



# LA FABRIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Collectivement, repensons les diversités



# Table des matières

Qui sommes-nous ?	
Les organisateurs de l'événement _____	1
Les participants _____	2
Les intervenants _____	3
Les objectifs de la journée _____	6
L'attractivité de la fonction publique	
Les constats de la journée _____	7
Orientations et préconisations _____	8
La légitimité du candidat à rejoindre la fonction publique	
Les constats de la journée _____	10
Orientations et préconisations _____	11
Les modalités de recrutement	
Les constats de la journée _____	14
Orientations et préconisations _____	15
L'expérience collaborateur	
Les constats de la journée _____	17
Orientations et préconisations _____	17
La synthèse _____	19

# Qui sommes-nous ?

## Les organisateurs de l'événement

Atraksis, créée en 2017 à l'initiative de sapeurs-pompiers, souhaite créer et développer des synergies innovantes en rassemblant des acteurs de tous horizons, pour co-construire les secours de demain. Atraksis est convaincue que la diversité cognitive est un préalable impératif à l'intelligence collective et, in fine, à la transformation, nécessaire, de toutes organisations.

Fonction publique du 21eme siècle (FP21), l'association des jeunes agents publics, rassemble des agents de moins de 35 ans issus des trois versants de la Fonction publique afin de favoriser leur participation aux débats et aux réflexions transversales sur les évolutions de la fonction et de l'action publiques. Elle participe également à l'accompagnement des primo-entrants dans leur parcours professionnel dans une logique d'entraide, de partage d'expériences et de mise en relation.

La Cordée est une association de promotion de la diversité sociale dans la fonction publique. Créée à l'initiative d'anciens élèves de la classe préparatoire égalité des chances de l'ENA, elle rassemble des agents des trois fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, ayant en commun une trajectoire positive d'ascension sociale. Face aux inégalités sociales et à un système éducatif qui échoue à les résorber, La Cordée porte un projet positif, celui de gravir les échelles tout en étant au service des autres.

Profil Public est une entreprise innovante créée en 2018 qui propose une plateforme à mi-chemin entre un site média pour explorer le secteur public et un site d'emploi pour aider les candidats à trouver un poste au service de l'intérêt général. Spécialisée sur la marque employeur, cette plateforme permet aux acteurs publics de développer une stratégie d'attractivité RH pour recruter de manière proactive.

Ont également participé à ce travail les bénévoles Fatiha Smaini, Farid Gueham, Vincent Lossec, Claire de Meixmoron, Hindati Simpara, Sophia Boumakhloufi, Pascaline Moine, Florence Guigue, Sylia Ait Ahmed, Grégoire Journée, Julien Fischer & Lucas Arini.

L'ensemble des photos ont été réalisées par © Vicky B artist.



## Les participants

Les participants, acteurs de cette journée par la quête de réponses aux enjeux de diversité, d'attractivité et de fidélisation, proviennent de divers horizons :

- 51% Agents issus des trois versants de la Fonction publique
- 10% Personnels administratifs d'établissements publics à caractère administratif
- 12% Consultants en ressources humaines, conduite du changement, droit public
- 7% Salariés du secteur privé, principalement sur des postes relatifs à la diversité et à l'inclusion au travail
- 20 % Étudiants ayant l'ambition d'intégrer un des trois versants de la Fonction publique

Les participants ont pu participer activement aux différents groupes de travail thématiques de l'après-midi, ce qui a permis de créer une synergie entre les compétences pluridisciplinaires de chacun.



## Les intervenants

Charlotte Allegret, fondatrice d'Ecoso "Transmettre, rencontrer, expérimenter, oser l'échec et transcender ses limites"

« Se décider à intégrer la fonction publique ou à coopérer à ses côtés doit permettre aux individus qui s'engagent d'avoir un véritable pouvoir d'agir face grands défis contemporains : mixité sociale, inclusion, écologie, citoyenneté, vivre ensemble, mobilités... C'est la clé de son attractivité aujourd'hui. La fonction publique doit mener des défis qui impliquent des projets qui soient à la fois porteurs de sens, d'impacts sociétaux, mais aussi qui soient efficaces et inspirants. C'est un véritable défi pour nos institutions, nos collectivités, nos territoires.

