

## CONCOURS EXTERNE D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2024

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

**Rédaction d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale.**

Durée : 4 heures  
Coefficient : 4

**SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

### INDICATIONS DE CORRECTION

**Sujet :**

Attaché territorial, vous êtes chargé de mission auprès de la directrice générale adjointe (DGA) « ressources et moyens » de la communauté d'agglomération d'Admiagglo (150 000 habitants).

Admiagglo est confrontée depuis ces dernières années à des problématiques accrues en matière de recrutement, et son attractivité en tant qu'employeur est de plus en plus questionnée. De nombreux services se retrouvent en tension avec un impact sur le fonctionnement et la qualité des services publics. En conséquence, la collectivité souhaite repenser sa politique de ressources humaines au regard de ce déficit d'attractivité.

Dans cette perspective, la DGA vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'attractivité de la Fonction Publique Territoriale.

**1) Présentation du sujet**

La problématique de l'attractivité de la fonction publique et notamment de la fonction publique territoriale est largement répandue et connue par les employeurs publics. Elle renvoie à des enjeux de recrutement au niveau national avec des secteurs d'activité, des métiers plus en tensions que d'autres (police municipale, petite enfance...) mais aussi à des modalités et des choix de gestion propres à chaque collectivité qui peuvent être parfois concurrentiels entre les collectivités. Par le biais de l'attractivité, on questionne les compétences, les moyens et le niveau d'action et d'expertise de la collectivité. On travaille également sur le modèle social choisi pour rendre la collectivité attractive et la conduite du changement.

**2) Analyse des documents du dossier**

Chargé de mission auprès de la directrice générale adjointe aux ressources et moyens, le candidat est positionné sur un volet prédéfini et transversal qui concerne toutes les sphères de la politique de

ressources humaines de la collectivité, à savoir : le recrutement, la rémunération, l'accompagnement social des agents, les organisations et les cycles de travail, le champ managérial... La note concerne l'ensemble des agents et des services de la collectivité. C'est donc dans une approche générale et complète de ces leviers d'action que la commande est formulée.

La politique RH de la collectivité doit être pensée comme un outil d'attraction, de promotion et d'amélioration du service public local. À travers les orientations données, on souhaite garantir la continuité des services aux publics et leur qualité. Le sujet a une dimension technique mais également une visée politique. On peut aussi y associer un objectif d'exemplarité avec comme référence attendue une « image positive ».

Il faudra éviter le catalogue d'actions et penser le sujet de façon structurée pour permettre aux décideurs de se projeter vers un projet global et cohérent dans la durée.

Les documents mis à disposition présentent une grande diversité de thématiques renvoyant aux enjeux d'attractivité et potentiellement des leviers sur lesquels peut agir la collectivité. La sélection des documents recouvre plusieurs types de ressources pour le candidat :

- Des réflexions et propositions portées au niveau national pour infléchir la tendance actuelle au sein de la fonction publique et répondre aux problématiques en matière de recrutement et d'attractivité.
- Des exemples d'actions engagées par les collectivités pour favoriser l'attractivité et une politique de ressources humaines adaptée aux nouvelles attentes sociétales.
- Des sujets de fond liés aux conditions de travail et au bien-être des agents (déconnexion, rémunération, projet de réforme de la fonction publique)

### **Critères de sélection des documents**

**Document 1 :** « Des idées et des pistes d'action pour susciter des vocations publiques » - Horizons publics - n°33 - mai-juin 2023 - 6 pages

Ce document présente sous forme d'interview des échanges avec des responsables d'associations de la fonction publique engagées dans la défense des services publics et la réflexion sur leur renouveau. Ce document fournit des éléments généraux sur la crise de vocation que traversent les métiers de la fonction publique, liée à des enjeux de management, de sens du travail, d'attractivité, de statut, de rémunération...

**Document 2 :** " Bien-être au travail dans la FPT - baromètre MNT 2023" - [collectivite.mnt.fr](https://collectivite.mnt.fr) - novembre 2023 - 5 pages

Ce baromètre sur le bien-être au travail dans les collectivités locales est publié chaque année. Il permet d'aborder les relations des agents à leur contexte professionnel et le degré de satisfaction qu'ils éprouvent. Il permet de poser un certain nombre de constats sur les attentes des agents de collectivité. On y fait aussi référence au retour d'expérience sur le télétravail. Outre, l'apport du document pour poser le diagnostic sur le rapport entretenu au travail dans les collectivités, ce document dresse des pistes d'action pour répondre aux attentes et améliorer les conditions de travail des agents.

