

**CONCOURS ATTACHÉ TERRITORIAL**  
**EXTERNE**  
SESSION 2024

**RÉDACTION D'UNE NOTE**  
**SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

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

**Recto**

*Ne retourner que suite au signal du responsable de salle.*

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez écrire uniquement à l'aide d'un stylo à encre foncée, non effaçable sur votre/vos copie(s) et vous pouvez utiliser du blanc correcteur.
- ♦ Un seul sujet est donné au candidat. Aucun autre exemplaire du sujet ne pourra lui être fourni.
- ♦ Hormis sur le cartouche d'identification, vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif (ni votre prénom, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de candidat, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe, découpage et collage des copies entre elles, brouillons même vierges remis avec la/les copies...) dans votre/vos copie(s) et/ou annexe(s) le cas échéant (intercalaires, papier millimétré, feuille blanche). Sera considéré comme signe distinctif tout élément permettant de différencier et repérer particulièrement la ou les copies et non requis pour répondre à la commande du sujet.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 37 pages**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

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.

#### **Liste 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
- Document 2 :** « Bien-être au travail 2023 : une satisfaction toujours modérée de la QVCT » - *collectivité.mnt.fr* - novembre 2023 - 4 pages
- Document 3 :** « La semaine de quatre jours, tout le monde y gagne ! » - *la Gazette des communes* - 9 mai 2023 - 3 pages
- Document 4 :** « Le droit à la déconnexion dans la fonction publique » - *fonction-publique.gouv.fr* - 12 novembre 2022 - 2 pages
- Document 5 :** « 27 pistes pour améliorer l'attractivité des employeurs territoriaux » - *Localtis* - 3 février 2022 - 3 pages
- Document 6 :** « Consultation fonction publique + : les agents publics critiques sur leurs conditions de travail et l'attractivité » - *AEF info* - novembre 2023 - 3 pages
- Document 7 :** « Des pistes pour attirer, recruter et fidéliser les jeunes » - *collectivités.mnt.fr* - 6 juillet 2022 - 3 pages
- Document 8 :** « La protection sociale complémentaire, indéniable gage d'attractivité » - *La Gazette des communes* - 24 février 2023 - 2 pages
- Document 9 :** « Recrutements dans la fonction publique territoriale : une crise d'attractivité persistante » - *vie-publique.fr* - 13 décembre 2023 - 1 page
- Document 10 :** « Des aménagements horaires testés pour plus d'attractivité » - *la Gazette des communes* - 2 novembre 2023 - 2 pages
- Document 11 :** « Guide de la marque employeur » (extraits) - *Centre de gestion de la Haute-Savoie* - 2023 - 3 pages
- Document 12 :** « Réforme de la fonction publique : les directeurs des CDG entrent dans la danse » - *La gazette des communes* - 5 avril 2024 - 3 pages

*Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

#### **Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

## Réactions

# Des idées et des pistes d'action pour susciter des vocations publiques

Nous avons demandé à quatre associations engagées dans la défense des valeurs du service public et agitatrices d'idées pour changer les pratiques de l'administration et embrasser les enjeux de transitions (sociale, écologique, etc.) de réagir à notre dossier. Il s'agit du collectif **Nos services publics**, par la voix de Prune Helfter-Noah ; les associations **La Cordée**, représentée par Damien Zaversnik, et **Fonction publique pour le 21<sup>e</sup> siècle (FP21)**, avec Vincent Lossec et Sophia Boumakhloufi ; ainsi que le réseau de fonctionnaires **Le Lierre**, avec Raphaël Yven.

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

### *Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans la fonction publique ?*

**Prune Helfter-Noah (P. H.-N. – Nos services publics)** – J'ai choisi la fonction publique pour être utile et donner du sens à mes missions.

**Vincent Lossec (V. L. – FP21)** – Je suis arrivé par hasard dans le secteur public, après un stage chez Orange. À la suite de ce stage, j'ai été contacté par l'autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (ARCEP). C'est surtout la mission d'intérêt général qui me fait rester dans le secteur public, car côté ressources humaines (RH) il y a un vrai challenge et un vrai besoin de faire bouger les choses.

**Sophia Boumakhloufi (S. B. – FP21)** – J'ai toujours été attirée par la fonction publique, le côté interministériel et pluridisciplinaire, avec l'envie de contribuer à la société.

**Damien Zaversnik (D. Z. – La Cordée)** – Je suis aussi arrivé par hasard dans la fonction publique territoriale, n'étant en rien prédestiné à y entrer. Je m'y suis tout de suite plu.

**Raphaël Yven (R. Y. – Le Lierre)** – J'avais depuis toujours la volonté de travailler dans un secteur qui porte le sens de l'intérêt général et du service public. Cela a été une opportunité d'entrer dans la fonction publique.