Comment l'innovation publique peut-elle contribuer à l'attractivité de la fonction publique ? Comment donner à voir le sens et la raison d'être de nos différentes institutions afin d'y fédérer tous les talents ? Comment donner une place dans la fonction publique à tous ceux qui ne trouvent pas la leur dans nos sociétés d'aujourd'hui ? »





Mariam Chammat, docteure en neurosciences cognitives et directrice de projet à la Direction Interministérielle de la Transformation Publique.

«Certains parlent parfois du recrutement comme d'un art, comme quelque chose qui serait plus intuitif que technique. Il est en effet vrai que le recrutement n'est pas une science exacte.

Mais ces dernières années, les avancées en psychologie et en sciences cognitives ont permis d'apporter quantité d'éclairages sur la manière dont certains mécanismes psychologiques (stéréotypes et autres pièges systématiques de notre perception et nos jugements) peuvent impacter nos décisions tout au long de ce processus.

En sus de ces connaissances, un certain nombre d'expérimentations ont récemment été mises en place et leurs enseignements sont d'une utilité très directe pour toute personne ou entité qui souhaiterait mener de façon plus objective cette étape structurante qui représente à la fois un investissement et une prise de risque.»



Chahira Bella, Directrice de service à la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

«Le principe d'égalité qui structure la société française, constituant l'un des piliers de la devise républicaine ne suffit pas, à lui seul, à combattre les discriminations.

De nombreux dispositifs en faveur de l'égalité des chances sont apparus comme une première étape dans la promotion de l'égalité en France. Pour autant perçues comme une discrimination positive qui ne dit pas son nom, les politiques en faveur de l'égalité sont de nature à créer, à terme, des motifs de crispation, de rejet, voire de démotivation.

Ainsi la question de la diversité est intimement liée à la question des biais cognitifs et des stéréotypes. Décrypter, appréhender, classer et mobiliser les biais cognitifs intervenant dans l'appréhension et la gestion des situations de communication apparaît dès lors comme une nécessité pour mieux comprendre la construction des concepts de préjugés, de stéréotypes et des discriminations. Cette étape s'avère incontournable pour lutter contre les discriminations « inconscientes » et favoriser la diversité dans le recrutement au sein de la fonction publique.»



Chloé Torcol, Cheffe de Projet diversités.





## Les objectifs de la journée

- Co-construire un évènement pour la fonction publique dans le cadre du mois de l'innovation publique 2022.
- Créer un espace de discussion et de rencontres libres pour les agents publics sur le thème de la diversité dans la fonction publique au sens large (sociale, professionnelle, cognitive, générationnelle, culturelle, etc.).
- Valoriser la parole, l'expertise et la vision des professionnels de terrain auprès du ministre de la fonction publique.
- Contribuer à la diffusion de la culture de la diversité au sens large.





# L'attractivité de la fonction publique

## Les constats de la journée

La fonction publique traverse une crise d'attractivité. Elle peine à attirer puis à fidéliser les talents. Cela est d'autant plus vrai pour les nouvelles générations auprès desquelles elle peut véhiculer une image dégradée peu tournée vers la jeunesse dans sa communication et une certaine « opacité » de fonctionnement. Il en résulte de nombreux freins dans l'accès aux informations et la compréhension du rôle et des métiers de l'administration publique.

Par ailleurs, les concours attirent moins à l'instar de la baisse du nombre d'inscrits ces dernières années et renforcent l'image d'une fonction publique jugée parfois « désuète » et vieillissante dont les processus de recrutement restent encore trop largement à moderniser.

S'il existe plus de 700 métiers dans la fonction publique, ces derniers demeurent peu ou mal connus tout autant que les moyens d'accès. D'ailleurs, un fonctionnaire se définit souvent par son statut (« attaché d'administration », « fonctionnaire hospitalier », « administratrice territoriale », « ingénieur », etc.) avant de se définir par son métier ou son emploi effectivement exercé (« directeur des ressources humaines », « cheffe de projet innovation », « responsable de la commande et des marchés publics », « jardinier municipal », etc.) dans la structure qui l'emploie.

Enfin, les processus de recrutement sont jugés trop longs (concours et hors concours) durant parfois plusieurs mois. Certains jeunes se détournent alors de la fonction publique en raison d'une proposition plus rapide dans le secteur privé qui leur permet de répondre à leurs besoins financiers et d'être pris en considération.

