PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Stratégie RH de l'Etat

DGAFP 2030
Partenaire des services publics

Feuille de route régionale 2026-2028

Secrétariat général pour les affaires régionales
Pôle moyens et modernisation
Plateforme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines

Région Pays de la Loire – 14 octobre 2026

Le mot du Préfet de région

La feuille de route régionale de stratégie RH 2026-2028 s'inscrit dans la continuité de la stratégie territoriale RH de l'État engagée en 2022 par la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) pour renforcer l'attractivité de la fonction publique, favoriser les mobilités, professionnaliser les agents et accompagner les transitions dans les organisations.

Le bilan 2023-2025, fruit d'une collaboration étroite entre les services de l'État, les CLEP et la PFRH, marque l'expérience acquise ces 3 dernières années, éclaire le chemin parcouru et met en perspective les axes de développement. Il a révélé des avancées significatives : création d'outils partagés (kit recruteur, formations mutualisées), organisation d'événements fédérateurs (Rencontres de l'emploi public) et une gouvernance dynamique avec le Comité des DRH et les 5 CLEP départementaux déployés.

La nouvelle stratégie nationale donne un cap, pose les enjeux nationaux et nous invite à questionner notre territoire autour des 3 axes prioritaires :

- attirer les talents et fidéliser les agents ;
- accompagner les employeurs et les agents publics ;
- consolider la gouvernance territoriale de la politique RH de l'État et la mobilisation de tous les acteurs.

Sur cette base, nous devons désormais consolider notre gouvernance, notre méthode et les actions engagées tout en relevant de nouveaux défis : les tensions sur le logement des agents, l'attractivité de nos métiers, l'action sociale et la nécessité d'une approche inter-versants pour fluidifier les mobilités.

Pour garantir la cohérence de l'action de l'Etat sur notre territoire et assurer la coordination des employeurs publics, cette feuille de route, co-construite avec l'ensemble des acteurs RH du territoire, est un outil stratégique et un levier opérationnel au service de l'attractivité et de la performance de la fonction publique en Pays de la Loire.

Le 14 octobre 2026

Laurent Hottiaux
Préfet de la région des Pays de la Loire



SOMMAIRE

Introduction page 4
Données clés sur l'emploi public en Pays de la Loire page 5

LES 3 AXES DE LA FEUILLE DE ROUTE

1. Consolider la gouvernance territoriale de la politique RH de l'État et la mobilisation de tous les acteurs page 6

1.1. Comité des DRH des employeurs public page 6
1.2. Comités Locaux pour l'Emploi Public (CLEP) page 8
1.3. Plateforme Régionale d'Appui Interministériel à la Gestion des RH (PFRH) page 10

2. Attirer les talents et fidéliser les agents page 12
2.1. Améliorer la connaissance de l'emploi public localet renforcer la visibilité des métiers page 12
2.2 Valoriser la diversité des parcours professionnels dans les page 15

3. Accompagner les employeurs et les agents publics page 20
3.1. Mieux structurer l'offre régionale de formation page 20
3.2. Accompagner les transformations et les organisations du travail page 22

INTRODUCTION

Une feuille de route ancrée dans le territoire et alignée sur la stratégie nationale

La stratégie territoriale RH de l'Etat, pilotée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), DRH de l'Etat, et récemment actualisée pour la période 2026-2028, vise à incarner de manière plus soutenue les politiques RH de l'Etat dans les territoires, à accompagner concrètement la transformation des organisations et des pratiques au service des employeurs et des agents publics, et à encourager les collaborations avec l'ensemble des acteurs de l'emploi, en particulier les versants territorial et hospitalier de la fonction publique, pour promouvoir les métiers du service public, favoriser la diversité des profils recrutés et proposer aux agents des parcours diversifiés.

Les préfets, en tant que garants de la cohérence de l'action de l'Etat à l'échelle de leur territoire, incarnent l'Etat employeur et assurent la coordination des employeurs publics. La stratégie nationale est ainsi déclinée, dans chaque région, au moyen d'une feuille de route triennale de stratégie RH, permettant de tenir compte des spécificités et des besoins de chaque territoire

La feuille de route régionale 2026-2028 a été élaborée **à partir** :

de celle-ci, dont elle reprend les 3 axes prioritaires :

- attirer les talents et fidéliser les agents ;
- accompagner les employeurs et les agents publics ;
- consolider la gouvernance territoriale de la politique RH de l'État et la mobilisation de tous les acteurs

Du bilan 2023-2025, qui a mis en lumière les forces (gouvernance active, outils mutualisés) et les défis d'attractivité notamment. L'élaboration de la feuille de route RH en Pays de la Loire puis sa mise en œuvre ont permis d'engager une dynamique partenariale de transformation en matière de ressources humaines depuis 2022.
Le parti pris d'adopter une méthode collaborative a permis de fédérer les acteurs autour de priorités communes.
La structuration de la gouvernance autour des 2 instances a favorisé l'interconnaissance entre les acteurs RH au sein de la fonction publique d'État mais également au sein des 3 versants de la fonction publique et avec les opérateurs et partenaires locaux de l'emploi.
De nouvelles dynamiques ont ainsi pu émerger, un atout majeur permettant de proposer des solutions adaptées et innovantes.

