



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

JANVIER 2022

| ÉTABLI PAR

PHILIPPE LAURENT

PRÉSIDENT DU CONSEIL SUPÉRIEUR
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

CORINNE DESFORGES

INSPECTRICE GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION

MATHILDE ICARD

PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION DES DRH
DES GRANDES COLLECTIVITÉS

| AVEC LE CONCOURS DE

PIERRE BERGES

INSPECTEUR DE L'ADMINISTRATION

DELPHINE DILOISY

CHARGÉE D'ÉTUDES AU CSFPT





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SOMMAIRE

- 1. LE CONSTAT
UNE BAISSÉ DE L'ATTRACTIVITÉ
VARIABLE SELON LES MÉTIERS,
LES TYPES DE COLLECTIVITÉS
ET LES TERRITOIRES**
 - 1.1 Le constat général
 - 1.2 Le constat particulier pour la fonction publique territoriale
 - 1.3 Les facteurs explicatifs des difficultés d'attractivité des collectivités territoriales

- 2. DE NOMBREUSES
EXPERIENCES INSPIRANTES**

- 3. ANALYSES ET PRECONISATIONS**

INTRODUCTION

Les collectivités territoriales exercent des compétences diversifiées pour répondre le plus souvent en proximité aux besoins de services ou d'infrastructures publics de la population. Elles ne pourraient pas proposer ces services sans les près de 2 millions d'agents travaillant en leur sein.

La capacité pour les employeurs publics locaux à attirer et fidéliser leurs personnels est dès lors déterminante pour qu'ils puissent assurer la continuité et la qualité de leurs missions.

Principales caractéristiques de l'emploi public local

Au 31 décembre 2019, la fonction publique territoriale comptait 1 968 000 agents soit près de 7% de la population active. Cet effectif se décomposait en 1,46 million de fonctionnaires (75%), 0,4 million de contractuels (21%) et près de 0,1 million d'autres emplois (assistants maternels, apprentis, collaborateurs de cabinets) ou de contrats aidés.

Plusieurs éléments caractérisent l'emploi dans les collectivités territoriales,

. La variété des métiers, conséquence de la diversité des compétences exercées par les collectivités territoriales, avec 10 filières métiers (44% des emplois dans la filière technique, 22% dans la filière administrative et 9% dans la filière médico-sociale) décomposées en 70 cadres d'emplois ;

. Le nombre élevé d'employeurs, 42 700 dont 38 381 rémunérant des agents en emploi principal. Les communes, les organismes communaux et les intercommunalités regroupent plus des trois-quarts des effectifs ;

. La proportion importante d'agents de catégorie C, 75,3%. Les trois-quarts des agents publics territoriaux se rattachent ainsi aux catégories socioprofessionnelles des ouvriers et des employés, contre moins d'un tiers pour les agents de l'Etat et moins de la moitié des personnels hospitaliers ;

. Une moyenne d'âge plus élevée que dans les deux autres versants de la fonction publique, 45,5 ans contre 42,9 ans à l'Etat et 42 ans à l'hospitalière ;

. Un salaire net moyen de 2 004 euros par mois en 2019 (hors emplois aidés).

Source : Direction générale des collectivités locales, les collectivités territoriales en chiffres 2021 ; Direction générale de l'administration et de la fonction publique, rapport annuel sur l'état de la fonction publique pour 2020 ; France Stratégie, la répartition territoriale des emplois publics, n°2019-03, juin 2019.

Méthodologie

+ de 150 auditions

(ministères, administrations centrales, organisations syndicales, associations d'élus, institutions de la fonction publique territoriale, associations de professionnels, experts, chercheurs...)