**Document 3 :** " La semaine des 4 jours, tout le monde y gagne " - *la gazette des communes* - mai 2023 - 6 pages

Cet article est consacré à l'expérimentation de la semaine de quatre jours dans l'administration. L'expérience menée dans plusieurs collectivités y est relatée. Cette organisation est montrée comme potentiellement attractive et pouvant fidéliser les agents notamment pour les métiers non télétravaillables. Le candidat pourra l'utiliser comme axe de travail tout en considérant les effets en termes d'organisation du service public local et de management des équipes.

**Document 4 :** " Le droit à la déconnexion dans la fonction publique " - [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr) - novembre 2022 - 2 pages

Il s'agit d'un article de fond consacré au droit à la déconnexion numérique en dehors du temps de travail et de ses objectifs. À défaut d'être un document-référence pour le candidat, il pointe le droit en la matière et rappelle les règles à adopter et de poser une organisation favorisant cette déconnexion.

**Document 5 :** " 27 pistes pour améliorer l'attractivité des employeurs territoriaux " - [localtis](http://localtis.fr) - février 2022 - 3 pages

Partant de l'état des lieux d'une baisse de l'attractivité de la fonction publique territoriale, le rapport cité et résumé dans l'article évoque un ensemble de constats partagés par les employeurs territoriaux et dresse une série de pistes d'action qui pour certaines d'entre elles vont au-delà du seul fonctionnement de la collectivité. Si les marges de manœuvre pour agir des collectivités peuvent être parfois limitées dans certains cas, le rapport plaide pour une innovation dans ses propositions.

**Document 6 :** " Consultation fonction publique + " - [AEF info](http://aef.info) - novembre 2023 - 5 pages

L'organisation d'une récente consultation en ligne par le ministère sur les évolutions attendues dans la fonction publique confirme le diagnostic ambiant. Bien que ce sondage concerne les trois versants de la fonction publique, les enseignements à tirer sont de plusieurs ordres pour le candidat. Les chantiers avancés peuvent être repris pour partie dans la note. Il conviendra cependant de leur donner une accroche territoriale et concrète.

**Document 7 :** " Des pistes pour attirer, recruter et fidéliser les jeunes " - [collectivités.mnt.fr](http://collectivites.mnt.fr) - juillet 2022 - 3 pages

Le document reprend des témoignages recueillis lors d'une rencontre professionnelle consacrée au recrutement dans la fonction publique territoriale et de l'attractivité des métiers pour les jeunes. La connaissance des métiers de la fonction publique et la fidélisation de ce jeune public restent un enjeu pour les directeurs de ressources humaines. Le candidat devra avoir une réflexion sur cette cible privilégiée.

**Document 8 :** " La protection sociale complémentaire, indéniable gage d'attractivité " - *La Gazette des communes* - février 2023 - 3 pages

Le financement de la couverture sociale des agents est un gage d'attractivité. L'article met en exergue des dispositifs d'aide par les collectivités tant au niveau de la complémentaire que de la prévoyance. La réforme en cours évoque les leviers dont disposent les collectivités pour agir à ce niveau. Au regard de l'importance accordée à ces dispositions, le candidat devra intégrer ce volet et les marges de manœuvre existantes dans sa note sans occulter les répercussions financières des mesures proposées.

**Document 9 :** « Recrutements dans la fonction publique territoriale : une crise d'attractivité persistante » - [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr) - décembre 2023 - 2 pages

Ce court document liste les domaines impactés par des difficultés de recrutement tout en rappelant les raisons liées à ce désengagement. À l'instar d'autres ressources à disposition, le candidat pourra s'appuyer dessus pour mentionner certains points d'attention.

**Document 10 :** « Des aménagements horaires testés pour plus d'attractivité » - *la Gazette des communes* - 2 novembre 2023 - 2 pages

Ce document témoigne d'une démarche par une collectivité pour améliorer la qualité de vie au travail de ces agents en agissant notamment sur les cycles de travail, la pénibilité. Si la taille de la collectivité n'est pas comparable à celle relevant du commanditaire, le candidat pourra y piocher quelques idées.

**Document 11** : « Guide de la marque employeur » (extraits) - Centre de gestion de la Haute-Savoie - 2023 - 3 pages

Cet extrait d'un guide édité par un Centre de gestion à l'attention des employeurs territoriaux met en perspective la crise de recrutement au sein de la FPT en la reliant à des processus généraux, notamment l'évolution du rapport à l'emploi des jeunes générations. Il souligne aussi cependant les atouts potentiels de la FPT en tant qu'employeur et invite les collectivités à mieux les valoriser.

