

AGIR ENSEMBLE POUR L'EMPLOYABILITE DES AGENTS PUBLICS

L'employabilité des agents publics constitue un enjeu majeur pour les employeurs et leurs collaborateurs. Elle repose sur la mobilisation des compétences dans un contexte mouvant marqué par :

- l'évolution des missions, l'adaptation des organisations, de nouvelles modalités de travail (par exemple le travail hybride), de puissantes avancées technologiques,
- la réduction des effectifs et la diminution d'attractivité de la Fonction Publique,
- un important besoin de recrutement dans les années à venir, en raison du fort taux de départs en retraite .

Pourquoi et comment agir ensemble pour la développer ?

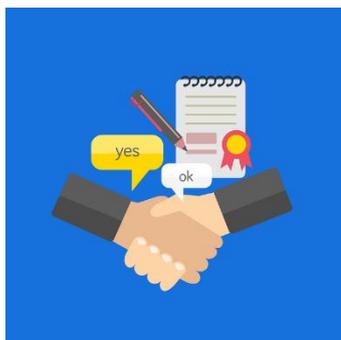
Pourquoi développer l'employabilité des agents publics ?

Pour les agents, l'enjeu est « d'acquérir et de maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail » (dictionnaire Le Robert) que ce soit des compétences techniques, ou transversales.

Pour l'employeur public, l'enjeu est de disposer des compétences en adéquation avec les besoins du service au regard notamment de l'évolution des métiers, des technologies et des missions.

Il s'agit de recruter, fidéliser de nouveaux talents / d'adapter, acquérir et développer des compétences / de renforcer une filière ou un domaine métier.

Les leviers pour développer l'employabilité



L'employabilité d'un agent public ne relève pas de sa seule responsabilité ; elle relève aussi de la capacité de son employeur à créer un environnement professionnel attirant, formateur et susceptible d'accompagner l'agent dans son évolution professionnelle.

- Quatre leviers principaux à disposition des collaborateurs

Leviers	Intérêt pour l'agent
La formation	S'adapter au poste de travail, Monter en compétences et développer une expertise. Construire un socle de compétences en vue d'un projet d'évolution professionnelle (évolution de carrière, réorientation du parcours professionnel...)
La professionnalisation par exemple via l'expérimentation de compétences en situation de travail	Développer, par exemple, les compétences émergentes nécessaires pour faire face aux changements techniques et à la demande sociale ¹ : <ul style="list-style-type: none"> - liées au numérique, aux données - à l'innovation². - Les compétences comportementales et analytiques, cognitives, sociales et émotionnelles telles que la capacité d'apprendre, de s'adapter et de gérer l'ambiguïté. - Le leadership
L'accompagnement / le conseil à l'agent	Bénéficier des conseils du manager de proximité, premier maillon de la chaîne RH et premier acteur de l'évaluation des compétences détenues (notamment à l'occasion de l'entretien annuel professionnel). Bénéficier de l'expertise du réseau conseil à l'agent (conseillers mobilité carrière, chargés de missions des corps, IGRH...) pour être personnellement accompagné dans les transitions professionnelles via différents types d'entretiens individuels .
La mobilité professionnelle³	Se confronter à d'autres méthodes de travail, d'autres chantiers, à un nouvel environnement, une autre culture professionnelle, pour enrichir ses compétences techniques et transversales.

- Quatre types de pratiques RH à disposition de l'employeur public ⁴

Les pratiques d'attraction des candidats (approche « marque-employeur ») se traduisent par l'identification non seulement d'un besoin mais également d'un profil d'emploi, et de choix de canaux de recrutement efficaces.

Elles touchent également à la notoriété de la structure, susceptible d'attirer ou non le candidat.

Exemples :

- ✓ *La plateforme d'attractivité de la Fonction publique : [choisir la fonction publique](#) (lancée le 8 février 2022 par Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques)*
- ✓ *Donner à voir les atouts et opportunités d'un territoire, la diversité des missions pour améliorer le recrutement d'un service (Cf. la vidéo « [rejoignez - nous !](#) » - DDT des Alpes de Haute Provence).*
- ✓ *[Des pistes pour faire venir les agents de l'État dans les territoires peu attractifs](#)*
- ✓ *Les forums « mobilités »*

¹ Cf [publication 2020 de l'OCDE](#)

² Cf [Quelles compétences pour innover dans le secteur public ?](#) Acteurs Publics, juillet 2020

³ Cf [Guide DGAFP 2020 : agir pour son projet de mobilité professionnelle](#)

⁴ D'après Jennifer Urasadettan, Maître de conférences Université Rennes 2 et Céline Schmidt, Maître de conférences Université Rennes 1, dans la revue [@GRH2020/3](#)

Les pratiques de maintien sur le poste sont matérialisées par exemple par les formations proposées en cohérence avec les évolutions du poste, d'un point de vue technique mais également générales (compétences sociales, comportementales).

Les pratiques d'organisation du travail tendant à une structuration du poste et des missions du salarié, à son management, favorisent son intégration, le développement de son autonomie, et l'apprentissage de son rôle⁵.

Enfin, **les pratiques de développement du salarié** ont trait à la réflexion menée sur sa carrière, dans une optique de long terme.

Il s'agit ici de le faire évoluer en compétences par un changement de poste en fonction de son projet professionnel.

Exemple au sein de notre pôle ministériel :

[L'initiative ITAC](#) promeut des parcours diversifiés qui élargissent les horizons professionnels à d'autres environnements : établissements publics, collectivités territoriales, autres ministères, secteur privé.

Un facteur facilitant de l'employabilité : construire et partager la vision prospective des compétences à moyen / long terme

Via des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Exemple au sein de notre pôle ministériel :

En 2021, la DRH a engagé une démarche de GPEC avec les Directions métiers et les services volontaires (notamment la DGALN, le SNUM,..) dont les objectifs sont :

- *De rendre visible aux agents les transformations des missions et leurs impacts en termes d'évolution des métiers et des parcours professionnels,*
- *D'identifier les compétences nécessaires aujourd'hui et demain en fonction des orientations qui seront prises pour chacun des domaines métiers,*
- *De définir les actions d'accompagnement en matière de ressources humaines (formation, communication, reconversion...).*

Via des études prospectives thématiques

Exemple : le CNFPT publie [une étude prospective sur l'impact de la transition numérique dans les collectivités](#). Elle analyse ses effets sur les métiers territoriaux et propose une stratégie d'adaptation des compétences.

Pour aller plus loin...

[Qu'est-ce que la prospective RH ? CEDIP 2019](#)

[Dossier DGAFP 2020 : l'attractivité de la Fonction Publique](#)

[DGAFP : Lancement d'un projet sur l'attractivité de la fonction publique française dans les territoires](#)

[Rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale](#)

⁵ Cf [l'organisation apprenante : 10 principes et plus encore](#)