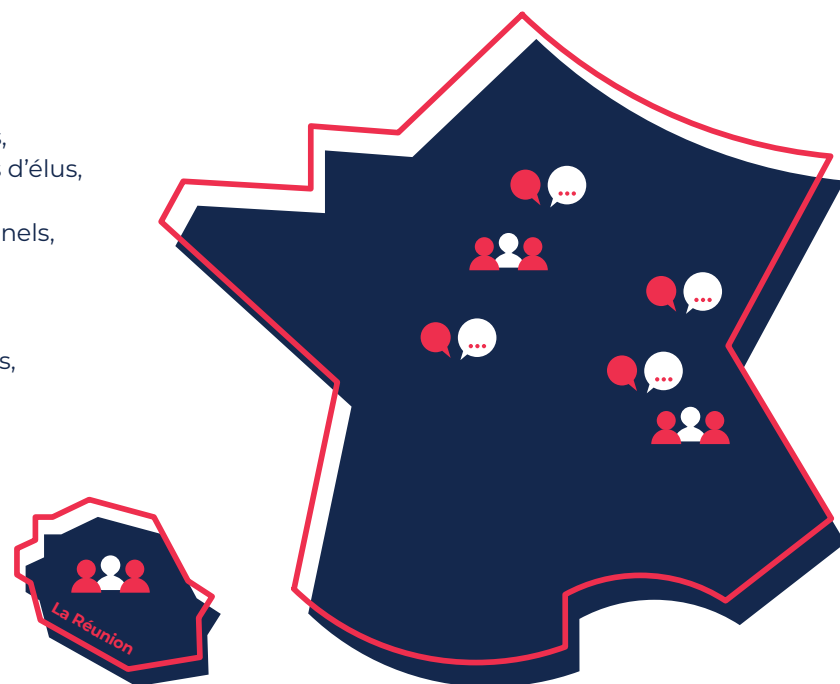
Des travaux d'expertise

Deux enquêtes : enquête employeurs, enquête en direction des jeunes (avec la DITP)

Des échanges sur le terrain

 **Audition**

 **Focus groupe**



1. UNE BAISSSE DE L'ATTRACTIVITE VARIABLE SELON LES METIERS, LES TYPES DE COLLECTIVITES ET LES TERRITOIRES

Le constat général

La fonction publique territoriale dispose de nombreux atouts pour attirer. Cependant, les partenaires sociaux et des experts mettent en avant des difficultés entraînant des problèmes de recrutement.

Le constat fait par la mission, à partir d'analyses de rapports, d'entretiens et de déplacements est que la baisse d'attractivité s'inscrit dans un contexte global de tensions sur le marché du travail affectant également les autres versants de la fonction publique et plus globalement l'emploi privé.

Dans une étude sur les besoins en main d'œuvre réalisée fin 2019 et portant sur les projets de recrutement pour 2020, Pôle emploi relève ainsi que les employeurs privés anticipent davantage de difficultés de recrutement (pour 52 % de leur projet de recrutement) que les employeurs publics locaux (qui anticipaient 34 % de recrutements difficiles).

Le constat particulier pour la fonction publique territoriale

Il existe cependant des difficultés propres à la fonction publique territoriale.

Certains « métiers » tels celui de secrétaire de mairie » n'attirent plus. Il en est de même pour des métiers de la filière médico-sociale (auxiliaire de puériculture, infirmier, travailleur social), de la filière technique (agent technique, agent de voirie, cuisinier, peintre) ou encore de la filière administrative (gestionnaire de ressources humaines ou comptable). La concurrence avec le secteur privé où les rémunérations sont plus élevées est néfaste à des recrutements dans la fonction publique territoriale pour les informaticiens, les ingénieurs et plus généralement les emplois de techniciens. Enfin la concurrence entre collectivités par le biais d'avantages annexes est forte pour la police municipale au détriment des collectivités moins riches et souvent plus fragiles.

Au-delà des métiers, la baisse de l'attractivité se mesure différemment **selon la nature des collectivités** (les recrutements sont plus difficiles pour les petites communes en raison du risque d'isolement) et les grandes agglomérations (où le coût de la vie est trop élevé pour les agents de catégorie C) et **selon leur implantation géographique**, l'Ouest de la France étant plus attractif que l'Est et le Sud-Est.