Des travaux du Comité des DRH de l'État en Pays de la Loire, réuni le 22 mai 2026, qui a identifié les défis propres au territoire en écho aux enjeux nationaux.

Des retours d'expérience terrain, notamment via les CLEP et les services déconcentrés.

A l'appui de l'expertise et de l'expérience de la **PFRH des Pays de la Loire.**

Elle a pour **objectif de traduire les orientations nationales en actions locales**, en tenant compte des **spécificités régionales.**

Elle se veut pragmatique, opérationnelle et évaluable.

Données clés sur l'emploi public en Pays de la Loire

(Sources : Insee Analyses Pays de la Loire • n° 125 • Mars 2024)

La région Pays de la Loire compte 274 500 agents en 2021 dans la fonction publique, elle se distingue par le plus faible taux d'administration de France comparativement aux autres régions de France, avec seulement 59,9 emplois publics en équivalent temps plein (EQTP) pour 1 000 habitants en 2021. Ce niveau de représentation concerne les trois versants de la fonction publique : État (38%), Territoriale (37%) et Hospitalière (25%). Ce déséquilibre s'explique en partie par la forte présence de l'enseignement privé et par la dynamique économique régionale, où l'emploi privé progresse plus vite (+1,6% par an entre 2011 et 2021 contre +0,6 % pour le public).

L'attractivité est au cœur des préoccupations régionales. La région fait face à une concurrence du secteur privé, rendant le recrutement plus difficile dans toutes les familles de métiers. Pour compenser, la fonction publique a recours aux contractuels, dont la part est passée de 12,2 % à 16,9 % en dix ans. En 2023, la tension est visible avec 19 260 offres d'emploi publiées, soit un ratio d'offres supérieur à la moyenne nationale (7 offres pour 100 emplois contre 6 au niveau national).

L'enjeu de l'attractivité se heurte aussi à une tendance de vieillissement de la population active. La part des titulaires de 55 ans ou plus est passée de 25 % à 30 % en dix ans, tandis que celle des moins de 35 ans a reculé. Ce phénomène impose d'anticiper un renouvellement des effectifs, particulièrement des métiers techniques exigeant des compétences spécifiques et des parcours professionnels attractifs pour les jeunes générations.

Malgré ces difficultés, la région bénéficie d'une image positive. Les mobilités géographiques sont excédentaires, avec 1,4 arrivée pour un départ. Les fonctionnaires s'installant dans la région viennent majoritairement d'Île-de-France (35 %), suivis de la Bretagne et de la Nouvelle-Aquitaine. Cette attractivité résidentielle constitue un levier, même si les mobilités entre les différents versants de la fonction publique restent encore marginales (0,4 %).

Les Pays de la Loire font face à un paradoxe : bien que la région soit géographiquement très attractive pour les agents, elle peine à pourvoir ses postes face à la concurrence du secteur privé et au vieillissement de ses effectifs. Le maintien de la qualité des services publics reposera sur sa capacité à moderniser ses recrutements et à fidéliser les nouveaux arrivants.

AXE 1

Consolider la gouvernance territoriale de la politique RH de l'État et la mobilisation de tous les acteurs

Contexte en Pays de la Loire

En Pays de la Loire, afin d'assurer le portage et le déploiement de la **stratégie territoriale de l'État lancée par la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) en 2022**, l'impulsion a rapidement été donnée par la mise en place d'un **comité des DRH** de l'État.

Réuni à trois reprises en 2022 pour rédiger la feuille de route RH régionale, c'est lui qui a conduit le diagnostic partagé de la situation régionale, défini les enjeux à soutenir et identifié la stratégie à mener en région.

Parallèlement, sous l'impulsion du **Comité local pour l'emploi public** (CLEP) régional, nouvellement créé, animé par la PFRH et présidé par le préfet de région, des CLEP départementaux ont été institués en Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Sarthe et Vendée, couvrant ainsi la totalité du territoire, avec pour objectif de traduire la feuille de route RH régionale en actions opérationnelles.

En appui et en pilotage de la feuille de route régionale et triennale, la **PFRH** initialement composée de 7 experts, s'est renforcée en 2024 avec l'arrivée de 3 conseillers RH en charge de l'attractivité et promotion de l'emploi public, de l'accompagnement des SGCD et de l'accompagnement des transformations.

Sur cette base solide, la **gouvernance installée et éprouvée** reste néanmoins à fidéliser et à consolider pour assurer une constance de mobilisation et pour maintenir la dynamique engagée.

1.1. Le comité des DRH de l'État

Sa composition indicative et son rôle sont définis dans la stratégie territoriale RH de l'État (Annexe 2) : DRH ou SG des services déconcentrés de l'État (périmètre «organisation territoriale de l'État – OTE » incluant l'éducation nationale et les finances publiques) ainsi que les directrices ou directeurs des SGCD ou leurs représentants. Des opérateurs et/ou partenaires externes peuvent être invités à participer aux travaux. La DGAFP peut également être invitée à participer aux réunions (Annexe 2 stratégie territoriale RH de l'État). Le comité peut également être élargi aux deux autres versants de la fonction publique et aux partenaires (France Travail, APEC, Cap Emploi...).

