

# GUIDE RH DE L'ATTRACTIVITÉ DES EMPLOYEURS PUBLICS



## SOMMAIRE

<b>CHAPITRE 1 La marque employeur.....</b>	<b>3</b>
1/ C'est quoi la marque employeur ?.....	4
2/ Les bénéfices de la marque employeur.....	4
3/ Restaurer la confiance.....	5
4/ Un enjeu de transformation.....	5
5/ Mettre en valeur la Fonction Publique.....	5
6/ Revoir les processus de recrutement.....	6
<b>CHAPITRE 2 La mise en place d'une nouvelle politique RH dans les collectivités.....</b>	<b>7</b>
1 / Valoriser les métiers de la FPT.....	8
2/ L'environnement de travail.....	8
3/ La politique de rémunération.....	13
4/ GPEEC.....	14
5/ Mobilités.....	15
6/ Formation.....	16
A / Les formations obligatoires.....	17
B/ Les autres types de formation.....	18
C/ Les outils utilisés dans le cadre du dispositif de formation.....	18
a/ Le plan de formation.....	19
b/ Le livret individuel de formation.....	19
7/ Parcours carrières.....	19
8/ Reclassement.....	21
9/ Le parcours résidentiel.....	22
10/ L'action sociale.....	22
11/ La mise en œuvre de l'action sociale dans la fonction publique territoriale.....	23
<b>CHAPITRE 3 Le recrutement.....</b>	<b>24</b>
1/ La politique RH.....	25
2/ Le processus de recrutement.....	25
A/ La rédaction de l'annonce.....	25
B/ La diffusion de l'annonce.....	26
C/ Le contact avec le candidat et le jury de recrutement.....	26
D/ La réponse au candidat retenu.....	27
E/ L'arrivée dans la collectivité.....	27
F/ L'intégration des agents.....	28
a/ La pré-intégration.....	28
b/ L'intégration.....	29
c/ Le suivi et bilan de l'intégration.....	29
<b>ANNEXE Questionnaire d'intégration nouvelle recrue—extrait de LinkedIn.....</b>	<b>30</b>

# CHAPITRE 1

## La marque employeur

## 1/ C'est quoi la marque employeur ?

La marque employeur n'est pas un concept nouveau. Il a été développé dès les années 90 par Ambler et Barrow (1996) dans un contexte de « guerre des talents » dans lequel chaque organisation devait devenir un « employeur de qualitatif ». Dans la marque employeur, on passe d'une vision purement financière à une vision plus durable qui prend en compte le **capital immatériel** de l'organisation comme celui généré par les marques (Laurent Cappelletti, 2012). Lorsqu'on évoque cette notion de « marque », on pense bien souvent à celles qui désignent des produits ou des services. Néanmoins, il existe également d'autres types de marques telles que la « **marque employeur** ».

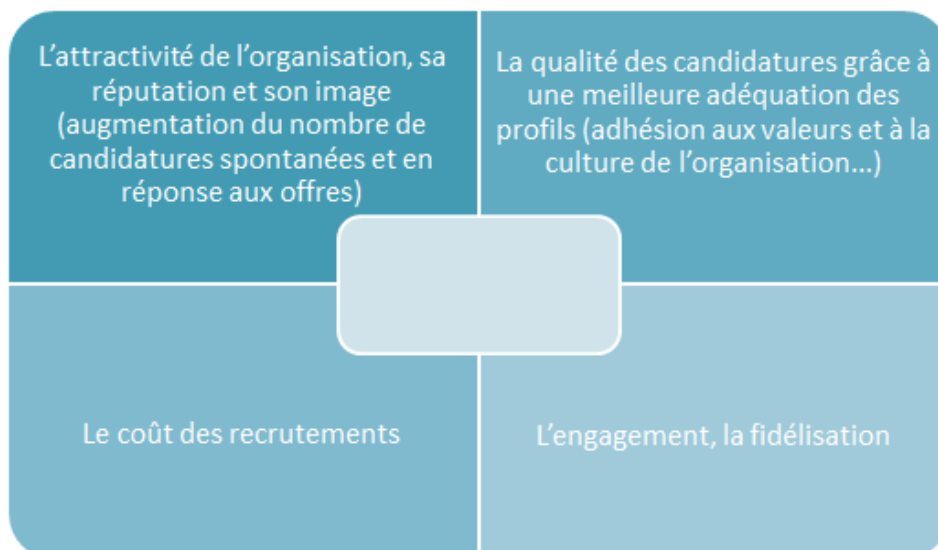


A la croisée du marketing et des ressources humaines, cette dernière correspond ainsi à la notion de « marque » appliquée au champ des ressources humaines. Elle est définie par ses pères fondateurs (Ambler et Barrow, 1996) comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques » proposés par une organisation et permettant de « l'identifier comme employeur ». S'il n'existe pas véritablement de liste exhaustive de ce qu'elle recouvre, la marque employeur renvoie à de multiples facettes de l'organisation : valeurs, culture organisationnelle, politique RH, expérience collaborateur, etc.

Elle est considérée comme la « proposition de valeur RH » ou la « promesse RH » de l'organisation et elle s'appuie sur son identité en tant qu'employeur. En découle l'image employeur qui est la perception ressentie par l'ensemble des cibles : collaborateurs, candidats potentiels, etc.

## 2/ Les enjeux et les bénéfices de la marque employeur

Développer sa marque employeur permet de se faire connaître comme un employeur de choix aux yeux des parties prenantes : collaborateurs, talents du marché de l'emploi et grand public. L'ensemble des travaux de recherche réalisés sur le sujet montrent que la marque employeur a un impact positif sur plusieurs dimensions RH :



Les organisations qui développent leur marque employeur sont résolument plus attractives, et attirent jusqu'à **deux fois plus de candidatures** ;

Dans un contexte de recrutement difficile, ces bénéfices ne sont pas négligeables pour les organisations. Il est encore plus important pour le service public de développer sa marque employeur car c'est un secteur qui a un fort enjeu d'image, d'innovation, de transformation et qui est confronté à des difficultés grandissantes de recrutement.

### 3/ Restaurer la confiance

Le service public souffre d'une image faussée du côté candidats qui connaissent mal ou peu le secteur public.

Il y a urgence à **améliorer l'image du service public**. En effet, sur le terrain on observe une méconnaissance du rôle des services publics, avec notamment la persistance d'un certain nombre d'idées reçues – avec parfois une défiance vis-à-vis des fonctionnaires.

Les institutions ont développé leur communication institutionnelle mais peu ont travaillé une vraie communication des RH. Relevant à la fois de la direction de la communication et de la direction des ressources humaines, elle est souvent oubliée. Ainsi, le secteur public communique assez peu sur ses métiers, ses emplois, ses projets innovants et sa transformation.



### 4/ Un enjeu de transformation

Ces dernières années, la transformation du service public s'est tournée davantage vers l'utilisateur. C'est une nouveauté mais un écart s'est créé entre les nouveaux services qui sont proposés aux usagers et ce qu'on propose aux agents notamment en termes d'environnement et d'outils de travail.

Ce qui ressemble les fonctionnaires **c'est l'intérêt général**.

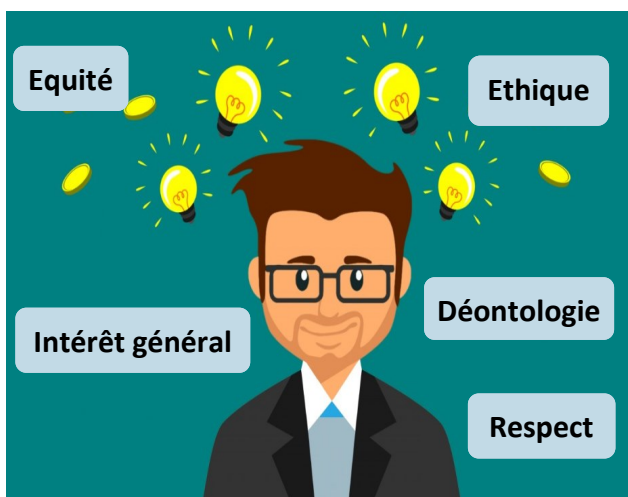
On a travaillé vers l'extérieur sans se préoccuper de l'intérieur.

La société est traversée par des transformations majeures : le numérique, la transition énergétique, le vieillissement de la population.

Le défi que doivent relever les organismes publics consiste à créer des lieux de travail qui répondent aux **nouvelles aspirations** : flexibilité et liberté dans l'organisation du travail, digitalisation, intelligence collective et contribution active à la transformation de l'organisation.