Une fois parvenus au sein de la fonction publique, d'autres évoquent des difficultés managériales, des freins à la mobilité et une rémunération peu attractive en termes de progression de carrière qui ne permettraient pas de fidéliser les nouvelles générations sur le long terme.

# L'attractivité de la fonction publique

## Orientations et préconisations

Proposition 1 : Développer la sensibilisation des jeunes, dès le collège, et diffuser la culture « fonction publique ».

L'instruction civique ayant disparu des programmes scolaires, les enjeux du secteur public sont moins évoqués dans la formation des jeunes (collège, lycée...). Il serait intéressant de développer la sensibilisation des jeunes dès le collège afin qu'ils connaissent les bases du fonctionnement de nos institutions et qu'ils puissent avoir une première approche du secteur public.

Proposition 2 : Développer une communication ciblée vers les jeunes (- de 35 ans).

Développer une campagne de communication via les réseaux sociaux (YouTube, Tik-Tok, Instagram) et proposer des journées « portes-ouvertes » afin de rendre les institutions visibles, concrètes et accessibles. Cela faciliterait aussi l'établissement d'un contact plus direct avec les candidats en projet professionnel et de mettre en lumière la possibilité de cumuls d'activités prévus dans le Code de la fonction publique - largement méconnue, y compris des agents publics eux-mêmes.

Proposition 3 : Simplifier le processus de recrutement.

L'objectif commun est de raccourcir les délais de recrutement. Aussi, les entretiens de recrutement sont trop souvent perçus dans le secteur public comme des « mauvais moments à passer » avec des « convocations » et des « jurys » et cela, même hors concours. Certaines entreprises privées proposent d'ailleurs des modes de recrutement plus atypiques : hackathons, tournois sportifs, café...

Proposition 4 : Considérer l'apprentissage comme un levier d'attractivité et de fidélisation

L'apprentissage permet aux jeunes de voir comment le secteur public fonctionne et peut leur donner envie de continuer. Mais trop souvent, à la suite de leur apprentissage, on ne leur donne pas de perspective d'embauche sauf à passer les concours administratifs.

Alors formés par une structure publique durant plusieurs mois, ils s'en détournent pour trouver un poste dans le secteur privé. Redonner toute sa place à l'apprentissage peut se concrétiser en ouvrant et en réservant un certain nombre de contrats publics aux apprentis à la suite de leurs études.

Proposition 5 : Inciter les structures publiques à se doter d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants.

Les dynamiques d'attractivité et surtout de fidélisation sont très liées aux conditions d'accueil des nouvelles recrues qui vont ensuite parler autour d'eux de leur expérience et devenir, au mieux, ambassadeurs de leur organisation et, au pire, participer à diminuer l'attractivité de leur organisation déjà affaiblie.

Il est donc essentiel, voire urgent, d'améliorer l'étape « onboarding », souvent peu prise en considération dans le secteur public dont le cadre de référence est encore branché sur le mode « ce que la nouvelle recrue apporte à l'administration » quand un dispositif réussi d'accueil et d'intégration emprunte le raisonnement inverse à savoir « ce que l'administration apporte à la nouvelle recrue ». Un dispositif d'accueil et d'intégration est un outil complexe et riche qui peut se nourrir d'une multitude de leviers dont celui du mentorat dans une logique d'accompagnement des nouveaux arrivants dans leur prise de poste.

Proposition 6 : Développer largement la flexibilité des modalités de travail.

Si le télétravail s'est généralisé dans certaines structures publiques, les conditions de son déploiement et la possibilité pour les agents publics d'en bénéficier, parfois de le refuser, sont largement inégales. De plus, quand le télétravail est permis, ses modalités peuvent être d'une rigidité excessive créant un effet contre-productif chez les plus jeunes notamment (exemple : possibilité de télétravail depuis son domicile personnel uniquement sur une plage horaire et/ou des jours fixes et imposés).

Aussi, l'accès au télétravail peut créer un sentiment d'iniquité en interne quand il est utilisé comme un levier d'attractivité auprès des candidats. Par exemple, si une collectivité ou un établissement public en peine d'attractivité sur un emploi vacant spécifique négocie des conditions de télétravail plus souple avec le candidat pressenti dans l'objectif de conclure le recrutement (attirer le talent) - à l'instar d'un avantage en nature - il se créera en parallèle une distorsion entre les agents déjà en poste, effectuant parfois le même travail, régi par des modalités de télétravail plus rigide que leur nouveau collègue.