Son rôle : le comité régional des DRH de l'État assure la déclinaison de la stratégie territoriale RH de l'État sous la forme d'une feuille de route régionale, en construisant un programme d'actions. Il en assure le suivi et en ajuste, le cas échéant, le contenu.
Si le programme d'actions le justifie, le comité peut décider de l'installation de groupes de travail thématiques qui pourront associer, le cas échéant, des représentants des deux autres versants de la fonction publique ainsi que d'autres partenaires locaux.

Objectifs :

La finalisation de la nouvelle feuille de route sera l'occasion d'un large partage pour assurer une appropriation optimale et un engagement régulier dans sa mise en œuvre. Les actions identifiées comme prioritaires au moment de l'élaboration de la feuille de route, seront proposées comme thématiques pour la constitution de groupes de travail.

- **Objectif 1 :** consolider la gouvernance , en rythmant les rencontres
- **Objectif 2 :** mettre le comité en action sur les priorités identifiées lors de la préparation de la feuille de route
- **Objectif 3 :** structurer la méthode de pilotage de la feuille de route sur l'organisation, la planification et le suivi du plan d'actions

Actions et indicateurs – Comité des DRH

Action 1 : Organiser 2 instances plénières par an dont une en présentiel (objectifs 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CDRHE – SGAR – PFRH	2 instances dont une en présentiel	Annuelle	Action 18

Action 2 : Créer des groupes de travail sur la base des thématiques priorisées en ateliers CDRHE du 22 mai 2026 (objectifs 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
DRH	2 groupes actifs et la formalisation d'un livrable	Mise en place fin 2026. livrables : 2027 et 2028	Action 19

Action 3 : Planifier les réunions CDRHE sur l'année pour une meilleure visibilité, organisation et disponibilité (Objectif 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	calendrier annuel	fin 2026	Action 19

Action 4 : informer le CDRHE de l'exécution du plan d'actions (Objectif 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH - CDRH	Revue de projet formalisée et partagée	annuel	Action 18

1.2. Comités locaux pour l'emploi public (CLEP)

Sa composition indicative est définie dans la stratégie territoriale de l'Etat (Annexe 3) : ils réunissent les employeurs des trois versants de la fonction publique, les acteurs spécialisés (France Travail, APEC, Cap Emploi, centres de gestion de la fonction publique territoriale, représentant du centre national de gestion de la fonction publique hospitalière, Défense mobilité, directeur territorial du handicap du FIPHFP...) ainsi que des partenaires (associations, écoles de service public, universités, les Cordées de service public, structures porteuses des « France Services »...). Des employeurs privés du bassin d'emploi ciblé peuvent également être conviés aux réunions.

Leur rôle :
En réunissant l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi public, les CLEP constituent des instances privilégiées de mise en œuvre de mesures concrètes et innovantes en faveur de l'attractivité de la fonction publique et des mobilités au sein des bassins d'emploi.
Ils permettent aux acteurs locaux de mieux se connaître, de partager leur diagnostic sur l'emploi public local, d'échanger sur leurs besoins de recrutement et les difficultés qu'ils rencontrent, de mutualiser leurs outils et bonnes pratiques, et de développer, de concert, des actions en direction des agents ou de nouveaux publics (ex : jeunes, demandeurs d'emploi, personnes en reconversion professionnelle, anciens militaires ou leurs conjoints...).

Ils ont vocation à travailler en priorité :

- à l'identification des filières ou des bassins d'emploi qui concentrent les besoins les plus urgents ou prégnants ;
- à l'analyse des facteurs responsables du déficit d'attractivité (coût du logement, manque de notoriété du territoire, absence de débouchés...) ;
- à l'identification et la communication des parcours possibles de mobilité interministérielle et inter-versants.

Ils ont également vocation à établir des plans d'actions différenciés en fonction des besoins territoriaux identifiés. Ces plans peuvent notamment initier ou développer les actions suivantes :

- élaborer des contenus permettant de susciter des recrutements via la plate-forme *Choisir le service public* ;
- organiser des forums et évènements en lien avec les besoins en recrutements identifiés.

Ils peuvent conduire à la conclusion de partenariats locaux, notamment en déclinaison des conventions signées par le ministère en charge de la fonction publique, par exemple avec France Travail.

En Pays de la Loire, les CLEP départementaux sont pilotés et animés par les directions des secrétariats généraux communs départementaux ou des directions adjointes ou des secrétariats généraux des préfectures ou encore des responsables de ressources humaines. La PFRH assure un appui aux CLEP dans la mise en œuvre des actions décidées dans ces instances. Elle organise le partage et la mutualisation des travaux au travers d'un CLEP régional et de l'animation d'un espace Resana.

Un CLEP régional est également en place et se réunit une fois par an sous la présidence du préfet. Il est composé des CLEP départementaux.