Les facteurs explicatifs des difficultés d'attractivité des collectivités territoriales

Il y a **une réelle méconnaissance de la fonction publique territoriale** et de la diversité de vie professionnelle qu'elle offre, ne permettant pas aux lycéens et aux étudiants de se projeter dans cette voie, à la différence de la fonction publique d'Etat ou de la fonction publique hospitalière, bien mieux « imagées ».

Une enquête d'opinion auprès de 1 481 personnes âgées de 18 à 30 ans réalisée par la DITP¹ pour la mission montre ainsi une faible connaissance de la variété et des modes d'accès aux emplois publics territoriaux.

¹ Direction interministérielle de la transformation publique.



Quelques-unes des observations de l'étude du Behavioural Insights Team pour la DITP sur l'attractivité de la FPT pour des personnes de 18 à 30 ans.

I Facteurs de motivation et intentions

Principales observations

- 1 **La méconnaissance de ce qu'est et fait la FPT, de la variété d'emplois qu'elle propose et des différentes manières de postuler peut constituer une barrière importante aux candidatures.**
- 2 **Les préférences déclarées des jeunes adultes pour un bon salaire et des possibilités de progression ont été confirmées lorsqu'on leur a demandé de comparer les offres d'emplois.**
- 3 **En revanche, le lien entre les préférences déclarées des jeunes adultes pour des modalités de travail flexibles et leurs préférences réelles était moins clair - ce qui montre l'importance de tester l'impact réel des différents messages de recrutement.**



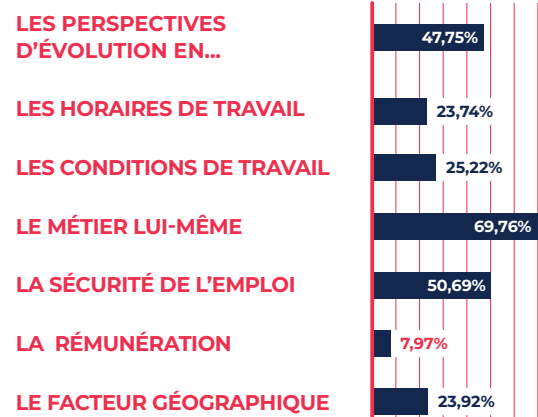
Les refus, par les personnes interrogées, de postuler à un emploi territorial sont liés soit à l'acceptation d'un autre emploi, soit à un processus pour candidater trop complexe ou trop compétitif.

D'autres facteurs propres à la fonction publique territoriale nuisent à son attractivité : les rémunérations ont évolué faiblement ces dernières années, le management est perçu comme « vieillot », les métiers sont exposés à la fatigue physique et nerveuse, l'organisation des concours est complexe et pas toujours en adéquation avec les besoins des collectivités et les compétences des candidats.

Cependant, une étude de l'observatoire régional de l'emploi et des données sociales des Hauts-de-France réalisée fin 2021 auprès de 144 employeurs de cette région et de 1 154 candidats et lauréats de concours montre que la nature même des métiers territoriaux est susceptible de constituer, avec d'autres critères, un réel facteur d'attractivité.

Etude de l'observatoire régional de l'emploi des Hauts-de-France : le contenu des métiers comme facteur d'attractivité potentiel.

I Candidat-es / lauréat-es : les facteurs qui motivent à intégrer la fonction publique territoriale



L'attractivité de la fonction publique territoriale passe par un faisceau de facteurs.

. Les collectivités placent au TOP 3 :

1. les conditions de travail,
2. le **métier** lui-même,
3. enfin l'image de marque de la collectivité.

. Les candidats / lauréats placent dans leur TOP 3 :

1. le **métier**,
2. la sécurité de l'emploi,
3. les perspectives d'évolution en interne.

L'élément de convergence est donc le métier proposé. Et si les autres critères devenaient les 4 piliers permettant de booster l'attractivité des métiers en tension ?