## **La légitimité du candidat à rejoindre la fonction publique**

### **Les constats de la journée**

Le candidat potentiel à l'entrée dans la fonction publique, par la voie du concours en particulier, est sujet à l'auto-censure du fait même de la construction des épreuves et des croyances, réelles ou supposées, concernant sa capacité personnelle " d'être à la hauteur " afin d'intégrer ce qui peut être perçue comme une « élite » administrative.

Sur fond de syndrome de l'imposteur et de différents freins (comme l'environnement familial, scolaire, personnel, etc.), une part de candidats aux aspirations sincères s'empêche de « franchir le pas ».

Le sentiment de légitimité du candidat est d'autant plus difficile à appréhender qu'il repose sur des inconscients individuels ou collectifs et qu'il fait référence à des comportements ou positionnements intimement liés à des schémas sociaux, sociétaux et culturels existants.

Pour autant, la caractérisation de son absence (ayant pour conséquence un auto-découragement de l'individu à tenter de rejoindre la fonction publique) apparaît dans les associations les plus communément faites par les participants et qui ont pu émerger en séance :

- Croyance en une inadéquation des études ou cursus universitaires suivis avec les postes proposés et les compétences demandées
- Sentiment d'inégalité devant le processus de recrutement et sentiment de discriminations plurielles
- Absence d'information sur les possibilités de carrière dans la fonction publique
- Inégalité d'accès à l'information selon le milieu social d'origine et les parcours étudiants (universités versus grandes écoles)
- Absence, a priori, de perspectives de mobilité au sein des différentes fonctions publiques et entre les différentes structures d'un même versant de la fonction publique (exemple des mobilités inter ministères).

## **La légitimité du candidat à rejoindre la fonction publique**

### **Orientations & préconisations**

Proposition 7 : Instaurer une journée “ fonction publique “ comme la Journée défense et citoyens.

Cette journée permettrait aux participants de rappeler les missions et valeurs du service public, ainsi qu'une découverte des institutions dans chaque versant de la fonction publique. Elle offrirait en outre une prise de contact direct avec une communauté d'agents publics, et de découverte des multiples métiers et opportunités de carrières au sein des fonctions publiques d'État, territoriales et hospitalières.

Proposition 8 : Accès au “ grand oral”, vers un jury représentatif de la société.

Depuis plusieurs années, la révision générale du contenu des concours s'est traduite par un vaste mouvement de réformes. Le développement des épreuves mettant en jeu la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle est une des mesures emblématiques de cette volonté de professionnalisation. Elle doit également s'accompagner de jurys représentatifs de la société civile, afin d'aider les administrations à s'adapter dans un contexte marqué par une montée des enjeux liés à l'égalité des chances et à la prévention des discriminations.

Proposition 9 : Adapter les concours à la réalité professionnelle en proposant plus d'options dans les concours correspondant à la diversité des parcours et des talents.

Le parcours professionnel des aspirants aux concours de la fonction publique doit proposer un panel d'options plus détaillés. Les majeures " ressources humaines ", " comptabilité " pourraient être enrichies d'options valorisant des expériences dans le secteur privé comme la communication ou le management d'équipe par exemple.

Proposition 10 : Cibler des postes pour les profils " juniors " ou peu expérimentés par l'instauration de postes réservés.

Dans l'esprit du dispositif "PACTE" - parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'Etat, ce nouveau mode de recrutement au sein des trois fonctions publiques viendrait cibler les personnes, peu ou pas qualifiées afin de les accompagner vers des postes n'impliquant pas de management d'équipe trop dense, ni de pilotage stratégique pendant une prise de poste valant " phase d'acculturation " au sein de la fonction publique.

Proposition 11 : Améliorer la lisibilité des fiches de postes.

Pour que toutes et tous se sentent légitimes à postuler, faire un observatoire ou un focus groupe des offres d'emplois (avec des DRH du privé et du public) afin d'établir une feuille de route permettant de mieux rédiger les fiches de poste.

Un travail d'harmonisation interne autour d'un référentiel partagé doit porter des enjeux de lisibilité auprès de tous les publics par un travail de simplification de vulgarisation.