Objectifs :

La finalisation de la nouvelle feuille de route est l'occasion d'un large partage dans les départements avec les acteurs de l'emploi public pour assurer une appropriation optimale et un engagement dans sa mise en œuvre. L'identification de potentiels nouveaux acteurs à associer aux CLEP peut permettre de diversifier et d'enrichir les approches et les méthodes sur les enjeux d'attractivité et de mobilité. Enfin, les CLEP étant des leviers puissants pour fédérer les acteurs du

territoire, les démarches de développement de partenariats concrets seront soutenues pour répondre aux enjeux d'attractivité, de mobilité, de diversité et d'inclusion dans la fonction publique.

- **Objectif 1 :** consolider la gouvernance pour assurer la concordance entre objectifs et actions, en veillant à associer l'ensemble des acteurs concernés
- **Objectif 2 :** conforter la couverture territoriale et l'inter-versants par des actions sur les 5 départements associant l'ensemble des acteurs
- **Objectif 3 :** développer les partenariats territoriaux

Actions et indicateurs – CLEP

Action 5 : Réunir chaque CLEP départemental une fois par an (objectif 1)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP - PFRH	1 réunion plénière par an et par département 1 CLEP régional par an	Annuelle	Action 20

Action 6 : Mettre en place une séquence retex sur l'avancée de la mise en œuvre de la feuille de route (objectif 1)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP - PFRH	Retex en CLEP régional annuel	1 fois par an	Action 20

Action 7 : Communiquer sur l'exécution du plan d'action (objectif 1)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP - PFRH	Revue de projet	Annuelle	Action 20

Action 8 : Mettre en œuvre la feuille de route par une action ou un événement annuel sur une des thématiques priorisées (objectif 2)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP - PFRH	Réalisation d'une action ou d'un événement par an par département	Annuelle	Action 20

Action 9 : Favoriser le développement des partenariats locaux (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH – acteurs locaux des CLEP	Nombre d'actions / évènements partenariaux	2026 – 2028	Actions 20 et 21

1.3. La Plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des RH (PFRH)

Son rôle et ses missions sont définis dans la stratégie territoriale de l'Etat (Annexe 4) : équipes pluridisciplinaires placées sous l'autorité des préfets de région, au sein des SGAR ou des SGCD dans certains départements d'outre-mer, les PFRH sont un relais essentiel des politiques nationales RH dans les territoires. En qualité d'autorité fonctionnelle, la DGAFP en assure le pilotage métier et l'animation de réseaux.
Elles exercent leurs missions en appui et en coordination avec l'ensemble des services RH de l'État afin de garantir une mise en œuvre cohérente et partagée des orientations nationales.

La **PFRH des Pays de la Loire** est constituée d'une équipe de 10 personnes :

- Directrice PFRH
- Directrice adjointe et conseillère RH en charge de la mobilité et des carrières
- Conseillère RH en charge de l'attractivité et de la promotion de l'emploi public (2024)
- Conseillère RH en charge de la formation interministérielle
- Conseillère RH en charge de l'accompagnement managérial
- Conseillère RH en charge de l'expertise RH et de l'accompagnement des SGCD (2024)
- Conseillère RH en charge de l'accompagnement des transformations (2024)
- Conseiller action sociale et environnement professionnel
- Assistante formation, actions administratives, logistiques et communication
- Assistante action sociale interministérielle et bourses talents

Son rôle : La PFRH assure le pilotage de la feuille de route régionale et triennale de stratégie RH

Missions socles :

- Déclinaison opérationnelle de la stratégie territoriale RH de l'État et révision annuelle
- Gouvernance locale des politiques RH : la PFRH assure ou veille à la mise en œuvre des actions décidées dans ces instances de gouvernance et en réalise le suivi
- Emploi public, recrutement, mobilité : la PFRH organise, coordonne et participe aux chantiers et événements relatifs à l'attractivité, la mobilité et l'emploi public et veille à la déclinaison locale de la marque « choisir le service public »
- Appui aux secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) en matière RH
- Formation professionnelle au niveau régional : sur la base du document d'orientation à moyen terme (DOMT), la PFRH assure l'élaboration et la communication de son plan régional interministériel de formation (PRIF)
- Déconcentration, convergence et simplification RH : la PFRH contribue à la déclinaison territoriale des travaux de déconcentration, de convergence et de simplification RH
- Missions relatives à l'action sociale interministérielle
- Missions relatives au logement des agents publics
- Missions relatives à l'accompagnement des transformations et des organisations du travail, et à l'amélioration de l'environnement de travail

Objectifs :

- **Objectif 1** : piloter la mise en œuvre de la feuille de route 2026-2028
- **Objectif 2** : veiller à la couverture territoriale
- **Objectif 3** : structurer et formaliser les transmissions PFRH/DGAFP

Actions et indicateurs – PFRH

Action 10 : Traduire la feuille de route en plan d'action opérationnel (objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Plan d'actions finalisé	2026	Action 21

Action 11 : Veiller à la couverture territoriale pour chaque action (objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Accès distanciel Déploiement des actions phares en présentiel sur les sites de Nantes et Angers	2026 2027 - 2028	

Action 12 : Structurer et formaliser la transmission de données et d'information à la DGAFP (objectif 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Process formalisé Outils de recueil et de transmission	2026	Action 23

AXE 2

Attirer les talents et fidéliser les agents

Contexte en Pays de la Loire

Les Pays de la Loire font face à des défis majeurs pour maintenir l'attractivité de leur fonction publique, combinant dynamique démographique, concurrence avec l'emploi privé et difficultés d'accès au logement. La région se distingue par une sous-représentation relative de la fonction publique d'État qui reflète une attractivité moindre face à un secteur privé dynamique, particulièrement dans des départements comme la Loire-Atlantique, le Maine-et-Loire et la Vendée.