2. DE NOMBREUSES EXPERIENCES INSPIRANTES

MARQUE EMPLOYEUR

Au travers de ses travaux, la mission a relevé de nombreuses initiatives d'employeurs publics locaux ou d'autres acteurs en faveur de l'attractivité de l'emploi public local.

En voici un aperçu.

Legs de compétences entre agents publics

- Transmission

Observation des besoins des employeurs

- Etudes internes et analyse du territoire
- GPEEC

Création de marque

- Campagnes de recrutement disruptives
- Réseaux sociaux

Expression des agents

- Sur les conditions de travail
- QVT
- Pouvoir d'agir

Valorisation des opportunités de recrutement

- Amélioration de l'information sur les métiers en tension et les concours
- Groupe miroir

Promotion auprès des jeunes

- Tuteurs pour les élèves de 3èmes
- Jeu vidéo

Promotion du territoire

- Actions facilitatrices
- Accueil des arrivants

Formation universitaire

- Métiers en tension
- Secrétaires de mairie

Bus des métiers

- Défis jeunes sur l'attractivité
- Jeux sérieux

Ambition service public

- Etudiants
- Mentors

Marketing d'influence

- Des influenceurs de la collectivité sur les réseaux
- Communication

Développement de partenariats institutionnels

- Reconversions
- Ministère des armées

Méthode de recrutement

- Equipes associées
- Entreprises libérées
- Mises en situation

Centre de gestion

- Valorisation des zones rurales

Ose la fonction publique

- Demandeurs d'emploi
- Quartiers prioritaires

Démarche Talents

- Accompagnement aux mobilités internes
- Démarche Talents
- Parcours de progression
- Développement des compétences

Index Egalité / Ouverture

Inclusion

- Handicap
- Mentorats
- Visites inspirantes

Ecole interne Préparation des évolutions

Métiers interfonctions publiques

- Ateliers employeur
- PFRH

3. ANALYSES ET PRECONISATIONS

Au terme de son analyse, la mission formule 27 propositions, de nature et de temporalité différentes.

Elles s'articulent autour de trois axes :

- Le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux.
- Le développement de la coopération et des initiatives y compris inter-fonctions publiques en faveur de l'attractivité à l'échelon local.
- **Des mesures variées, souvent plus techniques, visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale.**

Le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux.

La gestion des ressources humaines est une partie intégrante de la politique et pas un simple « moyen ». Les élus locaux doivent s'en préoccuper. L'attractivité de la fonction publique territoriale repose aussi sur la capacité des exécutifs locaux à donner d'eux-mêmes une image positive en tant qu'employeurs.

A cette fin, la mission recommande une réflexion commune à l'ensemble des associations d'élus locaux sur le rôle et l'éventuelle évolution de la Coordination des employeurs territoriaux vers une structure de représentation unifiée de l'ensemble des employeurs territoriaux **(recommandation n°3).**

La mission estime que la mise en place d'une politique de rémunération plus incitative est une priorité **(recommandation n°1).** Le gouvernement doit veiller à impliquer pleinement les employeurs locaux dans les négociations salariales **(recommandation n°2)** ce qui sera possible si la représentation unifiée que la mission appelle de ses vœux est en place.

En complément des mesures salariales, la mission préconise,

- la création d'un fonds pour l'attractivité de la fonction publique territoriale afin d'inciter et d'aider les collectivités en zone de moindre attractivité à recruter **(recommandation n°4).**

De telles mesures existent, par exemple dans la fonction publique de l'Etat, et favorisent les agents qui acceptent d'aller vers des zones ou des métiers en tension.

- La déclinaison dans la fonction publique territoriale de dispositifs indemnitaires destinés à encourager le recrutement et la stabilité de l'agent dans la collectivité, à l'instar là également de dispositifs existants dans la fonction publique de l'Etat **(recommandation n°19).**

Aujourd'hui le risque de connaître des pénuries à long terme d'agents, préjudiciables à la qualité du service public, est réel. Il existe déjà des métiers ou des zones géographiques en très forte tension.