### 5/ Mettre en valeur la Fonction Publique

Le service public commence à s'emparer de la notion de marque employeur associée jusque-là au secteur privé. Les moyens utilisés pour attirer et fidéliser les collaborateurs sont souvent plus passifs qu'actifs. Le service public était considéré comme naturellement attractif par sa nature, son déroulé de carrières, sa sécurité... Le service public a certes ainsi un avantage comparatif dans ses missions et sa raison d'être mais pour développer sa marque employeur, il doit à la fois **valoriser ses atouts** et **lever les idées reçues** et **continuer à se transformer** !



La concurrence devient importante entre privé et public et entre structures du public. Les compétences recherchées de plus en plus expertes et transverses sont les mêmes pour tous.

La fonction publique de façon générale présente de nombreux points forts, dont elle peut être fière et qu'elle peut mettre en avant pour attirer les candidats. Le premier est son essence même : l'intérêt général mais elle doit montrer qu'elle sait **innover** et suivre l'évolution de la société y compris dans les méthodes de travail et dans l'appréhension des ressources humaines.

## 6/ Revoir les processus de recrutement

La manière d'appréhender le recrutement doit évoluer: il s'est digitalisé et emprunte désormais les codes du **marketing** et de la **communication**.

Le secteur privé l'a bien compris, le numérique est le mode le plus largement utilisé par le grand public pour s'informer sur les employeurs.

Le manque ou l'absence d'informations récentes sur les réseaux sociaux peut freiner la motivation d'un candidat.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de **transformer son approche de recrutement** en proposant une communication originale et innovante, en ayant une présence active sur le web et les réseaux sociaux, ou encore en modernisant ses processus de recrutement.



Les institutions publiques doivent être attentives et doivent accorder de l'importance à leurs processus de recrutement. Des processus internes longs peuvent avoir tendance à décourager les candidats sélectionnés.

Les collectivités doivent aussi **mieux communiquer sur la diversité des métiers, des parcours et le sens donné au travail**.

Chez les agents publics, on observe un agacement vis-à-vis du « fonctionnaire bashing », une envie croissante de faire changer les choses et de favoriser l'intérêt pour les métiers de la Fonction publique .

L'attractivité est un processus long et continu nécessitant l'investissement de chacun.

# CHAPITRE 2

## La mise en place d'une nouvelle politique RH dans les collectivités

Les collectivités pour se rendre attractives et fidéliser les agents doivent mettre en place des outils de politique RH. Plusieurs leviers existent et peuvent se cumuler. L'attractivité ne veut pas dire concurrence entre les collectivités, bien au contraire, plus les collectivités convergeront sur ce sujet et plus l'image de la FPT se trouvera renforcée. L'ensemble des propositions faites dans ce document vise à donner des pistes de réflexion pour mettre en place ou renforcer la marque employeur des collectivités.

## 1 / Valoriser les métiers de la FPT

Les collectivités doivent concourir à la valorisation des métiers dans la FPT.

**Participation à des forums de l'emploi**, présentation dans les écoles et les universités des métiers et de la diversité des métiers de la FPT. Le CDG74 le fait activement pour promouvoir les 230 métiers existant dans la territoriale.

**L'apprentissage** est un bon vecteur pour intégrer des jeunes agents pouvant embrasser une carrière dans la FPT. Le CDG74 a développé un partenariat sur la licence professionnelle et le master 2 pour afin de favoriser l'intégration des étudiants en alternance dans les collectivités de Haute-Savoie. Cela permet d'apporter de nouvelles compétences, d'anticiper des créations de postes, des départs à la retraite...

De la même façon des apprentissages sur les métiers techniques assurent une transmission du savoir-faire de la collectivité.

L'apprentissage des personnes en situation de handicap doit aussi être envisagé pour favoriser l'employabilité de cette population qui souffre plus que les autres d'un accès à l'emploi.

L'apprentissage c'est un temps investi pour la suite.



**Communiquer sur les actions des agents publics** : les élus doivent promouvoir les agents publics au travers des actions menées et mieux personnifier le service public. Si le service public est globalement reconnu comme un facteur de cohésion sociale et apprécié des citoyens, il est pour autant peu associé à une image positive des fonctionnaires. Il y a sans doute une responsabilité collective sur le rôle et le travail des agents publics porteurs de l'intérêt général.

## 2/ L'environnement de travail

Les collectivités doivent plus que jamais réfléchir à l'environnement de travail des agents publics. Plusieurs pistes doivent être explorées afin de favoriser des recrutements qualitatifs ainsi que la fidélisation des agents en poste.

## La mise en œuvre des lignes directrices de gestion

L'une des innovations de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion.

Ces lignes sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité technique puis à compter de 2023 du comité social territorial.

Les lignes directrices de gestion sont prévues à l'article 33-5 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984. Les modalités de mise en œuvre de ce nouvel outil de GRH sont définies par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019.

Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :

1° déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC

2° fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. En effet, les CAP n'examineront plus les décisions en matière d'avancement et de promotion à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Les lignes directrices de gestion intéressent l'ensemble des agents de la collectivité ou de l'établissement. Elles constituent une source d'information pour tous les agents, leurs supérieurs hiérarchiques, les encadrants et responsables de service, les organisations syndicales qui souhaitent connaître les modalités de gestion des ressources humaines et plus particulièrement en matière de recrutement, d'affectation, d'évolution des carrières, de mobilité, d'égalité professionnelle... Elles constituent le document de référence pour la GRH de la collectivité ou de l'établissement.

L'élaboration de lignes directrices s'inscrit dans l'esprit du législateur autour de cinq objectifs :

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective
- Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique.



Un guide spécifique est proposé par le CDG74.



Le rôle de l'élu est prépondérant dans la mise en œuvre et le suivi d'une politique managériale, permettant à l'agent de la collectivité d'exprimer toutes ses compétences et de s'épanouir dans l'exercice de ses missions.

L'élu se doit d'être attentif au « bien-être au travail » des agents de la collectivité, afin qu'ils expriment leurs compétences en toute sérénité.



### Une politique managériale renouvelée

Les employeurs publics doivent se préoccuper d'impulser et de poser un cadre managérial rassurant et responsabilisant. Pour ce faire plusieurs sujets doivent être abordés :

#### Définir des objectifs généraux

permettant de donner du sens à l'activité de chacun, de décliner en objectifs de service puis en objectifs individuels.

#### Définir des niveaux d'encadrement

dans la structure en posant un cadre de missions claires (fiche de poste et si besoin lettre de mission) et un niveau de responsabilité associé

#### Définir un référentiel managériel

permettant de partager des valeurs communes, des dénominateurs communs et rédiger un document support (charte) qui fixe le cadre du management souhaité. Au-delà des intentions de la charte, ce référentiel pourra servir de base de travail pour la rédaction d'un document de type QVT qui traduira en actions opérationnelles les intentions.

#### Associer la notion de résultats aux objectifs

en termes de production de service public. Le résultat ou le bilan permet de mesurer les écarts, d'apporter des éventuelles corrections mais surtout permet de valoriser le travail fourni tant du point de vue de l'intérêt général que de l'engagement personnel.

### Fiche de poste

mise en place des fiches de poste avec l'objectif d'avoir la définition du contour du poste dans les missions principales. Ce document est un outil indicatif mais aucunement un engagement contractuel. Il convient d'éviter de lister les activités et les tâches de façon exhaustive pour laisser l'opportunité d'adapter le poste aux évolutions.

### Mettre en place une QVT

qui fixera un plan d'actions pluriannuel autour de 4 ou 5 axes structurants : l'organisation du travail, le management, la communication, l'anticipation des projets, le renforcement du travail en équipe. L'objectif est de mettre en œuvre un travail collaboratif pour définir les actions retenues impliquant des engagements réciproques des agents et de l'employeur.

### Mise en place d'un travail d'intelligence collective

Les méthodes de management doivent être repensées avec une capacité à mobiliser les forces vives de chacun sur des temps différenciés. La production du service public doit se faire en coproduction en utilisant les outils de la démocratie inclusive ou encore dite liquide. Les managers doivent apprendre à animer des réunions favorisant l'émergence des idées collectives, permettant que chacun exprime son idée tant s'agissant de l'intérêt général que de la vie interne de la collectivité.