Le vieillissement des effectifs (33% des agents ont 50 ans ou plus) et la hausse des contractuels (22,3% dans la FPE, contre 24% au niveau national) préfigurent des difficultés de recrutement (*)

Concernant le volet logement, les difficultés d'accès au logement se concentrent principalement dans les zones attractives (littoral et métropoles), et aussi de plus en plus dans des territoires intermédiaires et ruraux, où l'offre est insuffisante au regard des offres d'emploi. Pour tenter d'y remédier, des moyens sont d'ores et déjà mobilisés :

- mise en place d'un pilotage SGAR par l'intermédiaire d'une chargée de mission logement au sein du pôle politiques publiques et en étroite relation avec la PFRH sur le volet RH pour assurer la mise en relation avec les employeurs publics et la prise en compte des besoins,
- des moyens humains au sein de la PFRH avec deux ETP : un conseiller action sociale et environnement professionnel (CASEP) et une correspondante administrative action sociale Interministérielle traitant tous les deux des thématiques du logement,
- un relais d'information assuré auprès de la SRIAS et des CLEP dans la perspective de la sollicitation des employeurs sur les différents chantiers à mener.

(*) Note Insee Pays de la Loire – 10 février 2023 L'emploi public dans les Pays de la Loire

2.1. Améliorer la connaissance de l'emploi public local et renforcer la visibilité des métiers

Afin de renforcer la connaissance de l'emploi public local, de promouvoir la marque employeur « Choisir le service public » avec ses déclinaisons territoriales et d'élargir les viviers de recrutement auprès de nouveaux publics, le comité des DRH de l'État et dans les CLEP en Pays de la Loire prévoit de déployer une présence proactive et mutualisée sur les forums et salons, de construire une identité employeur commune ancrée dans les spécificités du territoire, et de structurer une coopération durable entre les employeurs publics des trois versants.

Objectifs :

- **Objectif 1** : Déployer une démarche proactive (« aller vers ») de promotion de l'emploi public local auprès des publics cibles, en mutualisant les actions des employeurs publics par une présence renforcée et coordonnée.

- **Objectif 2** : Rendre la fonction publique plus visible et accessible en clarifiant son offre, en adaptant les messages aux spécificités locales et en renforçant son identité commune (marque employeur) via les pages employeurs sur le site CSP et en animant l'espace Territoire de CSP.
- **Objectif 3** : Appuyer la dynamique collective existante entre les employeurs publics et la pérenniser pour optimiser leur coopération et leur coordination sur le territoire.

Actions et indicateurs – Attractivité

Action 13 : Développer la présence des employeurs publics sur tous types de forums (salons étudiants, scolaires, de l'emploi, des métiers)
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP, CDRHE PFRH : appui méthode coordination mutualisation	Nombre de forums par an	Annuelle	Action 1

Action 14 : Créer dans les territoires un réseau d'ambassadeurs de l'emploi public porteurs de la marque employeur « CSP en PdL » (interministériel/inter-versant), via les CLEP
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP, CDRHE PFRH : appui méthode coordination mutualisation	Nombre d'ambassadeurs	2027	Action 1

Action 15 : Favoriser les stands communs inter-employeurs (partage des coûts, mise en commun des besoins en recrutement)
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP, CDRHE PFRH : appui méthode coordination mutualisation	Nombre d'initiatives	2027 2028	Action 1

Action 16 : Faire connaître la FP
1) Auprès des publics scolaires et jeunes diplômés : cibler les établissements de formation et CFA (au regard des métiers en tension), ainsi que les salons d'orientation et forums métiers.
2) S'appuyer sur le réseau des acteurs de l'emploi (tels que France Travail) : former et outiller pour assurer un relai et la promotion de l'emploi public auprès des bénéficiaires.
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP PFRH CDRHE	Nombre d'interventions auprès de jeunes scolaires ; Nombre de partenaires de l'emploi formés Nombre de scolaires ciblés (si possible de collecter les données)	Fin 2027	Action 1

Action 17 : Produire des contenus de valorisation des employeurs publics territoriaux (animer les pages territoires, expérimenter la création de pages employeurs sur CSP, finaliser une marque-employeurs « choisir le service public en Pays de la Loire »)
(Objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH Employeurs publics CLEP	Nombre de contenus produits Nombre de pages employeurs Marque employeur finalisée	2026 - 2028	Action 2