### *Comment articulez-vous votre engagement avec votre statut de fonctionnaire et votre métier ? Y voyez-vous une source de difficulté dans le respect de vos devoirs de neutralité, de réserve, de discrétion ?*

**P. H.-N. (Nos services publics)** – En tant que collectif, on essaie de donner confiance aux agents publics et aux fonctionnaires pour qu'ils s'autorisent à prendre la parole ou s'engager pour défendre une fonction publique plus forte. Nous avons notamment publié un guide sur

le devoir de réserve<sup>1</sup> rappelant les règles, la différence entre obligation de réserve sur des fonctions régaliennes et droit d'expression. Nous avons la conviction que les agents publics sont les premiers experts du service public, leur parole est très précieuse pour faire avancer les choses. Mais malgré cela, en pratique, conjuguer engagement public et statut de fonctionnaire n'est pas facile. Les porte-paroles du collectif sont engagés dans l'action publique de longue date, ils acceptent en prenant régulièrement la parole de s'exposer. C'est un engagement politique fort, je suis moi-même élue à Marseille et représentante syndicale.

**V. L. (FP21)** – Ce qui me motive dans mon engagement, c'est d'améliorer le management public, développer l'expérience employeur. L'objectif de FP21, c'est de mobiliser de jeunes fonctionnaires autour de la question comment accélérer l'innovation dans la fonction publique.

**S. B. (FP21)** – FP21 est une association de jeunes agents publics qui prône la neutralité et l'impartialité, sans engagement politique ou action militante. Pour ma part, j'ai plusieurs casquettes en plus de mon engagement associatif : je suis gendarme de réserve et enseignante vacataire.

**D. Z. (La Cordée)** – Diversifier le recrutement est politique, on se heurte à des freins. Nous tâchons de dépasser ces résistances par le bas, en tant que citoyens-agents publics, en cultivant les valeurs du service public par l'engagement. L'administration doit investir sur ces dynamiques même si elle y est culturellement réticente.

**R. Y. (Le Lierre)** – Je vois une forme de continuité entre mes deux activités : d'une part, fonctionnaire engagé pour les services publics et soucieux de l'intérêt général et d'autre part, membre d'une association qui s'engage pour la transition écologique. Mes deux activités ont la même source : transformer et changer les politiques publiques. Je pense qu'il faut aujourd'hui imaginer d'autres formes d'engagement, d'investissement, car nous sommes en période de crises multiples (démocratique, sociale, écologique, d'attractivité, etc.). Nous avons besoin de sortir des cadres traditionnels d'action. Les agents publics et les fonctionnaires ont un rôle incontournable à jouer pour ces transformations. Notre réseau a pour objectif d'apporter des propositions et des valeurs pour une réelle transformation écologique des politiques publiques.

### ***Comment expliquez-vous que les métiers de la fonction publique traversent une telle crise aujourd'hui ?***

**P. H.-N. (Nos services publics)** – Pour répondre à cette question, je vous propose de faire un focus sur deux facteurs qui me paraissent essentiels. Le premier, c'est la rémunération : il y a un vrai décrochage de la rémunération entre le public et le privé, on a atteint un point de non-retour qui est devenu flagrant, il faut agir rapidement sur le facteur rémunération fixe des fonctionnaires si on veut espérer un regain de l'attractivité de la fonction publique. Second facteur affectant le service public, c'est la perte de sens que nous avons bien documentée en 2021. Notre collectif a mené une grande enquête auprès des agents des services publics sur le sens et la perte de sens dans leur travail. Plus de 4 500 réponses ont été recueillies, provenant de personnes de tous âges, tous statuts et tous secteurs d'activité. Les résultats de cette enquête révèlent un mal-être profond : 80 % des répondants déclarent être confrontés « régulièrement » ou « très fréquemment » à un sentiment d'absurdité dans l'exercice de leur travail. Les agents publics ont le sentiment de participer à une forme de maltraitance au travail, soumis à des injonctions contradictoires. La crise de l'hôpital public en est l'illustration

1. *Guide du devoir de réserve et de la liberté d'expression des agents publics*, 2021, Nos services publics.

## Réactions

flagrante. Qui peut accepter que les patients souffrent dans les couloirs de l'hôpital ? Les infirmiers ou les aides-soignants ne peuvent le supporter au quotidien. Autres exemples lorsqu'on est agent à la Caisse d'allocation familiale (CAF), traquer la fraude présumée en suivant un algorithme qui vise surtout les populations les plus précaires participe à ce sentiment de malaise et d'absurdité. Lorsqu'on est policier et que la recherche de cannabis au pied des tours dans un quartier chaud prend le dessus sur la mission d'assurer au quotidien la sécurité peut aussi susciter un sentiment d'absurdité et de maltraitance, contribuant à cette perte de sens de la vocation publique.