- Le développement d'une offre de logements, notamment intermédiaires, pour les agents territoriaux **(recommandation n°5).**

L'accès au logement est une véritable difficulté dans certains territoires. Des offres supplémentaires pourraient être proposées aux agents territoriaux en mobilisant de nouvelles capacités d'investissement, par exemple celles de l'établissement de retraite additionnelle de la fonction publique.

- La réalisation d'une action de communication sur une marque « service public », déclinée sur les métiers de la territoriale **(recommandation n°7).**

Les métiers de la territoriale sont essentiels à la vie quotidienne des citoyens, ce qui doit être valorisé.

L'ensemble de ces mesures, et plus globalement la capacité d'action collective des employeurs territoriaux, supposent le renforcement de la connaissance, notamment statistique, de l'emploi public local. Des données plus exhaustives et plus fiables devront permettre de développer, en lien avec le CNFPT et les centres de gestion, l'analyse prospective de l'emploi public local **(recommandation n°6).**

Le développement de la coopération et des initiatives y compris inter-fonctions publiques en faveur de l'attractivité à l'échelon local.

L'état des lieux établi par la mission met en évidence des enjeux d'attractivité parfois très différents selon les territoires.

Le niveau local est pertinent pour bâtir des dispositifs opérationnels en faveur de l'attractivité (partenariats avec des universités et des écoles, coopérations avec Pôle emploi...) ou trouver des accords limitant la concurrence salariale entre collectivités voisines.

C'est aussi à cette échelle que la majorité des agents souhaitent développer leur carrière au service d'un même employeur ou bien par des parcours entre plusieurs collectivités territoriales ou inter-fonctions publiques.

Aussi, la mission préconise de faire évoluer les conférences régionales de l'emploi en comités régionaux permanents de suivi de l'emploi public composés de représentants des trois fonctions publiques **(recommandation n°17).**

Ces comités auraient pour fonction d'étudier, au plan régional et départemental, les zones et les métiers en tension et de proposer des solutions adaptées aux territoires. Ils s'inscriraient dans les démarches engagées par l'Etat pour territorialiser davantage la gestion de ses ressources humaines.

L'un des enjeux est de pouvoir proposer de véritables parcours de carrière aux agents publics à l'échelle des départements voire des zones d'emploi, unité territoriale qui deviendrait le niveau de référence pour les différentes institutions et les travaux de GPEEC **(recommandation n°18).**

La possibilité de développer sa carrière, en changeant d'employeurs tout en conservant ses droits, est un facteur d'attractivité potentiellement très important pour les agents de la fonction publique.

La mission formule d'autres recommandations d'initiatives ou coopérations possibles à l'échelle locale :

- La diffusion de ressources (bonnes pratiques, collecte de données, appels à défi...) en faveur des collectivités soucieuses de développer leur attractivité **(recommandation n°8).**
- Le lancement d'actions entre les employeurs publics (et privés) et les personnes en situation de handicap dans une logique d'intégration durable de ces talents **(recommandation n°14).**

Des mesures variées, souvent plus techniques, visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale.

L'attractivité renvoie à de nombreuses problématiques.

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a fait évoluer, parfois de manière importante, certains dispositifs (emploi de contractuels ou inclusion des personnes en situation de handicap).

La mission manque de recul pour proposer de nouvelles évolutions et recommande la réalisation dès que possible d'évaluations de la loi, le CSFPT pouvant s'autosaisir à cette fin.

Dans d'autres cas, des travaux nationaux existent et la mission ne peut qu'encourager leur finalisation, notamment pour favoriser le recrutement de secrétaires de mairie (**recommandation n°9**).

La mission fait également différentes propositions pour l'attractivité de l'emploi public local :

- **la promotion d'une fonction publique inclusive**

Dans un contexte de difficultés d'attractivité, les employeurs publics ne doivent se priver d'aucune ressource.