Action 18 : Mutualiser et partager les expérimentations locales et initiatives entre CLEP
(objectif 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP PFRH : appui méthode coordination mutualisation	Nombres de séquences Retex organisés	Annuelle	Action 1

Action 19 : Organiser les Rencontres de l'emploi public en Pays de la Loire
(objectifs 1 et 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH, employeurs publics et partenaires de l'emploi régionaux + CLEP	Nombre : d'exposants, de visiteurs, d'organisateurs d'événements locaux, d'offres d'emplois publiées	Annuelle	Action 1

2.2. Valoriser la diversité des parcours professionnels dans les territoires et encourager les mobilités

Afin de répondre à l'ambition de valoriser les parcours et mobilités au sein de la région, le comité des DRH de l'État en Pays de la Loire entend favoriser une meilleure connaissance des dispositifs de mobilités, accompagner les évolutions professionnelles et renforcer les coopérations entre employeurs publics. Les actions engagées viseront à fluidifier les parcours, à valoriser les nouvelles formes d'accompagnement et à créer les conditions de rencontres entre agents et employeurs, afin de mieux répondre aux besoins du territoire.

Objectifs :

- **Objectif 1** : Faciliter les mobilités interministérielles et inter-versants au sein des territoires, en levant les obstacles techniques et organisationnels.
- **Objectif 2** : Expérimenter des formes innovantes de mobilité pour répondre aux besoins concrets des agents et des employeurs, et promouvoir les les dispositifs existants en faveur de la mobilité.
- **Objectif 3** : Organiser des espaces de rencontre entre l'offre et la demande de mobilité, notamment via des événements fédérateurs comme les Rencontres de l'emploi public en Pays de la Loire.

Actions et indicateurs – Mobilités

Action 20 : Organiser des temps forts « immersions professionnelles » ou opérations "vis ma vie" inter ministérielles et inter-versants.
(objectifs 1 et 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP, employeurs des 3 versants, managers PFRH : appui méthodo, coordination, mutualisation	Nb d'événements et actions de communication	2028	Action 4

Action 21 : Informer et sensibiliser agents et employeurs sur les droits et règles de mobilité (formations, témoignages de parcours et contenus accessibles)
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
DRH, encadrement supérieur, CLEP, réseau des CMC	Nombre d'informations	2028	Action 3

Action 22 : Promouvoir les dispositifs innovants favorisant les mobilités (bilan de parcours professionnel collectif - BPPC) / animer des BPPC / animer et professionnaliser le réseau des CMC à l'animation de ces BPPC
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH, réseau des CMC	Nombre	2028	Actions 3 et 4

	d'administrations ayant déployé le dispositif		

Action 19 : Organiser les Rencontres de l'emploi public en Pays de la Loire (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH, employeurs publics et partenaires de l'emploi régionaux + CLEP	Nombre : - d'exposants - de visiteurs - d'organisateurs d'événements locaux - d'offres d'emplois publiées	Annuelle	Action 5

2.3. Lever les freins liés à l'accès au logement

Axe fort de la politique de l'État face aux difficultés de recrutement dans la fonction publique et de fidélisation des personnels, l'accès au logement habituellement envisagé dans le cadre des politiques publiques mises en œuvre pour le favoriser, s'invite désormais comme un sujet central dans le pilotage des ressources humaines dans les organisations.

Afin d'apporter des solutions, il est d'abord nécessaire de s'en emparer en objectivant les besoins, en clarifiant et en intensifiant la communication sur les mesures existantes et en sensibilisant les employeurs à cet enjeu.

Objectifs :

- **Objectif 1** : Faciliter l'accès au logement pour les agents publics, en proposant des solutions adaptées aux spécificités locales.
- **Objectif 2** : Optimiser la communication sur les dispositifs
- **Objectif 3** : Sensibiliser les employeurs à l'enjeu du logement pour les agents publics

Actions et indicateurs – Logement

Action 23 : Formaliser une feuille de route logement identifiant les métiers et publics prioritaires (objectifs 1, 2 et 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH correspondant régional logement CLEP Partenaires PP Services RH volontaires	État des lieux simple Feuille de route formalisée	Fin 2026	Action 11 Circulaire logement 18 février 2026

Action 24 : Réaliser des questionnaires auprès des agents nouvellement recrutés (< 6 mois) pour identifier les difficultés de logement et les besoins
(objectifs 1, 2 et 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH correspondant régional logement CLEP Partenaires PP Services RH volontaires	1 à 2 questionnaires / an	2027	Action 11

Action 25 : Proposer des solutions de logements temporaires et d'urgence en garantissant la traçabilité des demandes
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/SRIAS	Nombre de prises en charge avec cause de la demande	Annuelle	Action 11

Action 26 : Clarifier et développer l'information sur les dispositifs existants aux agents publics via un guide interministériel du logement, l'organisation du Forum du logement, la transmission de données locales pour la plateforme nationale du logement des agents publics et la promotion de son utilisation
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/SRIAS services	Nombre d'actions de communication	Annuelle	Action 11
	Version actualisée du guide existant	2027	
	Organisation du forum	Annuelle	
	Nombre d'actions de promotion	Annuelle	

Action 27 : Mener des actions de sensibilisation auprès des employeurs sur la thématique logement comme levier d'attractivité
(objectif 3)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
CLEP PFRH Services RH	Nombre d'actions de sensibilisation	Annuelle	Actions 11

2.3. Améliorer l'impact de l'action sociale

L'action sociale interministérielle, en complément de l'action sociale ministérielle n'est pas toujours connue de tous les agents et semble subir une certaine censure de la part de publics ne croyant pas être concernés alors qu'elle est en mesure de proposer des solutions concrètes en réponse aux besoins ou de venir en soutien quelles que soient les catégories de personnel.