**Document 12** : " Réforme de la fonction publique : les directeurs des centres de gestion entrent dans la danse " - La gazette des communes - avril 2024 - 4 pages

Les déclarations et les premières orientations sur une future réforme de la fonction publique annoncée par le ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques en exercice au moment de la parution de l'article ont suscité un certain nombre de réactions. Les directeurs de centre de gestion y répondent à travers une série de propositions. Si ces dernières relèvent de décisions nationales et non locales, elles doivent permettre au candidat de contextualiser le sujet au niveau national et de mettre en perspective ces possibles orientations dans la stratégie mise en place par la collectivité. Ce document faisant référence à un projet de réforme, qui n'est plus complètement à l'ordre du jour au jour de l'épreuve, le candidat est censé se concentrer avec prudence sur les pistes évoquées dans ce seul document conformément au cadrage de l'épreuve.

### **3) Proposition de plan détaillé**

**Avertissement** : il s'agit d'une proposition de plan. D'autres plans sont possibles, au correcteur d'évaluer dans quelle mesure le plan proposé restitue les principaux axes de questionnement et les principaux éléments du dossier et les articule de manière cohérente.

#### **En-tête**

*Rappel du cadrage : la note doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve en première page du sujet dans la commande et la liste signalétique des documents au dossier.*

Admiagglo

Le 14/11/2024  
(date de l'épreuve – mention facultative)

#### **NOTE**

**à l'attention de la Directrice Générale Ajointe « ressources et moyens »**

**Objet : l'attractivité de la Fonction Publique Territoriale**

**Références** (mention obligatoire) : sans objet

#### **Introduction**

*Rappel du cadrage : la note doit comporter une introduction d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.*

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- L'image de la fonction publique se détériore depuis plusieurs années. Le contexte général de la perte d'attractivité de la fonction publique et la difficulté à recruter pèsent sur les collectivités locales. Les récents sondages et enquêtes illustrent par les chiffres ces difficultés.
- Les difficultés de recrutement se traduisent dans plusieurs secteurs par des pénuries de candidats et un impact sur la continuité et la qualité du service public local.
- Une remise en question des politiques de ressources humaines des collectivités s'impose avec un chantier à engager sur les conditions de travail et les leviers d'attractivité.

- Admiagglo souhaite revisiter sa politique RH en proposant des pistes pour renforcer son attractivité et fidéliser ses agents.

## Plan détaillé

*Rappel du cadrage : le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.*

### **I. En dépit de ses atouts, la fonction publique territoriale souffre d'un manque persistant d'attractivité**

#### **A. La confirmation d'une crise de l'attractivité de la fonction publique territoriale**

1) La FPT ne manque pas d'atouts : utilité sociale des métiers territoriaux, métiers « à vocation », métiers de proximité, contribution de l'action publique locale au lien social et à la transition écologique (documents 1, 11)

2) La FPT souffre cependant d'un contexte généralisé à l'ensemble de la fonction publique (documents 2, 6, 11)

Si certains secteurs ou métiers sont moins touchés que d'autres, certaines strates également, le constat du manque d'attractivité se ressent de manière générale au niveau national car les problématiques liées aux difficultés de recrutement sont structurelles. Les grandes collectivités ne sont pas épargnées, d'où la volonté d'engager une refonte de la politique RH au sein d'Admiagglo.

3) Une insatisfaction grandissante des agents publics (documents 2, 6, 9)

Si les agents de la FPT continuent majoritairement d'apprécier de travailler dans la fonction publique territoriale, ils sont de plus en plus mécontents quant à leur niveau de rémunération et leur reconnaissance, leur qualité de vie et leurs conditions de travail.

4) Une image dégradée de la fonction publique (documents 5, 9, 11). Ce manque d'attractivité renvoie à une image dégradée de la fonction publique territoriale, un manque de valorisation de son action auprès du grand public. Un déficit d'image qui pèse dans le recrutement des collectivités.

5) Des motifs divers conduisent à cet état des lieux (documents 6, 9, 11)

Les raisons de ce désaveu grandissant sont multiples. Les évolutions du rapport au travail, les pratiques de management, les critères de statut, des conditions de travail, le niveau salarial ou encore les avantages sociaux pèsent sur la motivation des candidats à la fonction publique territoriale.