### Temps de travail

l'organisation du temps de travail permet aux agents de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Le temps de travail est un élément d'attractivité qui lié à d'autres modalités comme les temps de trajet, le télétravail... peuvent permettre de mieux recruter et de fidéliser. Les employeurs peuvent réfléchir à des facilités horaires tenant compte des spécificités des postes avec des plages fixes et variables, des temps de pause méridienne flexibles, des temps de travail différenciés sur la semaine (exemple sur 5 jours ou 4,5 jours pour un temps plein), politique de gestion des temps partiels...

### Le télétravail

doit être réfléchi comme un axe d'amélioration mais aussi d'attractivité. Le télétravail doit être pensé comme un nouveau mode d'exercice du travail favorisant le bien être, limitant les déplacements inutiles, et donc favorisant la sécurité des personnes... Le télétravail nécessite un travail préparatoire et des prérequis car toutes les missions ne peuvent pas faire l'objet de télétravail.

### Egalité hommes/femmes

En dehors du respect des règles que le législateur a posé, les conditions de l'égalité homme/femme doivent être prises en considération dans les évolutions de carrières pour éviter le plafond de verre.

### La mise en place de chartes de travail

Les chartes de travail concourent à la marque employeur car elles donnent le cadre dans lequel l'employeur entend s'inscrire en termes de valeurs. Une charte du bien vivre ou du bien faire ensemble peut donner une image attractive, de même que les chartes messagerie, d'utilisation des réseaux sociaux ou informatiques qui définissent les règles que la collectivité ou l'établissement entend respecter, permettant de poser les limites entre vie privée et vie professionnelle et de s'entendre quant à la perméabilité de l'un avec l'autre.

### Un schéma directeur informatique

permet une structuration des outils de partage et contribue à poser une culture managériale plus transverse, plus collaborative. Souvent appréhendé de façon isolée, le schéma informatique est un élément structurant de la collectivité, une colonne vertébrale qui alimente l'ensemble des autres domaines et notamment celui de la GRH. Sa conception, ses objectifs, son organisation... sont des vecteurs importants facilitant ou pas le travail en commun. Si la collectivité veut favoriser un mode plus participatif, l'outil informatique doit être conçu comme tel.

### Le parcours formation

Cf page 14

### 3 / La politique de rémunération

#### Les enjeux d'une politique de rémunération

##### Vers une individualisation

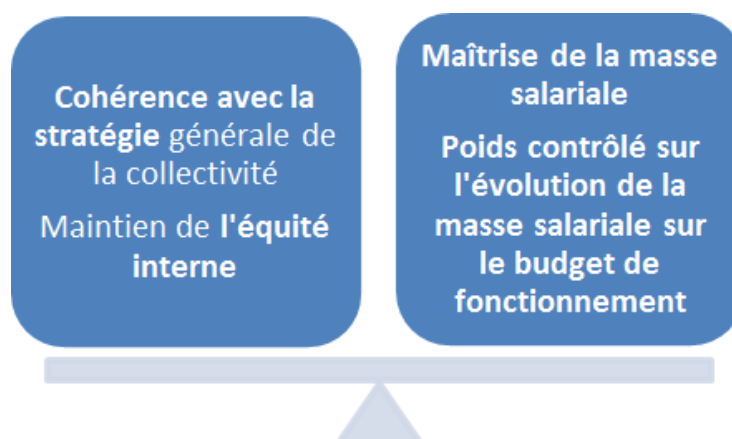
Dans la fonction publique à l'instar du privé, **les systèmes de rémunération reposent sur des grilles de salaires** dans lesquelles les postes sont répertoriés et associés à une fourchette de salaire avec un plancher et un plafond.

Ces grilles, issues des éléments fixes et variables (RIFSEEP), prennent surtout en compte l'ancienneté comme facteur d'évolution du salaire. Mais la rigidité de tels systèmes ne permet d'obtenir en retour, ni satisfaction des salariés, ni reconnaissance de leurs efforts.

Car du point de vue de l'agent, les augmentations de salaire sont automatiques et s'appliquent à tout le personnel de manière uniforme, sans lien avec les résultats obtenus. C'est la raison pour laquelle **la FP a élargi la façon de rémunérer à des systèmes individualisés** tournés d'abord sur les compétences, puis sur la performance des agents. Cette recherche d'individualisation remet en cause le principe même de gestion unique et automatique de la progression salariale dans la FP.

Cela influe sur les pratiques managériales. La réforme sur la transformation de la FP va sans doute accentuer le phénomène d'individualisation avec en plus la gestion de statuts différents.

L'efficacité du système de rémunération repose sur l'équilibre entre quatre points clés :



Il s'agit de ne pas faire peser sur les exercices futurs le poids de la rémunération d'un exercice. Pour cela, il convient de privilégier le versement d'une rémunération variable qui impacte la seule année où elle est versée, à une augmentation de la rémunération fixe qui pèse de façon définitive sur la masse salariale, d'où la volonté d'agir sur le RI.

Les collectivités doivent réfléchir à la politique de rémunération dans son ensemble et sans esprit concurrentiel entre elles.

La concurrence du privé et de la Suisse doit amener les employeurs publics à réfléchir à la progression possible en termes de rémunération ainsi qu'à la cohérence des régimes indemnitaires. Si le TBI, SFT, NBI sont définis par les textes avec une progressivité qui s'impose aux employeurs, les éléments périphériques sont à la maîtrise de la collectivité.

La mise en place du RIFSEEP a permis de fixer des orientations en matière de RI avec la définition de groupes de fonction et une cotation des postes permettant de poser un ordonnancement des fonctions. Ce travail permet aussi de fixer pour chaque poste la possible progressivité et les nominations envisageables en cas de réussite de concours ou d'examen.

Réussir la mise en place d'un système de rémunération nécessite une harmonisation des nouvelles règles avec celles qui existaient déjà et de vérifier comment celles-ci peuvent s'intégrer au mieux à la stratégie de la collectivité en **respectant équité et transparence**. Comme dans tout projet, la communication revêt une grande importance, il faut donc s'assurer que les acteurs ont intégré les enjeux et les modalités pratiques du projet, afin que le nouveau système de rémunération soit partagé par tous. S'assurer par exemple que les cadres supérieurs et de proximité maîtrisent le détail des résultats attendus et le lien qu'il y a entre leur atteinte et la rémunération variable associée. Il importe enfin de maîtriser le coût direct de ces éléments et leurs conséquences sur la masse salariale des années à venir.

Pour autant la recherche de l'équilibre est toujours complexe entre égalité, équité et souhait d'individualisation.

#### 4/ GPEEC

Les collectivités **doivent s'attacher à établir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** permettant de connaître les effectifs, les compétences dont la collectivité est dotée.

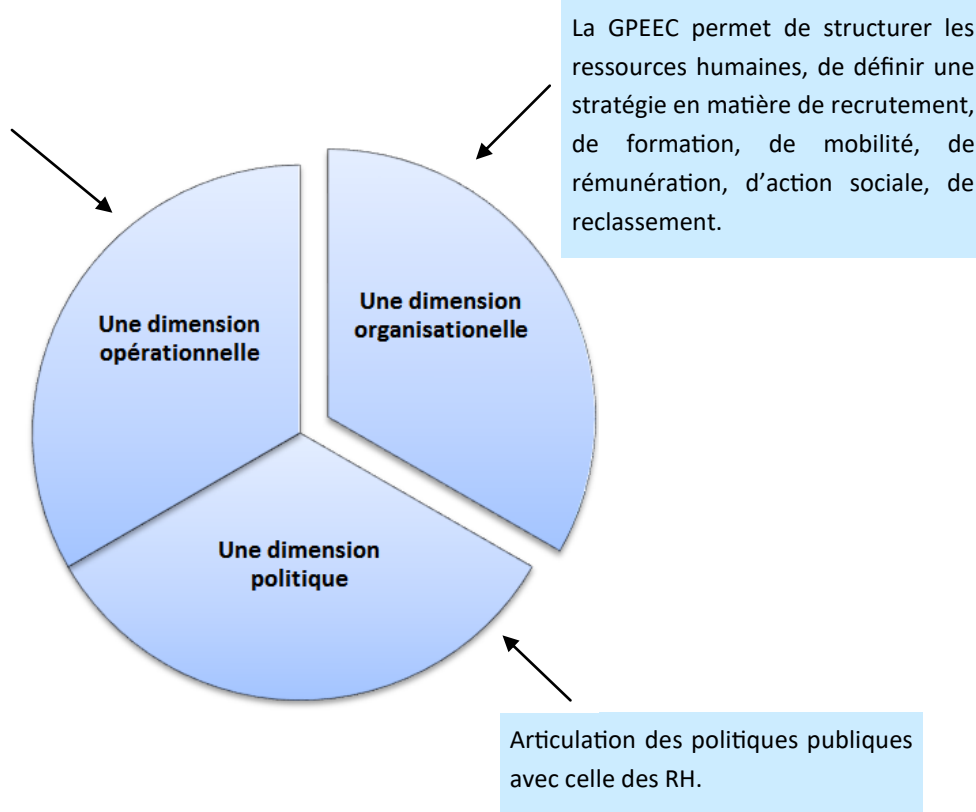
La GPEEC définit la conception, et facilite la mise en œuvre des plans d'actions afin de mettre en adéquation le déploiement des politiques publiques et les ressources nécessaires.