Plusieurs mesures doivent permettre de réaliser des progrès : la mise en place de « prépas talents » au-delà du seul concours d'administrateur (**recommandation n°10**) ou bien le recours aux différents leviers existants pour lutter contre les discriminations (**recommandation n°15**).

L'apprentissage est très largement utilisé par les collectivités pour attirer et former des jeunes susceptibles ensuite d'occuper des emplois publics locaux. Mais les recrutements par concours constituent parfois une barrière regrettable compte tenu des efforts réalisés. La mission propose d'expérimenter le recrutement des apprentis par des concours sur titre (**recommandation n°16**).

- **L'évolution de certains concours**

D'autres évolutions touchant aux concours sont préconisées :

. le réexamen à intervalles suffisamment réguliers (trois ans maximum) du contenu des épreuves pour assurer leur bonne adéquation aux besoins des employeurs (**recommandation n°20**) ;

. pour certains concours de la filière médico-sociale, la sensibilisation des employeurs à la nécessité de mieux recenser les besoins de recrutement et l'organisation plus fréquente de certains concours, celui d'auxiliaire de puériculture par exemple (**recommandation n°21**).

- **La garantie des perspectives de carrière des fonctionnaires**

Les collectivités diversifient leurs modes de recrutement et tendent à recruter moins de fonctionnaires que par le passé, ce qui limite leurs possibilités de promotion pour assurer le maintien de leurs perspectives de carrière. La mission recommande d'élargir les recrutements à prendre en compte pour calculer le nombre de promotions possibles aux recrutements de contractuels sur emplois permanents (**recommandation n°23**).

- **L'attention aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail**

L'attractivité de la collectivité nécessite aussi un investissement personnel des membres de l'exécutif local - et pas seulement de la direction générale - pour démontrer la reconnaissance de l'institution à des agents qui, parfois, restent « invisibles ». Dans ce contexte, le rôle des élus est d'être attentifs à leur personnel. La mission insiste sur la qualité du management et la proximité entre les élus et les agents (y compris ceux de catégorie C).

La possibilité ouverte par l'ordonnance du 17 février 2021 de négocier des accords locaux sur la qualité de vie au travail est un nouvel outil dont les élus peuvent s'emparer pour agir sur cette thématique.

La mission recommande par ailleurs de renforcer le niveau de protection des agents territoriaux notamment par l'accès à une inspection du travail et l'utilisation du document unique comme levier de prévention (**recommandation n°25**).

Enfin, des initiatives relatives aux conditions de travail existent et mériteraient d'être mieux partagées entre les collectivités (**recommandation n°26**). Un réseau de chercheurs pourrait être structuré pour coopérer avec les employeurs à des fins de recherches-actions dans le champ de l'innovation managériale et de la qualité de vie au travail (**recommandation n°27**).

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

- 1 **Mettre en place une politique de rémunération plus incitative.**
- 2 **Impliquer pleinement les employeurs locaux dans les négociations salariales menées par le gouvernement.**
- 3 **Mener une réflexion commune à l'ensemble des associations d'élus locaux sur le rôle et l'éventuelle évolution de la Coordination des Employeurs Territoriaux vers une structure de représentation unifiée de l'ensemble des employeurs territoriaux.**
- 4 **Créer un « fonds pour l'attractivité de la fonction publique territoriale ».**
- 5 **Faciliter l'accès au logement, notamment intermédiaire, pour les agents territoriaux par le canal des offres prévues par l'ERAFP en s'appuyant sur des conventions passées entre ce dernier et des collectivités ou des groupements de collectivités pour que les agents aient accès à ces logements.**
- 6 **Dans le cadre de la nouvelle gouvernance proposée par la mission, coordonner et développer l'analyse prospective en lien avec le CNFPT et les centres de gestion.**
- 7 **Communiquer sur une marque Service public, déclinée sur les métiers de la territoriale et informer sur les métiers de la fonction publique territoriale.**
- 8 **Dans le cadre de la nouvelle gouvernance proposée par la mission, développer et essaïmer les ressources au niveau national et au niveau régional (recensement de bonnes pratiques, collecte de données, appels à défi...) mobilisables par les collectivités soucieuses de développer leur attractivité.**
- 9 **Dans le cadre des travaux nationaux en cours, développer les initiatives en direction de l'emploi des secrétaires de mairie (parcours qualifiants pour les étudiants ; clarification nationale des modes de financement...).**
- 10 **Dans la fonction publique territoriale, prévoir des dispositifs de « prépas talents » au-delà du seul concours d'administrateur.**
- 11 **Imposer la publication des offres d'emploi sur les portails publics avec un libellé mixte.**
- 12 **Programmer un bilan des dispositifs d'inclusion des personnes en situation de handicap issus de la loi de transformation de la fonction publique pour les mesures pour lesquelles ce n'est pas déjà prévu.**
- 13 **Associer des jeunes concernés par les enjeux d'inclusion et de handicap à la gouvernance du FIPHP.**
- 14 **A l'échelle de bassins d'emploi, impulser des actions entre les employeurs publics et privés et les personnes en situation de handicap dans une logique d'intégration durable des talents.**