D'autre part, la multiplicité des dispositifs et des supports de promotion et de communication ministérielles / interministérielles brouille la visibilité et la compréhension de l'offre et complexifie le parcours usager.

Objectifs :

- **Objectif 1** : identifier les dispositifs existants
- **Objectif 2** : clarifier et rendre visible l'offre d'action sociale
- **Objectif 3** : Poursuivre l'accompagnement des SRIAS et des RIA

Actions et indicateurs – Action sociale

Action 28 : Identifier les dispositifs ministériels et interministériels existants (berceaux, action sociale) et proposer des pistes d'harmonisation et de mutualisation des informations sur ces dispositifs
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Echéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/Services STAGIAIRES IRA Dispositif RCA (*rapport commandé par une administration)*	Mise en place RCA Diagnostic et recommandations livrés Propositions formalisées	2026 2027	Action 7

Action 29 : Renforcer l'incarnation de l'ASI sur le territoire
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/SRIAS	1 présentation de l'ASI par an par département	Annuelle	Action 6

Action 30 : Créer un livret d'accueil interministériel pour l'action sociale
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/services	Livret finalisé	Annuelle	Action 6

Action 31 : Poursuivre l'accompagnement de la SRIAS

(objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/SRIAS	Actions d'accompagnement à l'installation de la nouvelle SRIAS	2027	Action 8

Action 32 : Poursuivre l'animation du réseau RIA (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH/SRIAS RIA	Nombre de séminaires RIA animés par an par département	Annuelle	Action 8

AXE 3

Accompagner les employeurs et les agents publics

Contexte en Pays de la Loire

En Pays de la Loire, la formation et l'accompagnement des transformations s'inscrivent dans une dynamique active. Avec 2 292 agents formés en 2025 (*), la PFRH a structuré une offre de formation mutualisée et accessible, en s'appuyant sur des parcours hybrides (présentiel, distanciel) et des partenariats (IRA de Nantes, plateforme Mentor). L'enjeu est désormais d'élaborer le Document d'Orientation à Moyen Terme (DOMT) et d'en déployer le plan d'action.

Côté transformation et organisation du travail, les accompagnements sont récents et associés au recrutement d'une conseillère RH en charge de l'accompagnement des transformations et d'une conseillère en charge de l'accompagnement des SGCD en 2024. Pour autant, 14 services (dont les 5 SGCD) on déjà été accompagnés sur des thématiques de réorganisations, de qualité de vie au travail (QVCT) et de cohésion d'équipe (*) et la PFRH s'inscrit désormais dans la semaine de la QVCT. L'enjeu est de développer cette dynamique en intégrant les sujets émergents, en renforçant la professionnalisation des acteurs RH et le développement managérial par des propositions d'accompagnement variées (échanges de pratiques, espaces de discussion, codev, coaching....).

(* Bilan PFRH 2025)

3.1. Mieux structurer l'offre régionale de formation

D'ici fin 2026, un Document d'Orientation à Moyen Terme (DOMT) régional 2027-2029 sera élaboré en lien avec les acteurs territoriaux pour apporter une vision pluriannuelle et commune des priorités ainsi que des moyens à mobiliser. Ce document participe au renforcement de la coordination locale des différents acteurs pour répondre aux besoins.

D'ici fin 2028, la mutualisation des actions sera renforcée notamment sur le plan financier (plusieurs projets co-construits font déjà l'objet de mutualisation financière : partage des coûts pédagogiques. L'objectif est de développer davantage ces projets co-construits et co-financés).

Un accent sera par ailleurs porté sur les outils de communication à destination des services pour donner davantage de visibilité à l'offre régionale de formation (PRIF). Dans le même temps, les formations hybrides y seront développées en mobilisant davantage les ressources MENTOR.

Objectifs :

- **Objectif 1** : construire et déployer un Document d'Orientation à Moyen Terme (DOMT) régional, articulant les orientations nationales avec les besoins locaux et améliorant la visibilité et l'appropriation de l'offre régionale de formation (PRIF).
- **Objectif 2** : renforcer la mutualisation de l'offre de formation sur le territoire, en optimisant les ressources financières et humaines.
- **Objectif 3** : développer une offre régionale hybride, en s'appuyant sur les ressources MENTOR afin de diversifier les modalités pédagogiques.