La GPEEC permet de réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines détenues par l'organisation en prenant en compte les évolutions, les impacts et la continuité des missions.

La GPEEC revêt 3 aspects importants :

La GPEEC prend en compte les métiers, les compétences, la pénibilité, les besoins de formations... Elle peut s'établir assez facilement (différents outils sont à disposition des collectivités) avec une meilleure connaissance de la situation en matière de RH :

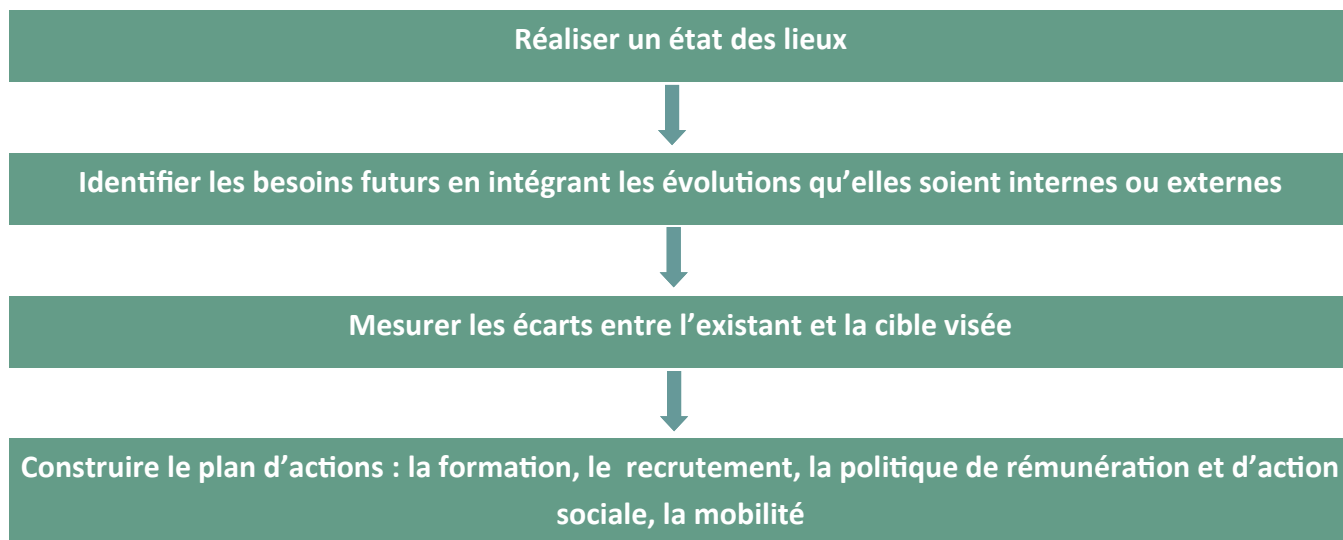
- la répartition par âge, par catégorie, par filière des effectifs ;
- taux d'absentéisme
- répartition de la masse salariale
- Formation
- métiers en tension et à forte pénibilité
- parité homme/femme
- taux de mobilité...



Ces différents items peuvent être simulés afin de projeter une évolution de la collectivité en fonction de paramètres choisis qu'ils soient subis ou voulus.

La démarche de GPEEC permet donc de définir une stratégie politique qui implique l'agent dans son parcours professionnel.

Les étapes sont donc :



Des outils pour vous accompagner existent : diagnostic, GPEEC, plan de formation, prospective RH, open data... n'hésitez pas à vous renseigner.

## 5/ Mobilités

La mobilité est le fait de se mouvoir, de changer de place, de position.

Dans la FPT, la mobilité est appréhendée statutairement.

La loi du 03 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels place la gestion des RH au cœur de la réforme. L'ordonnance du 13 avril 2017 est venue renforcer la mobilité des fonctionnaires et des contractuels entre les trois versants de la fonction publique. La loi de la transformation de la fonction publique complète encore la mobilité en offrant des passerelles privé/public via notamment la portabilité des contrats et la simplification des procédures entre les FPT.

Le fonctionnaire par la nature même du statut connaît des principes de mobilité. En effet, s'il est titulaire de son grade, il n'est pas propriétaire de son poste. Il peut donc au fil de son parcours occuper différents emplois soit en exerçant des mobilités internes à la structure qui l'emploie soit par mutation.

Destinée à favoriser les diversités des personnels, la mobilité est positive pour les agents et pour la collectivité pour autant que le turn over ne soit pas trop important.

La mobilité permet aux agents de :

- ◆ changer d'emploi tout en restant dans sa collectivité
- ◆ garder le même emploi en changeant d'environnement
- ◆ changer de fonction publique



La mobilité permet à la collectivité :

de renouveler les pratiques

de remettre en question les organisations

d'intégrer de nouveaux savoirs

La mobilité peut s'entendre de différentes formes. On parle de mobilité géographique ou fonctionnelle.

64% des salariés indiquent penser changer au moins 3 fois de métier durant leur carrière. Les raisons sont multiples : améliorer les conditions de travail, un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, le droit à la déconnexion...

Mais cet enthousiasme à la mobilité a des limites tant pour l'agent que la collectivité. Il est difficile pour les agents de prendre en main leur carrière s'il n'y a pas un suivi et un accompagnement des RH. Pour la collectivité, une trop grande mobilité peut engendrer des pertes de connaissances, une rupture du service. De nombreuses prestations existent pour aider les agents comme les collectivités: bilan de carrières, coaching, ateliers mobilité, bilan de compétences...

**La mobilité doit rester raisonnable. L'enjeu pour les collectivités réside dans son agilité qui ne passe pas nécessairement par la mobilité totale des agents.**

## 6/ Formation

Si la mobilité peut être un élément constitutif de l'agilité à rendre le service public, la formation en est un autre.

La formation professionnelle continue est un processus d'apprentissage qui permet à chaque individu d'acquérir le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être nécessaires à l'exercice d'un métier.

C'est un outil majeur pour les collectivités.

Compte tenu de leur impact sur le fonctionnement des collectivités locales, les règles relatives à la formation des personnels dans la fonction publique territoriale sont fixées par le législateur. L'objectif de ces dispositions est de garantir une formation adaptée aux besoins des agents et aux attentes des employeurs locaux.

Le statut général de la fonction publique territoriale pose le principe d'un droit à la formation professionnelle tout au long de la vie reconnu à tous les fonctionnaires territoriaux.

La [loi n° 84-594 du 12 juillet 1984](#), modifiée en profondeur par la [loi du 19 février 2007](#), détermine les différents types de formation offerts aux agents territoriaux. Elle distingue d'une part les formations statutaires obligatoires qui interviennent en début de carrière ou dans le cadre de l'adaptation aux emplois occupés et, d'autre part, les formations facultatives organisées à l'initiative de l'agent ou de son employeur.




## A / Les formations obligatoires

La formation statutaire obligatoire prévoit des actions favorisant l'intégration des agents de toutes catégories et des actions de professionnalisation, dispensées tout au long de la carrière et à l'occasion de l'affectation dans un poste à responsabilité.

Les conditions de mise en œuvre de ces formations sont déclinées par un [décret du 29 mai 2008](#), qui a opéré un rééquilibrage des temps de formation, par la mise en place d'actions de courtes durées intervenant de manière cadencée tout au long de la carrière et en fonction des besoins de l'ensemble des fonctionnaires territoriaux.

