droits syndicaux...)

Objectifs :

- Agir sur les dispositifs financiers et avantages matériels au profit des agents publics
- Promouvoir l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle
- Renforcer la qualité de vie au travail

Types de réponses possibles et exemples d'actions à mettre en œuvre :

- 3.2.1 Agir sur les dispositifs financiers et avantages matériels au profit des agents publics
- Mobiliser les dispositifs indemnitaires adaptés pour lutter contre les déficits d'attractivité
 - Développer l'action sociale (logement, crèches, prises en charge de certaines prestations...)
 - Promouvoir l'équité et la transparence des rémunérations
- 3.2.2 Promouvoir l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle
- Faciliter le déploiement des nouvelles organisations du travail au profit d'un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle en jouant sur les flexibilités spatiales/horaires, et le télétravail (volontaire) en cohérence avec [l'accord européen des partenaires sociaux sur la numérisation](#) pour les administrations d'État et fédérales (2022)
 - Mettre en œuvre le droit à la déconnexion, en portant une attention particulière aux publics les plus exposés
- 3.2.3 Renforcer la qualité de vie au travail dans une logique de symétrie des attentions entre agents et usagers
- Déployer des plans santé au travail, en les intégrant au dialogue social
 - Encourager un management bienveillant, clair et juste, et accompagner les managers
 - Veiller au renforcement des collectifs de travail et mettre en œuvre des actions en faveur de l'animation des collectifs de travail
 - Favoriser l'égalité professionnelle sous toutes ses composantes
 - Promouvoir le dialogue social, y compris la négociation collective.