Agir sur les différents leviers disponibles pour lutter contre les discriminations : formation des élus ; professionnalisation du recrutement ; actions de communication ; développement du mentorat ; lancement de recherches ciblées.

Expérimenter les concours sur titre pour les apprentis et intégrer pendant la période d'apprentissage un module de préparation au concours.

Sur la base de la conférence régionale de l'emploi (CRE) co-organisée par les centres de gestion et le CNFPT, mettre en place un « comité régional permanent de suivi de l'emploi public » composé de représentants des trois fonctions publiques. Ce comité de suivi aurait pour fonction d'étudier, au plan régional et départemental, les zones et les métiers en tension et de proposer des solutions adaptées au territoire.

Proposer des parcours à l'échelle des territoires départementaux ou infra-départementaux pour faire face à la réalité des mobilités choisies, mieux définir et utiliser la notion de « bassins d'emploi » entre les différentes institutions (CDG – CNFPT – PFRH...) et valoriser cette unité territoriale au sein de la GPEEC.

Réfléchir à la création d'une prime d'attractivité fondée sur la stabilité de l'agent dans la collectivité.

Fixer une clause maximale de réexamen de la nature des épreuves (3 ans) afin de les adapter aux besoins réels des employeurs, dans une logique de GPEEC.

Faire évoluer le processus de recensement des besoins en recrutement conditionnant l'ouverture de postes aux concours en sensibilisant les employeurs et, pour certains concours (ex : auxiliaires de puériculture) accélérer, à titre expérimental, la fréquence de l'organisation.

Réaliser rapidement un bilan de l'application des dispositions de la loi de transformation de la fonction publique relatives au recrutement d'agents contractuels. Le CSFPT pourrait s'autosaisir de la question.