Ces actions de formation comprennent des :



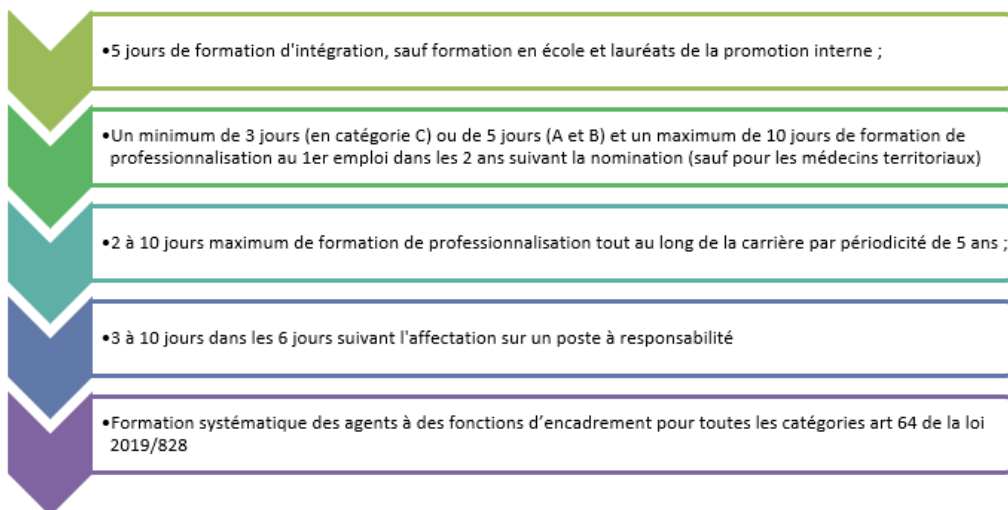
Formations d'intégration visant l'acquisition de connaissances relatives à l'environnement territorial qui doivent intervenir au cours de l'année de nomination et préalablement à la titularisation ;



Formations de professionnalisation visant l'adaptation à l'emploi et le maintien à niveau des compétences qui se composent :

- des formations de professionnalisation au premier emploi
- des formations de professionnalisation tout au long de la carrière ;
- des formations de professionnalisation suivies suite à une affectation sur un poste à responsabilité

Les durées et les périodicités de ces différentes formations sont identiques pour tous les cadres d'emplois, à l'exception des personnels d'encadrement supérieur et des filières sapeur-pompier et police municipale. Il est ainsi prévu :



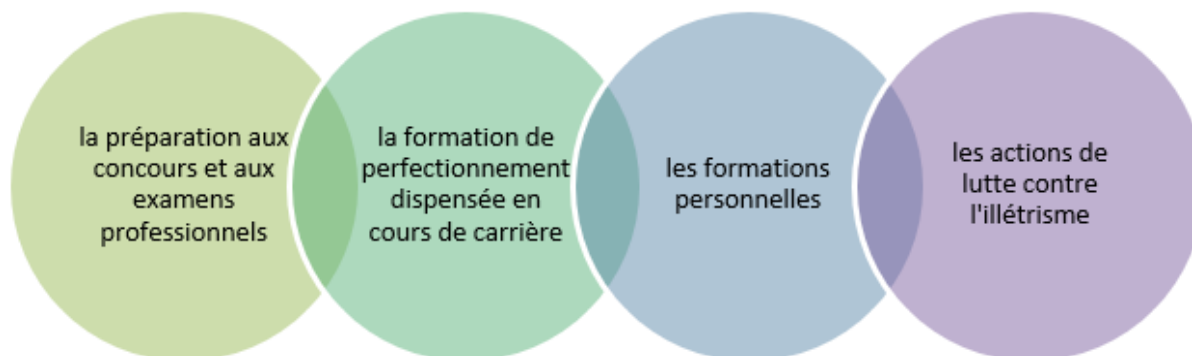
- 5 jours de formation d'intégration, sauf formation en école et lauréats de la promotion interne ;
- Un minimum de 3 jours (en catégorie C) ou de 5 jours (A et B) et un maximum de 10 jours de formation de professionnalisation au 1er emploi dans les 2 ans suivant la nomination (sauf pour les médecins territoriaux)
- 2 à 10 jours maximum de formation de professionnalisation tout au long de la carrière par périodicité de 5 ans ;
- 3 à 10 jours dans les 6 jours suivant l'affectation sur un poste à responsabilité
- Formation systématique des agents à des fonctions d'encadrement pour toutes les catégories art 64 de la loi 2019/828

L'accès à un nouveau cadre d'emplois par promotion interne est subordonné au respect des obligations de formation prévues dans le cadre d'emplois d'origine.

La mise en œuvre de ces formations est confiée, de manière exclusive au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), au titre de sa principale mission obligatoire. Elles sont financées à travers la cotisation du « 0,9% formation » versée par les collectivités territoriales au CNFPT ([article 12-2 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#).)

## B/ Les autres types de formation

Relèvent de ces formations :



Leur application réglementaire a été fixée par un [décret du 26 décembre 2007](#).

Ces formations concernent les fonctionnaires territoriaux aussi bien que les agents non-titulaires.

Elles sont accordées sous réserve des nécessités de service mais peuvent aussi être rendues obligatoires par l'employeur. L'autorité territoriale ne peut opposer deux refus successifs à un fonctionnaire demandant à bénéficier de ces actions qu'après avis de la commission administrative paritaire compétente.

Lorsqu'elles ne sont pas mises en œuvre par le CNFPT dans le cadre de son programme annuel de formation, financé par la cotisation de 0,9%, ces formations complémentaires peuvent donner lieu à une procédure d'appel d'offre organisée par la collectivité et leur coût est supporté par le budget de la collectivité.

Par ailleurs, les agents territoriaux peuvent bénéficier d'un compte personnel de formation (CPF). Une modification des conditions d'alimentation du CPF :

22 août 2019 [L'article 58 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique](#) modifie les conditions d'alimentation du compte personnel de formation dans les 3 fonctions publiques. Ces nouvelles dispositions sont en vigueur à partir de la publication des décrets d'application, et au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Les agents de la fonction publique territoriale (FPT) bénéficient d'un crédit annuel d'heures de formation professionnelle, appelé compte personnel de formation (CPF). Ces heures sont mobilisables à leur initiative. Elles permettent d'accomplir des formations visant l'acquisition d'un diplôme ou le développement de compétences dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (mobilité, promotion, reconversion professionnelle).

Le CPF permet à un agent public d'accéder à toute action de formation relative :

- ⇒ à l'acquisition d'un diplôme, d'un titre, d'un certificat de qualification professionnelle,
- ⇒ ou au développement des compétences nécessaires à la mise en œuvre de son projet d'évolution professionnelle.

Le CPF ne concerne pas les actions de formation relatives à l'adaptation aux fonctions exercées.

Le projet d'évolution professionnelle peut s'inscrire dans le cadre de :



Pour l'aider à élaborer son projet d'évolution professionnelle et identifier les actions nécessaires à sa mise en œuvre, l'agent a la possibilité de solliciter un accompagnement personnalisé. Cet accompagnement peut être assuré par un conseiller formé à cet effet au sein des centres de gestion de la fonction publique territoriale (CGFPT).

## C/ Les outils utilisés dans le cadre du dispositif de formation

### a/ Le plan de formation

Le plan de formation qui détermine le programme des formations de la collectivité est obligatoirement établi par les employeurs territoriaux. Le programme des actions entrant dans ce cadre concerne les formations obligatoires d'intégration et de professionnalisation, de perfectionnement et de préparation aux concours et examens professionnels.

Il est un élément essentiel de la politique de formation de la collectivité, qui constitue une rencontre entre l'offre et la demande de formation.

Le plan de formation doit être accompagné d'un règlement afin de fixer les modalités d'incitation à la formation des agents.

### b/ Le livret individuel de formation

Il s'agit d'un document qui est la propriété de l'agent et qui retrace les formations et bilans de compétence suivis tout au long de sa carrière.

Il peut être utilisé :

- ◆ pour réduire la durée des formations obligatoires ;
- ◆ à l'occasion de l'examen de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle lors de l'avancement de grade ou de la promotion interne.

Il est remis à chaque agent, fonctionnaire ou non titulaire, occupant un emploi permanent de la fonction publique territoriale.