#### **B. L'impact sur les collectivités territoriales et le service public local**

1) La qualité et la continuité du service public local pâtissent de la situation (documents 9). Le déficit de recrutement dans des secteurs comme la petite enfance, la police, les services techniques impacte le fonctionnement des services.

2) Un champ de métiers en tension avec des difficultés accrues de recrutement (document 9)

Plusieurs secteurs ou métiers connaissent de sérieuses difficultés de recrutement. L'offre dépasse pour beaucoup la demande. La liste des métiers territoriaux est de plus en plus longue. Dans ce cas les collectivités ont peu de marge de manœuvre dans la mesure où les avancées catégorielles reposent sur des avancées au niveau national.

3) Des conditions de travail et des parcours de carrière à réinterroger (documents 5, 6)

Les sondages et consultations ont mis en avant des conditions de travail dégradées et des avancées de carrière peu avantageuses. Les collectivités ont la possibilité de (re)poser les bases d'un dialogue renvoyant des signaux positifs aux futurs agents. De même, les règles d'avancement ou de promotion sont des leviers sur lesquels agir même si les statuts particuliers

des cadres d'emplois et les déroulements des carrières sont fixés au niveau national.

## **II. L'enjeu de valorisation de la fonction publique territoriale et de la fidélisation des agents territoriaux au cœur de la refonte de la politique des ressources humaines des collectivités**

### **A. Des leviers à disposition des collectivités pour rendre plus attractive la fonction publique territoriale**

- 1) Repenser la politique de RH de la collectivité dans sa globalité (documents 1, 5, 6, 11)  
L'employeur doit être particulièrement attentif aux moments clefs de la carrière professionnelle des agents : arrivée sur le marché du travail, réorientation ou transition professionnelle, accueil des agents intégrant la collectivité, fidélisation des agents confirmés (document 11).  
L'accompagnement des agents comme la garantie d'une politique RH vertueuse sont des atouts indispensables pour valoriser l'image interne de la collectivité. La transparence, l'exemplarité, l'égalité femme-homme sont des éléments structurants de la politique RH à valoriser.
- 2) Améliorer les conditions de travail (documents 1, 3, 4, 6, 10)  
Possibilité pour les collectivités de réaménager les temps de travail, avec l'objectif de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Il convient de respecter les temps de repos et de congé, de veiller à une véritable déconnexion.  
Des expérimentations sont menées dans les collectivités comme la semaine des 4j.
- 3) Attirer et fidéliser (documents 5, 7, 8, 11, 12). Les collectivités n'hésitent pas à se concurrencer en termes d'avantages sociaux (protection sociale, garantie maintien de salaire), régime indemnitaire pour attirer et fidéliser les agents. Possibilité également d'agir en matière de logement dans les zones en tension.  
Il faut également renforcer l'information sur les métiers territoriaux, travailler le processus de recrutement et renforcer la GPEEC.
- 4) Agir sur les dimensions internes à la collectivité et son fonctionnement (documents 4, 6)  
La prise en compte de l'organisation des services, des modes de management modernisés restent essentiels pour rendre la collectivité attractive.

### **B. Des perspectives pour moderniser la fonction publique**

- 1) Une réforme de la fonction publique en discussion (document 12)  
Les orientations de la réforme envisagées par le ministre de la fonction publique en poste au printemps 2024 ont déjà fait réagir le monde de la fonction publique. Les directeurs des CDG ont lancé plusieurs pistes qui pourraient inspirer le législateur.
- 2) La revalorisation des salaires, attente majeure pour les fonctionnaires (documents 5, 7)  
La revalorisation des salaires reste le cœur de la revendication des syndicats et des agents. La différence avec le privé demeure notoire. De longue date, le gel du point d'indice cristallise les revendications.  
Des hypothèses sont sur la table avec notamment l'idée de cibler certains secteurs ou métiers en tension.  
La prime au mérite n'est plus taboue.
- 3) Assouplir les modalités de recrutement (documents 5, 7). L'accès par concours est questionné. Vers de nouveaux formats de recrutement ? L'assouplissement du cumul d'activité est aussi cité comme piste d'attractivité.
- 4) Un statut en pointillé ? (document 12)  
Toutes ces propositions ou contre-propositions pourraient conduire à une mise en cause du statut du fonctionnaire. La « cdisation », le recrutement

accru de contractuel voire l'allégement des règles de licenciement pourraient être des brèches ouvertes. Allons-nous vers une modernisation ou une réforme plus en profondeur du statut ?

### **Conclusion**

*Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.*