Proposition 12 : Valoriser les parcours diversifiés par la mise en place d'un accès systématique au mentorat pour les personnes volontaires.

L'enjeu est ici de valoriser le mentorat de l'agent public en l'inscrivant pleinement dans son déroulé de carrière et lui permettre de s'engager comme mentor pendant les heures de travail, dans le cadre d'une décharge spécifique ou d'aménagements à définir avec l'administration ou la collectivité.



Proposition 13 : Harmoniser les dispositifs de mobilité interministérielle et les rendre lisibles et visibles.

Favoriser l'émergence d'un cadre statutaire simplifié permettant aux fonctionnaires d'exercer plus facilement de nouvelles fonctions dans une autre administration que celle d'origine, au sein d'un organisme parapublic voire auprès d'un État étranger par le biais de la « mise à disposition ».

Proposition 14 : Sanctuariser des " points d'étape carrière " auprès d'un conseiller mobilité carrières.

L'enjeu de cette mesure est de favoriser le développement professionnel et personnel du fonctionnaire, de faciliter son parcours professionnel, sa mobilité et sa promotion ainsi que l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle existants. Ces points d'étapes sanctuarisés permettent en outre l'adaptation de l'agent aux évolutions des métiers, mais aussi à l'adéquation de ses missions avec l'évolution de son parcours et de ses compétences.



# Les modalités de recrutement

## Les constats de la journée

A l'image de la société, la fonction publique connaît de multiples évolutions et doit tout autant adapter son service aux besoins évolutifs de la population que ses conditions d'accès aux emplois publics. Sur ce dernier point, la vigilance portée aux nouveaux besoins et paradigmes des employeurs et des candidats semble incontournable.

En effet, l'imbrication des contextes économique, politique et social transversale aux diverses échelles territoriales conditionne l'administration publique, peut-être plus qu'un autre employeur, à l'anticipation réelle du renouvellement de ses effectifs et au maintien d'une dynamique constante de transformation des modèles organisationnels inopérants pour que la qualité du service rendu soit au rendez-vous. Ces éléments participent aussi à l'attractivité du secteur public. Qui aurait envie de rejoindre une organisation qui n'a pas su mettre en œuvre les réformes nécessaires ?

Dans ce contexte, il convient plus que jamais d'interroger les modes de recrutement actuels, d'un point de vue interne (qu'est ce que l'administration publique offre à ses aspirants ?) et externe (de quels talents & compétences l'administration publique a-t-elle besoin ?) Les offres d'emploi, souvent inintelligibles auprès du grand public, doivent être construites de façon adaptée aux attentes des candidats, afin qu'ils puissent s'y projeter, à travers notamment une meilleure visibilité quant aux conditions d'exercice et aux missions concrètement proposées.

Dans cette optique, l'administration publique doit renforcer :

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

Améliorer et moderniser le processus de recrutement doit faire partie des priorités urgentes et importantes de l'action gouvernementale en ce qui concerne les sujets relatifs à la fonction publique. La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique introduit de nombreuses dispositions en ce sens avec l'élargissement des viviers de recrutement et la montée en charge des plateformes de diffusion des emplois type « Place de l'emploi public ».

Toutefois, la mise en place de processus de recrutement optimisés et simplifiés ne peut se réaliser sans la transformation sur ce sujet des administrations et établissements publics eux-mêmes qui passe souvent par une impulsion forte de la direction générale et par le biais des directions des ressources humaines.

Il s'agit donc d'une transformation institutionnelle le plus souvent stratégique appelant une évolution des pratiques et des cultures « RH ». Aussi, le faible volume de candidatures soutenables à une offre d'emploi publiée, ou aux épreuves d'un concours, est un phénomène de moins en moins rare souvent corollaire d'un mode de recrutement vieillissant en plus du contexte de la crise d'attractivité.

Moderniser le processus de recrutement se joue à plusieurs niveaux :

- Marque employeur et offres d'emploi attractives
- Candidatures accessibles et faciles
- Tests et processus de sélection efficaces
- Dispositifs construits d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants.

## **Les modalités de recrutement**

### **Orientations & préconisations**

Proposition 15 : Favoriser une représentativité de la société (personnes de la société civile, privées, citoyen, usagers du service public) dans les jurys concours et de recrutement.