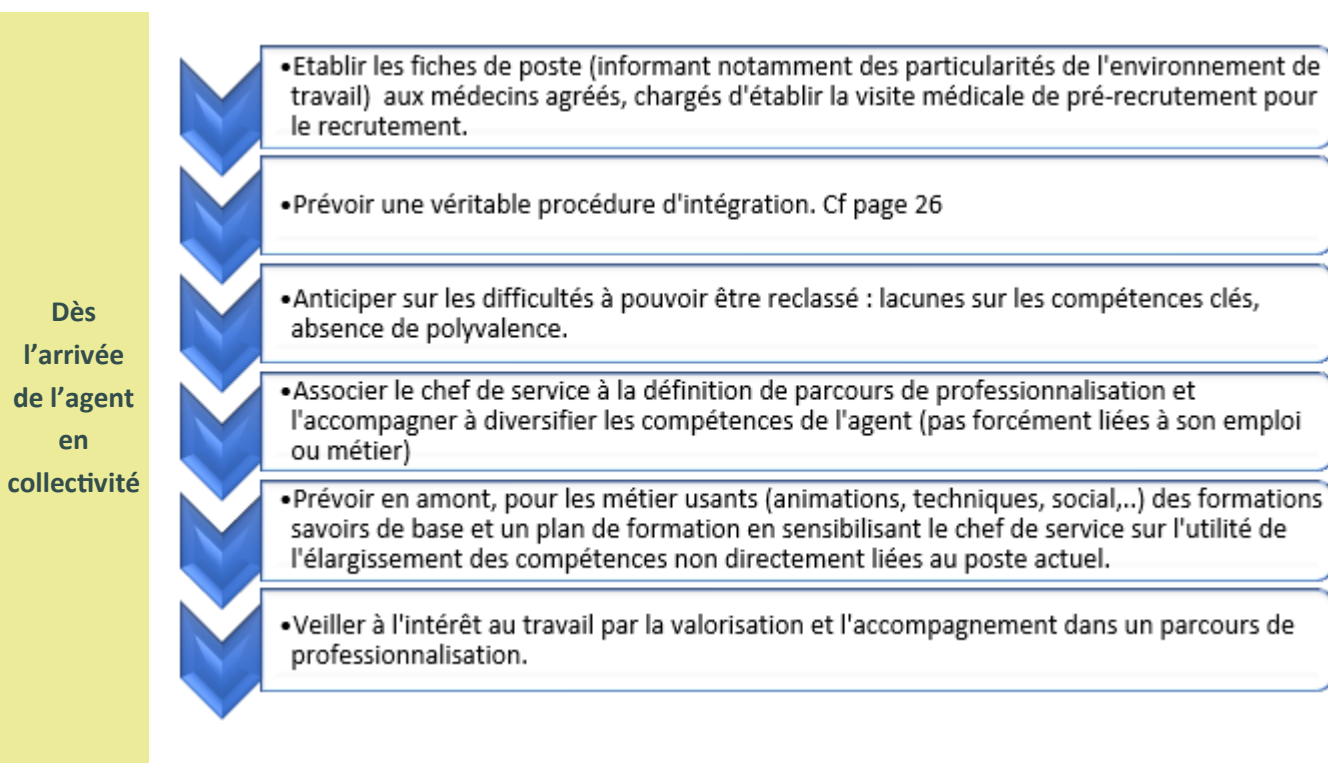
## 7/ parcours carrières

Après avoir été recruté et affecté sur un emploi, le fonctionnaire déroule une carrière qui améliore sa rémunération et ses conditions de travail soit par avancement de grade ou d'échelon, soit par promotion dans un autre corps ou cadre d'emplois.

**Pour autant l'autorité territoriale doit conduire une réflexion sur l'employabilité des agents dans le temps.**

Il convient de repérer les métiers ou les postes à risques à l'aide de l'évaluation des risques professionnels, par exemple : aide à domicile, animateur enfance jeunesse, assistante/assistant éducatif petite enfance, agente/agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant, rippeurs, chargée/chargé de propreté des locaux, agente/agent de collecte, de déchetterie, agente/agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers, agente/agent de restauration...

Il faut travailler les passerelles possibles d'un métier à un autre (**cartographie des métiers, compétences transverses et des aires de mobilité**). Le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT constitue un outil sur lequel vous appuyer. Ce répertoire intègre la dimension organisationnelle pour permettre aux collectivités de contextualiser et de décliner les métiers et les référentiels d'activités-compétences aux spécificités de leurs organisations.



### Pour anticiper il faut des critères

La création d'indicateurs et leur suivi permet d'être en veille et d'organiser la prévention. Certains sont disponibles dans les bilans sociaux : nombre d'accidents de service (analyse par la méthode de l'arbre des causes) et de maladies professionnelles (type et durée), nombre d'arrêts maladie, absentéisme, nombre de visites médicales à la demande de l'agent.

Il faut analyser les fiches de visite médicale, la pyramide des âges, les métiers en tension. L'analyse croisée de ces données pourra permettre de déceler des situations en amont mais aussi de travailler sur la politique de GRH en dégageant une cartographie des métiers pouvant présenter un risque d'usure professionnelle et en définissant des plans d'actions adaptés.

## 8/ Reclassement

Le reclassement est un processus administratif tendant à permettre à un agent titulaire, stagiaire, ou non titulaire de droit public devenu physiquement inapte à occuper son emploi, d'exercer d'autres fonctions au sein de la collectivité. Pour le fonctionnaire, le reclassement se traduit par une affectation durable dans un autre grade, corps ou cadre d'emplois. L'employeur qui constate qu'un agent est physiquement inapte à occuper son emploi doit rechercher les moyens de son reclassement. C'est un principe général du droit issu de la jurisprudence administrative, notamment érigé par le Conseil d'État dans un arrêt du 2 octobre 2002, Chambre de commerce et d'industrie de Meurthe et Moselle, n° 227868. Ce principe impose à l'employeur, lorsqu'il a été médicalement constaté qu'un agent se trouve de manière définitive atteint d'une inaptitude physique à occuper son emploi, de le reclasser dans un autre emploi et en cas d'impossibilité, de prononcer son licenciement. Il existe une obligation de moyens renforcée pour l'employeur. Il doit justifier de la réalité des efforts déployés pour parvenir au reclassement et notamment, des démarches entreprises pour envisager des adaptations ou transformations de poste de travail. Il est important de prendre conscience que l'aménagement de poste est une étape préalable à tout reclassement qui ne doit pas être un automatisme comme c'est souvent le cas.

Si l'agent ne sollicite pas son reclassement, l'autorité territoriale doit l'inciter à présenter une demande.

<b>L'agent peut encore exercer son poste avec un aménagement ou un autre emploi relevant de son grade</b>	
<b>2 possibilités</b>	La recherche de l'aménagement de son poste de travail par la mise en œuvre d'un processus de compensation à travers des aides techniques et / ou des aides humaines. Cet aménagement peut concerner certaines tâches à effectuer, les horaires ou l'environnement de travail.
	La recherche d'une affectation dans un autre emploi du grade
<b>L'agent ne peut plus exercer des fonctions correspondant à son grade. Il ne peut donc plus exercer son métier d'origine</b>	
<b>3 possibilités</b>	Affectation dans un autre grade du cadre d'emplois
	Recrutement dans un autre cadre d'emplois
	Détachement dans un autre cadre d'emplois

Pour être reclassé, le fonctionnaire doit être déclaré physiquement apte, par le comité médical départemental ou la commission de réforme, à remplir les nouvelles fonctions.

## 9/ Le parcours résidentiel

Lorsque l'on devient locataire dans le parc du logement social, celui-ci est adapté à la composition de la famille, à ses revenus. Avec le temps, les besoins évoluent.

**Changer de logement en fonction de l'évolution des besoins au bon moment, pour le bon endroit est l'objet même d'un parcours résidentiel.**

En Haute-Savoie, les difficultés pour se loger créent un frein au recrutement dont les collectivités doivent se saisir. Etudier les possibilités dans le cadre des contingents, créer des partenariats...



## 10/ L'action sociale

L'action sociale dans la fonction publique territoriale s'est construite par référence aux prestations servies par l'Etat à ses agents, définies à partir de 1946 par voie de circulaire.

Avant l'adoption de la [loi du 2 février 2007](#) de modernisation de la fonction publique, il n'existait en effet pas de définition précise de l'action sociale pouvant être servie par les collectivités territoriales à leurs agents.

Deux sources juridiques ont permis de préciser la définition de l'action sociale : l'avis du Conseil d'Etat « Fondation Jean Moulin » de 2003 d'une part, et le [décret du 6 janvier 2006](#) d'autre part pour ce qui concerne la fonction publique de l'Etat.

Dès lors, il était affirmé que les prestations d'action sociale sont attribuées en tenant compte de la situation de l'agent (revenus et situation familiale) et que l'objectif assigné à l'action sociale est d'améliorer les conditions de vie des agents et de leurs familles et de les aider à faire face à des situations difficiles.

Cet article précise que :

*« L'action sociale collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. Sous réserve des dispositions propres à chaque prestation, le bénéficiaire de l'action sociale implique une participation du bénéficiaire à la dépense engagée. Cette participation tient compte, sauf exception, de son revenu et, le cas échéant, de sa situation familiale. »*

Cette définition a été étendue à l'ensemble de la fonction publique par la loi de modernisation de la fonction publique précitée qui a modifié [l'article 9](#) de la loi [13 juillet 1983](#) portant droits et obligations des fonctionnaires.