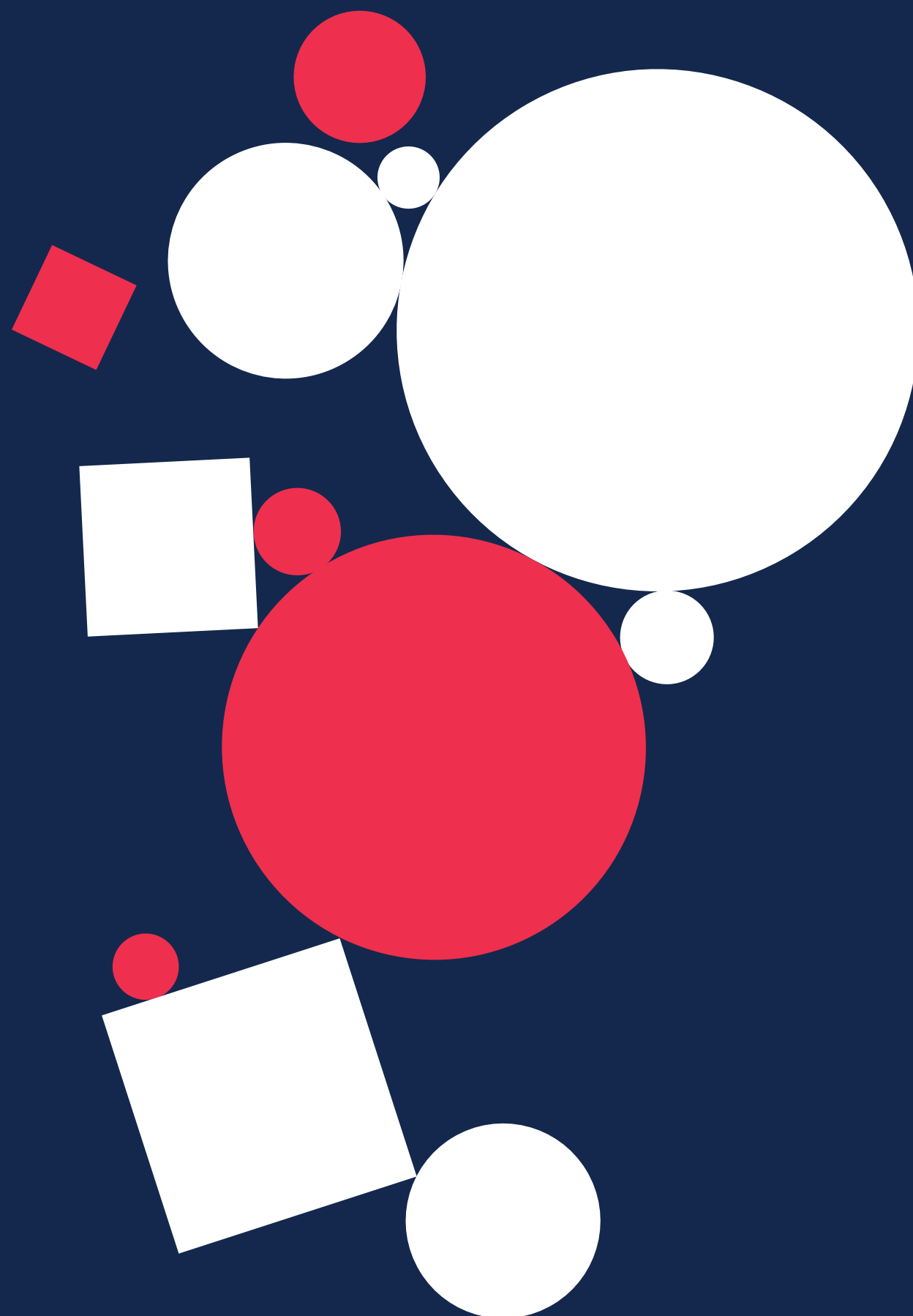
Elargir les recrutements, à prendre en compte dans le calcul, au recrutement des contractuels nouvellement recrutés sur emploi permanent.

Toiletter les règles de reprises de services antérieurs afin d'harmoniser les règles pour l'ensemble des cadres d'emplois et intégrer l'ensemble des expériences privées (et pas seulement les expériences salariées).

Améliorer les conditions de travail des agents territoriaux en leur fournissant un niveau de protection au moins similaire à celui des salariés (notamment par l'accès à une inspection du travail, un document unique réel levier de prévention et outil managérial).

Créer un site internet partageant les expérimentations en matière de qualité de vie au travail, conditions de travail, alternatives organisationnelles et managériales associant les employeurs locaux, les organisations syndicales et la recherche.

Créer un réseau de chercheurs territoriaux à disposition des collectivités pour coopérer avec les employeurs à des fins de recherches-actions dans le champ de l'innovation managériale et de la qualité de vie au travail.



| MISE EN PAGE & ILLUSTRATION

| WWW.ATHANORE.FR

athanore

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

JANVIER 2022



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



MISE EN PAGE & ILLUSTRATION |

WWW.ATHANORE.FR |

athanore®