Il s'agit de créer une cellule ou un pôle ressource au sein des services des concours afin de permettre une meilleure représentativité sociétale au sein des membres de jurys. Ainsi, un candidat ayant eu une expérience dans le privé pourrait faire face à un jury multi-secteur et valoriser son parcours public ou privé. Pour ce faire, une formation aux enjeux et au format des concours permettrait aux membres des jurys de valoriser davantage les « sofskills », les « savoir-être » et l'expérience des candidats.

Proposition 16 : Sensibiliser les candidats à la démarche de transparence dans les procédures de recrutement.

Un travail de communication et « d'advocacy » serait intéressant à mener à travers des initiatives d'agents publics « ambassadeurs » - ex académie de la diplomatie ministère des affaires étrangères.



Proposition 17 : Davantage de formation à destination des RH publiques et des opérationnelles à l'intégration et au management de la diversité.

Un rappel du cadre juridique pourrait être fait : plus de 25 critères de discrimination ont été définis par la loi, parmi lesquels le sexe, l'âge, le handicap, l'origine, le patronyme, l'orientation sexuelle, l'engagement syndical, l'appartenance vraie ou supposée à une religion, la situation de famille, la grossesse, le lieu de résidence.

Proposition 18 : Renforcer les liens et partenariats entre l'éducation nationale, les universités et l'employeur public.

Les candidats aux revenus les plus modestes pourraient être soutenus dans leur réussite aux concours, grâce aux classes préparatoires intégrées, ou encore à l'allocation pour la diversité. L'apprentissage et les contrats PACTE peuvent également renforcer ces liens.

Proposition 19 : Refonte des procédures de recrutement des titulaires et des contractuels.

Il s'agirait de passer du bureau des recrutements au bureau des "talents" pour prendre en compte la diversité des parcours et valoriser davantage les expériences dans le secteur privé, afin de lutter contre les inégalités salariales entre titulaires et contractuels de la fonction publique.



# **L'expérience collaborateur**

## **Les constats de la journée**

Attirer les talents, c'est bien, réussir à les conserver c'est mieux. Ici le mieux n'est pas l'ennemi du bien compte tenu du fort besoin de pérennité des organisations et de continuité du service public. C'est pourtant une difficulté à laquelle est confrontée bon nombre d'administrations. Quelles sont les raisons pouvant expliquer cela ? Une intégration qui laisse souvent à désirer, un manque de reconnaissance (salaire, évolution du poste, intégration dans l'équipe, management inspirant et bienveillant, possibilité de « prendre des risques », sentiment de porter des projets à valeur sociale ajoutée, etc.).

Il faut tout de même noter une chose : il n'existe pas une seule et unique expérience collaborateur. Chacun vit sa propre expérience selon le prisme de ses propres valeurs et motivations (évolution professionnelle, épanouissement personnel, équilibre de vie, développement de compétence accès à la formation, engagement, reconnaissance, etc.), des spécificités internes à son service ou équipe et des spécificités individuelles (conditions de santé, caractéristiques cognitives individuelles pouvant influencer la vision du monde et le rapport au travail, handicaps, expériences de vie, etc.).

Il apparaît primordial d'être à l'écoute de chaque agent tout au long de sa carrière en rééquilibrant le rapport entre employeurs et employés. Si les derniers doivent s'adapter pour répondre aux objectifs fixés par l'institution, les premiers doivent également adapter leurs références managériales pour permettre à la culture de l'accompagnement personnalisé du collaborateur de se déployer.

# **L'expérience collaborateur**

## **Orientations et préconisations**

Proposition 20 : Systématiser les parcours d'intégration.

Par intégration, on entend les 3 mois suivant l'arrivée de la personne. C'est une période primordiale puisque c'est à ce moment-là que le collaborateur se forge sa première impression sur l'administration. Une mauvaise intégration peut enclencher un départ prématuré et engendrer de nouvelles difficultés. La solution serait donc d'offrir un cadre de parcours d'intégration (Exemples : moments-clés, formation, temps de convivialité) à l'ensemble des administrations, qu'elles pourraient adapter ensuite à leur niveau.

Proposition 21 : Remettre les ressources humaines au cœur des services.