[L'article 9 précité, dans sa rédaction antérieure à 2007](#), avait déjà permis de clarifier la question de la soumission des prestations d'action sociale servies par les collectivités territoriales au principe de parité avec la fonction publique de l'Etat puisqu'il précise que les prestations sociales individuelles ou collectives sont distinctes de la rémunération et sont attribuées indépendamment du grade, de l'emploi ou de la manière de servir. Elles ne sont donc pas soumises au principe de parité.

## 11/ La mise en œuvre de l'action sociale dans la fonction publique territoriale

L'article 70 de la [loi du 19 février 2007](#) introduit dans la [loi du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relative à la fonction publique territoriale un [article 88-1](#) qui pose le principe de la mise en œuvre d'une action sociale par les collectivités territoriales et leurs établissements publics au bénéfice de leurs agents.

L'action sociale des collectivités locales au profit de leurs agents prend ainsi rang parmi les compétences reconnues par la loi aux collectivités territoriales, dans le cadre du renforcement de leurs compétences de gestion des ressources humaines. Dans le respect du principe de libre administration, la loi confie à chaque collectivité le soin de décider le type de prestations, le montant et les modalités de mise en œuvre.

Elle confie ainsi à l'assemblée délibérante le soin de fixer le périmètre des actions, c'est-à-dire la nature des prestations définies par l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983, que la collectivité ou l'établissement public entend engager à ce titre :

- ➔ aides à la famille (ex : prise en charge partielle des frais de garde jeune enfant par l'attribution de chèques emplois service universel),
- ➔ séjours enfants (ex : séjour linguistique, séjours centres de vacances, centre de loisirs),
- ➔ restauration,
- ➔ réserver des places en crèche,
- ➔ secours exceptionnels,
- ➔ etc...

**L'assemblée délibérante fixe également le montant des dépenses consacrées à l'action sociale, dans le cadre des dispositions du code général des collectivités territoriales relatives aux dépenses obligatoires des collectivités locales (article 71 de la loi du 19 février 2007).** Les dépenses d'action sociale figurent ainsi dans le cadre des dépenses obligatoires énumérées à l'article L2321-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT).



L'assemblée décide enfin, librement, les modalités de mise en œuvre de l'action sociale, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs prestataires de service (centre de gestion au titre de ses missions facultatives, association nationale telle que le comité national d'action sociale (CNAS), associations locales type comités d'action sociale).

Le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale a décidé d'établir un état des lieux sur l'action sociale dispensée par les collectivités, six ans après l'entrée en vigueur des lois de février 2007. Ces travaux ont abouti à l'élaboration d'un rapport en 2014 qui conclut aux effets positifs des lois de 2007, tout en notant des effets d'ampleur différente selon la taille de la collectivité : nette progression de l'action sociale proposée aux agents des grandes collectivités, impact plus diffus dans les petites et moyennes collectivités. Le rapport préconise notamment **de rappeler le caractère obligatoire de l'action sociale et d'encourager les collectivités à définir une véritable politique d'action sociale vis-à-vis de leurs agents, quel que soit leur statut.**

---

# CHAPITRE 3

## Le recrutement

Face à une concurrence accrue entre privé et public sur des métiers en tension, les collectivités doivent réfléchir différemment pour recruter des agents et les fidéliser.

## 1/ La politique RH

Les collectivités doivent définir, en amont du recrutement, une politique RH qui peut comprendre cumulativement ou pas :

- une politique de la rémunération et ses attributs (matériels, véhicule, logement)
- un parcours de carrières et de reclassement
- un parcours résidentiel
- un parcours formation
- une action sociale : catalogue de prestations proposées, mise en place de la participation employeur sur la santé et la prévoyance, amicale...
- une Qualité environnementale du travail : télétravail, plages horaires flexibles, référentiel managérial, les objectifs généraux de la collectivité, politique de prévention des risques, plan pluriannuel de la QVT, charte informatique, charte messagerie, charte du faire ensemble, schéma directeur informatique...

Sans définition préalable de cette politique RH, les recrutements seront moins fructueux et la fidélisation plus difficile.

## 2/ Le processus de recrutement

### A/ La rédaction de l'annonce

**L'annonce n'est pas la fiche de poste.** Les collectivités doivent faire des appels à candidature permettant de mettre en relation un poste vacant avec un profil.

Il convient donc de mettre en avant les éléments forces que la collectivité possède dans un préambule comme par exemple le cadre de vie, l'esprit innovant, la force du collectif, ...

L'appel à candidature doit ensuite mettre en valeur les attendus du poste avec les 2 ou 3 missions principales. **Eviter de faire la liste des activités, déclinaison des missions et en aucun cas, il ne faut lister les tâches.**

Mettre ensuite les compétences et les savoirs souhaités pour le poste en prenant soin de réfléchir aux compétences transposables.

Enfin mettre en avant les éléments constitutifs de la politique RH de la collectivité.

*Poste à pourvoir*



## B/ La diffusion de l'annonce

En dehors de la diffusion sur le site emploi territorial, la collectivité doit réfléchir aux canaux de diffusion suivant les postes recherchés : réseaux professionnels, les écoles, les réseaux sociaux, la presse spécialisée...

**⚠ Attention** suivant le canal utilisé, il faudra sans doute adapter le profil de poste pour être le plus percutant possible.

Le délai de diffusion doit respecter un temps minimum de visibilité posé par la jurisprudence (4 à 6 semaines suivant les postes et la période de diffusion). Il est valable s'agissant de la procédure sous le site emploi territorial. Pour les autres canaux, le délai est libre, laissé à l'appréciation de la collectivité.

Suivant le marché, il appartiendra à la collectivité de bien calibrer le délai de parution. Trop long, le risque est de voir échapper des candidats en adéquation avec le poste, trop court le choix entre les CV peut être maigre. Dans la dernière hypothèse, il est toujours possible de rallonger ou relancer une diffusion.



## C/ Le contact avec le candidat et le jury de recrutement

Compte tenu de la volatilité des candidatures, il est conseillé de contacter les candidats dont les profils apparaissent intéressants dès la réception du CV. Le premier échange permettra de mesurer si les attendus réciproques de base semblent concordants de part et d'autre.

La constitution du jury doit être anticipée et décidée avant la parution de l'annonce.

Les dates doivent être définies en amont ainsi que le nombre d'entretien.

**Attention** il faut éviter le jury trop imposant, **4 personnes au maximum**.

**La date du 1<sup>er</sup> entretien ne doit pas être éloignée de la fin du délai de parution et il faut éviter les annulations ou déplacements de dates.**

Si des tests ou des exercices sont demandés, il faut en expliquer l'objectif et l'insérer dans la procédure. Il est recommandé pour **les postes d'encadrement de procéder à des tests de tempérament professionnels**:

- ➔ le test thomas international,
- ➔ le Papi, le Sosie, le Sigmund,
- ➔ le Big Five et le MbtI ou Myers Briggs Type Indicator, ...



## D/ La réponse au candidat retenu

**Ne pas laisser trop de temps entre le dernier entretien et la réponse aux candidats (maximum 5 jours).**

Il faut aussi intégrer que la réponse positive de la collectivité au candidat va ouvrir une période de négociation. Durant cette période, suivant le poste offert et les candidats auditionnés, il peut être réservé la réponse au candidat n°2 dans l'hypothèse où le n°1 se désisterait.

La période de négociation est importante. Toutes les questions doivent être abordées pour éviter des quiproquos ou malentendus qui peuvent ensuite conduire à des frustrations, ou des blocages.