Actions et indicateurs – Formation

Action 33 : Réaliser un recensement des besoins en lien avec le réseau des référents formation (objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Nombre de structures représentées	07/2026	Action 12

Action 34 : Élaborer le DOMT en comité régional des DRH (objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	DOMT validé	Déc 2026	Action 12

Action 35 : Donner de la visibilité à l'écosystème régional de formation pour renforcer l'articulation entre les acteurs RH (objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Réalisation d'une cartographie de l'écosystème	Déc 2027	Lien avec l'atelier CDRH du 22/05

Action 36 : Développer des supports de présentation et de communication de l'offre PRIF (objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Nombre de communications au réseau RF via resana Nombre de communications sur safire	Déc 2027	Lien avec l'atelier CDRH du 22/05

Action 37 : Identifier les formations pouvant faire l'objet d'une mutualisation au niveau régional et inter-régional voire inter-versants (objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Nombre de formations mutualisées	2026 2028	Action 13

Action 38 : Mettre en place une veille trimestrielle des ressources MENTOR mobilisables (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Nombre de veilles réalisées	Déc 2027	Lien avec l'atelier CDRH du 22/05

Action 39 : Construire des parcours hybrides avec les organismes partenaires (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH et le réseau des référents de formation	Nombre de parcours mutualisés hybrides créés	Déc 2027	Action 14

3.2. Accompagner les transformations et les organisations du travail

Dans la continuité des orientations nationales de développement de l'accompagnement des transformations et d'amélioration des conditions de travail, les Pays de la Loire poursuivent leur démarche d'accompagnement des services de l'Etat visant à renforcer leur adaptation et leur agilité dans la conduite du changement face aux enjeux de modernisation, de simplification et de transition. Conscients que les défis identifiés par le comité régional des DRH appellent une approche pragmatique, collective et innovante, la volonté est de mettre en place des actions concrètes pour fédérer les acteurs locaux autour d'une culture commune de transformation et d'amélioration de l'environnement professionnel. Pour ce faire, la PFRH produit une offre en constante évolution et s'associe au Lab Etat'Lin pour des actions conjointes ou complémentaires sur le volet de l'innovation et de la transformation des méthodes notamment.

Cela passe par des actions de sensibilisation ou d'appui aux démarches volontaires, reposant sur les dispositifs nationaux existants (semaine de la QVCT par exemple, Mois de l'Innovation...) ou sur des initiatives régionales, ainsi que sur l'incitation à la création d'espaces participatifs d'expérimentation, d'échanges de pratique et de retours d'expérience, tels que les espaces de discussion sur le travail.

La PFRH poursuivra par ailleurs, la mise en œuvre opérationnelle des missions qui lui sont propres au bénéfice des services de l'État en région. Elle continuera d'assurer un appui de proximité, notamment en direction des secrétariats généraux communs départementaux (SGCD), en déclinant de manière concrète et adaptée les dispositifs qu'elle porte, dans une logique de complémentarité avec les orientations fixées par la stratégie régionale RH 2026-2028

Objectifs :

Objectif 1 : développer une culture managériale de l'accompagnement au changement

Objectif 2 : améliorer les conditions et l'environnement de travail des agents et valoriser les bonnes pratiques en matière d'organisation du travail

Objectif 3 : soutenir les transformations en s'appuyant sur la synergie des réseaux métier et sur l'expérimentation d'espaces participatifs

Actions et indicateurs – Transformation

Action 40 :
Concevoir et déployer des dispositifs d'accompagnement interministériels dédiés à la conduite du changement et aux transitions, en intégrant des apports méthodologiques, des ateliers d'échanges entre pairs, des accompagnements ponctuels de services dans leurs projets de transformation de l'organisation du travail etc...
(objectif 1)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH et les services	Nombre d'actions qualifiées menées sur les thématiques de conduite de changement	2027	Action 15

Action 41 : S'inscrire durablement et en cohérence avec la stratégie territoriale, dans la semaine de la QVCT
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH et les services	Nombre d'actions proposées ; Nombre de participants	Annuel	Action 16

Action 42 : Élaborer une méthode de déploiement de la démarche QVCT dans les services
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH et les services	Un livrable méthodologique	2027	Action 16

Action 43 : Expérimenter les espaces de discussion sur le travail (EDT) en s'appuyant sur des services volontaires au sein du comité des DRH de l'État
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH et les services	Nombre de services ayant conduit au moins une session d'EDT	2027	Actions 15 et 16

Action 44 : Encourager le partage des initiatives locales en matière d'organisation et d'environnement du travail
(objectif 2)

Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale

PFRH et les services	Identification des vecteurs de bonnes pratiques Un réseau de diffusion structuré	2027	Action 17

Action 45 : S'appuyer sur les réseaux métiers (ex : CMC, services RH des SGCD, responsables de formation etc) et les acteurs internes (ex : numérique, lab d'innovation etc..) pour accompagner les transformations et mutualiser les bonnes pratiques (objectif 3)			
Acteurs	Indicateurs	Échéance	Lien avec la stratégie nationale
PFRH	Nombre de réunions réseau métier ou communautés animés Nombre de communautés animées sur RESANA	2028	Actions 16 et 17