Écouter l'agent tout au long de sa carrière est important pour l'accompagner et déceler d'éventuels irritants qui pourraient le pousser à partir. Pour l'instant, dans la plupart des cas, c'est le rôle du manager. Or, un manager n'est pas toujours bien formé à cela et doit pouvoir s'appuyer sur les chargés de ressources humaines pour l'aider. Actuellement ce n'est que trop peu le cas puisque les RH sont encore souvent cantonnés à des missions administratives.

Pour y remédier, il faut donc décharger les RH de ses missions administratives sans plus-value, en automatisant la plupart de ces tâches, pour les réorienter vers leur fonction d'écoute et d'accompagnement. L'idée peut être de créer des RH de proximité, en opposition avec le système RH centralisé dans la plupart des ministères.

Proposition 22 : Donner plus de transparence sur les parcours au sein de la fonction publique.

Un collaborateur peut avoir fait le tour de ses sujets et vouloir découvrir un autre poste, c'est normal. Mais ce serait idéal si avant de mener sa réflexion, il pouvait visualiser rapidement les postes qui s'ouvrent à lui dans l'ensemble de la fonction publique, selon ses compétences actuelles. Par ailleurs, il faut sortir de l'idée que la seule évolution possible est de devenir manager : tout le monde n'est pas fait pour ça. Mais il faut alors ouvrir la réflexion sur d'éventuels postes d'experts ou de « confirmés », permettant d'offrir une reconnaissance au collaborateur.

# **La synthèse en 10 propositions**

## **L'attractivité dans la fonction publique**

La fonction publique traverse une crise d'attractivité. Elle peine à attirer puis à fidéliser les talents. Cela est d'autant plus vrai pour les nouvelles générations auprès desquelles elle peut véhiculer une image dégradée peu tournée vers la jeunesse dans sa communication et une certaine « opacité » de fonctionnement.

- Développer la sensibilisation des jeunes, dès le collège, et diffuser la culture « fonction publique »
- Développer une communication ciblée vers les jeunes (- de 35 ans)
- Simplifier le processus de recrutement/ moderniser le processus de recrutement

## **La légitimité du candidat à rejoindre la fonction publique**

Le candidat potentiel à l'entrée dans la fonction publique, par la voie du concours en particulier, est sujet à l'auto-censure du fait même de la construction des épreuves et des croyances, réelles ou supposées, concernant sa capacité personnelle " d'être à la hauteur " afin d'intégrer ce qui peut être perçue comme une « élite » administrative.

- Valoriser les parcours diversifiés par la mise en place d'un accès systématique au mentorat pour les personnes volontaires
- Sanctuariser des " points d'étape carrière " auprès d'un conseiller mobilité carrières

## **Les modalités de recrutement**

A l'image de la société, la fonction publique connaît de multiples évolutions et doit tout autant adapter son service aux besoins évolutifs de la population que ses conditions d'accès aux emplois publics.

- Favoriser une représentativité de la société (personnes de la société civile, privées, citoyen, usagers du service public) dans les jurys concours et de recrutement
- Sensibiliser les candidats à la démarche de transparence dans les procédures de recrutement
- Davantage de formation à destination des RH publiques et des opérationnelles à l'intégration et au management de la diversité



## L'expérience collaborateur

Il apparaît primordial d'être à l'écoute de chaque agent tout au long de sa carrière en rééquilibrant le rapport entre employeurs et employés. Si les derniers doivent s'adapter pour répondre aux objectifs fixés par l'institution, les premiers doivent également adapter leurs références managériales pour permettre à la culture de l'accompagnement personnalisé du collaborateur de se déployer.

- Systématiser les parcours d'intégration
- Donner plus de transparence sur les parcours au sein de la fonction publique



Il est important de ne pas opposer efficacité et diversité. Les employeurs publics ont besoin d'une diversité de profils et de compétences pour être efficaces dans leurs missions. Nous avons besoin d'investir dans cette diversité des profils pour faire en sorte que l'action publique comprenne mieux les besoins de tous les Français et soit plus juste dans la manière de les mettre en œuvre.

Lucila Modebelu, présidente de FP21 - Damien Zaversnik, co-président de la Cordée -  
Thibaut Reffay, président d'Atraksis - Sigrid Berger, Fondatrice de Profil Public



**AVEC LE SOUTIEN DE**



La banque coopérative  
de la Fonction publique