## E/ L'arrivée dans la collectivité

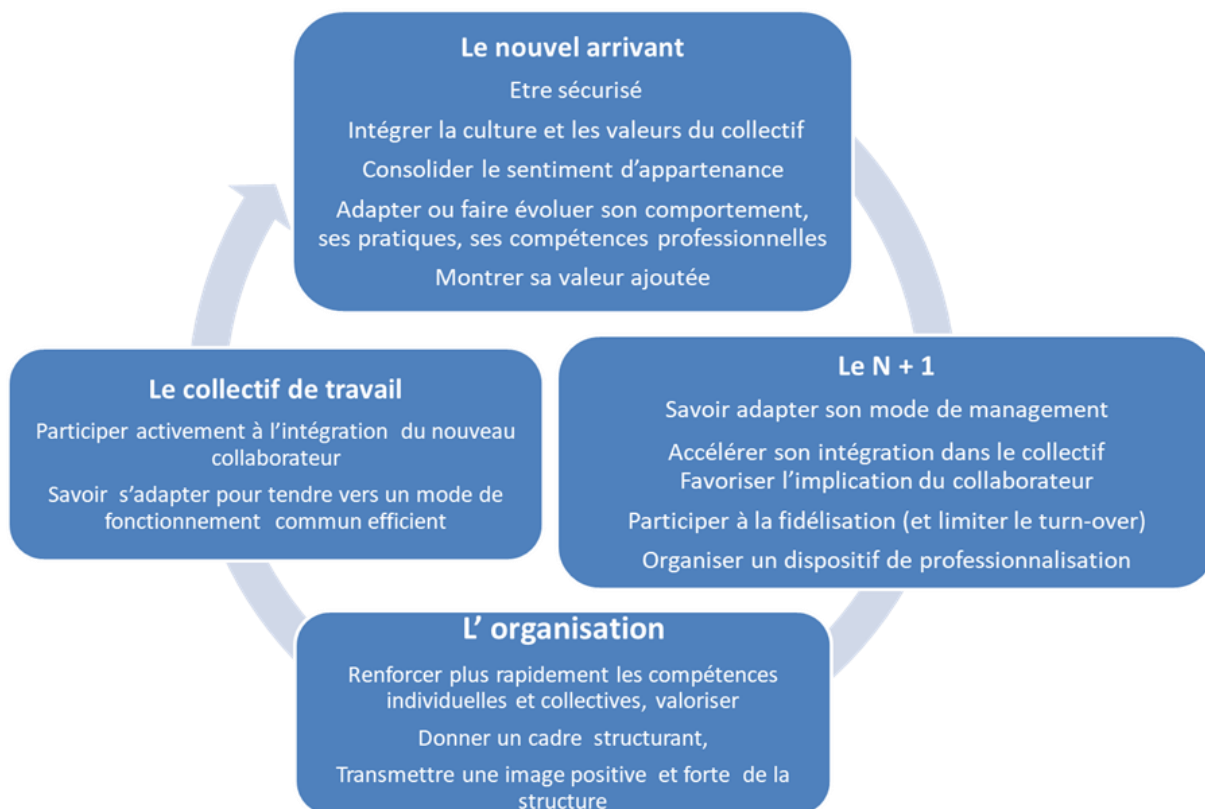
Le nouvel agent doit être accueilli le jour de son arrivée avec bienveillance et respect par son N+1 et / ou la DRH suivant la strate de la collectivité. Il faut prévoir dans les premiers jours de le présenter à ses collègues de proximité et à ceux avec lesquels il aura des liens fonctionnels. Suivant la configuration de la collectivité, la fonction dans la hiérarchie, une présentation aux élus, au DGS et aux partenaires devra être envisagée.

### Prévoir un kit d'accueil



## F/ L'intégration des agents

22% des nouveaux agents quittent leur entreprise dans les 45 premiers jours.



### a/ La pré-intégration

● **Maintenir le lien avec le futur collaborateur et lui donner le sentiment qu'il fait déjà parti de l'organisation et de l'équipe**

Adresser au collaborateur un certain nombre d'informations :

- ↳ Le livret d'accueil personnalisé (sous forme synthétique) – un trombinoscope de l'organisation ou le cas échéant du service – lien linkedIn ou réseaux sociaux sur lesquels est présente l'organisation
- ↳ Le dernier rapport d'activité de l'organisation, l'organigramme général puis l'organigramme par service
- ↳ Les derniers numéros du journal interne et publication à destination de l'externe
- ↳ Revue de presse des derniers grands événements de l'organisation

Selon le contexte :

- ↳ Organiser une visite de son lieu de travail
- ↳ Intégrer le collaborateur dans la boucle de diffusion de certains mails (après appréciation du degré de confidentialité)
- ↳ Inviter à participer à une ou plusieurs réunions

- **Préparer son arrivée au sein de l'organisation**
- **Identifier un collaborateur pour jouer le rôle de tuteur/coach**
- **Réaliser le planning d'intégration**

## b/ L'intégration

- Définir ce que l'on attend du nouveau collaborateur et identifier ou affiner les connaissances et les savoir faire à acquérir
- Clarifier les modalités pratiques du parcours d'intégration
- Former les managers à l'intégration des personnels

### L'intégration du nouveau collaborateur dans des réseaux professionnels

- Identifier des « bonnes pratiques »
- Faire le point sur les évolutions de l'environnement professionnel
- Echanger des documents, des références
- Résoudre des situations à problèmes
- Se professionnaliser

### L'organisation de la transmission des savoirs

- Formation – le tuilage
- Parrain-marraine / tuteur (**formé au suivi des processus d'intégration**)
- Accompagner un collègue sur le terrain
- Observer, Poser des questions (accélérer sa compréhension des prestations à réaliser et du niveau attendu) , Constaté ses marges de progression en matière de compétences à acquérir
- Mise en situation intégrant une progression dans la difficulté et la complexité

## Des exemples de parcours innovants d'intégration



## c/ Le suivi et le bilan de l'intégration

Penser au rapport d'étonnement qui peut se faire à 3 et 6 mois. Sans formalisme, il permet l'expression libre des agents et leur regard sur les forces et les faiblesses de la structure.

Etablir 1 questionnaire de suivi à 30 jours ou 90 jours.

Cf annexe

---

**ANNEXE**

**Questionnaire**  
**d'intégration nouvelle**  
**recrue**

Lieu d'intégration : .....

Date : .....

Service : .....

	1 Pas d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Sans opinion	4 Plutôt d'accord	5 D'accord
Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.					
La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.					
Je connais mieux l'organisation, ses dirigeants et ses différents services.					
Je connais bien les services de notre organisation.					
Je sais où trouver des renseignements sur la paie.					
Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.					
La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.					
Je connais mieux l'organisation, ses dirigeants et ses différents services.					
Je connais bien les services de notre organisation.					
Je sais où trouver des renseignements sur la paie.					
<b>Qu'avez-vous préféré dans le parcours d'intégration ?</b>	<b>Qu'aimeriez-vous ajouter au parcours d'intégration ,</b>				
<b>Qu'avez-vous préféré dans le parcours d'intégration ?</b>	<b>Qu'aimeriez-vous ajouter au parcours d'intégration ,</b>				

- Vos commentaires nous aideront à préparer un parcours d'intégration fort pour les nouvelles recrues à venir. Vos réponses restent confidentielles. Merci !

<b>Veillez évaluer l'efficacité des ressources suivantes pendant vos (30 ou 90) premiers jours passés dans l'organisation :</b>	<b>Pas utilisé</b>	<b>Pas efficace</b>	<b>Peu efficace</b>	<b>Efficace</b>	<b>Très efficace</b>
Contenu Intranet nouveau collaborateur					
Feuille de route nouvelle recrue					
Kit de ressources nouvelle recrue					
Intranet de l'organisation					
Supérieur hiérarchique					
Equipe					

**Veillez indiquer toute aide ou difficulté apportée par l'une des ressources ci-dessus.**

--

<b>Veillez évaluer les énoncés suivants à propos de votre expérience d'intégration au cours des (30 ou 90) premiers jours dans l'entreprise :</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Sans opinion</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>D'accord</b>
J'ai disposé des ressources suffisantes pour me mettre sur les rails rapidement.					
Mon équipe m'a aidé(e) à tisser les liens nécessaires pour réussir dans mes nouvelles fonctions.					
Mon responsable a participé, avec moi, à la définition des attentes relatives à mon poste.					
Je connais la mission, la vision, la culture et les valeurs de l'organisation ainsi que leur influence sur notre mode de travail.					
J'ai l'impression d'avoir fait le bon choix en intégrant l'organisation.					
Au regard de mes (30 ou 90) premiers jours dans l'organisation, je recommanderai volontiers ce parcours d'intégration aux futures recrues.					

**Veillez indiquer toute aide ou difficulté liée à l'un des énoncés ci-dessus.**

--

<b>Quelle partie de votre parcours d'intégration a contribué à votre réussite?</b>	<b>Quelles parties du parcours d'intégration pourraient être améliorées?</b>	<b>Autres commentaires ?</b>

Ce guide rédigé par le CDG 74 est issu des travaux du groupe de réflexion OPEN RH réunissant des DGS et DRH du département

## Remerciements à tous les contributeurs

### *Sources*

- ◆ *Livre blanc profil public marque employeur et service public*
  - ◆ *Politeia : documents cabinet conseil en RH*