**V. L. (FP21)** – Il y a aussi aujourd'hui une difficulté d'accessibilité aux métiers de la fonction publique, la complexité des concours y contribue... Beaucoup de personnes n'ont pas conscience qu'il existe une diversité de métiers au service de l'intérêt général, il vaudrait mieux le faire savoir. Il y a encore beaucoup de leviers d'action pour rendre nos métiers plus attractifs : la reconnaissance, la rémunération, tout ce qui contribue à améliorer « l'expérience collaborateur », comme dans le privé. Une autre piste d'action consisterait à dynamiser davantage la mobilité professionnelle dans les trois fonctions publiques.

**S. B. (FP21)** – Je suis en accord avec les propos précédents. Il est essentiel de renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique. En effet, les missions doivent gagner en sens et le management public peut parfois être inadapté, nécessitant une réforme de la hiérarchie vers plus de transversalité. Les managers intermédiaires ont besoin d'un accompagnement pour éviter une crise de confiance. Ainsi, l'administration doit offrir des perspectives et des avantages à ses employés pour garantir leur satisfaction et leur engagement.

**D. Z. (La Cordée)** – Il y a trois crises structurelles qui impactent directement ou indirectement les métiers de la fonction publique : une crise démocratique qui affecte nos institutions et qui rejait sur les agents publics, une crise sociale, car notre pays reproduit l'inégalité sociale et enfin une crise de sens du service public. Depuis vingt ans, la fonction publique est engagée dans une réduction des coûts et un alignement sur le privé. Ces éléments de fond nourrissent une crise d'attractivité de la fonction publique. Pourtant, les agents publics sont sur le terrain, ils y croient et ils sont utiles. Il y aurait besoin d'urgence d'un plan de relance de la fonction publique pour réussir les grandes transformations du pays.

### **La Cordée<sup>2</sup> pour la diversité sociale dans la fonction publique**

La Cordée est une association de promotion de la diversité sociale dans la fonction publique. Créée à l'initiative d'anciens élèves de la classe préparatoire égalité des chances de l'École nationale d'administration (ENA), elle rassemble des agents des trois fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, ayant en commun une trajectoire positive d'ascension sociale. Face aux inégalités sociales et à un système éducatif qui échoue à les résorber, La Cordée porte un projet positif, celui de gravir les échelles tout en étant au service des autres<sup>3</sup>.

2. <https://www.la-cordee.org/>

3. <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/actualites/27-propositions-pour-la-diversite-sociale-dans-la-fonction-publique>

**R. Y. (Le Lierre)** – Je partage les constats qui ont été faits. Nous avons connu pendant plusieurs années des discours négatifs sur la fonction publique et de dénigrement organisé sur l'action des fonctionnaires, qui contribuent aujourd'hui à la délégitimation de l'action publique et à la perte d'attractivité du secteur public. Sur la question de la transformation écologique, il existe aussi un décalage fort entre les discours et la réalité, c'est ce qui ressort d'une consultation<sup>4</sup> que nous avons menée en novembre 2022 auprès des membres de notre réseau (1 300 membres, 60 réponses) dans le cadre de notre participation au Conseil national de la refondation (CNR) sur les services publics. Nos membres font le constat partagé d'un grand écart entre certains discours et la concrétisation de politiques de transformation écologique à la hauteur des enjeux. De nombreux professionnels des différentes institutions se trouvent en situation de dissonance et freinés dans leur volonté d'action. Ils se heurtent à des injonctions contradictoires dans les décisions et à des blocages multiples, en premier lieu budgétaires et du manque de ressources humaines affectées à ces politiques.

**Comment rendre la fonction publique plus attractive ? Comment faire évoluer les pratiques professionnelles ? Avez-vous des pistes d'action possible (formation et concours, recrutement, mobilité ou méthodes de travail) ?**

**P. H.-N. (Nos services publics)** – Pour nous, c'est la question de la rémunération qui doit être prioritaire : il faut traiter correctement les agents publics pour qu'ils puissent vivre de leur métier. Je rappelle que le salaire mensuel net pour agent de catégorie C en début de carrière est de 1 358 euros. Il existe des situations difficiles dans les métropoles en raison du coût du logement. Je voudrais aussi insister sur la question de l'inversion entre les besoins des usagers et les moyens alloués, il faudrait repartir des besoins des usagers pour remettre des moyens là où on en a le plus besoin. Cela fait des années qu'on fait le contraire, résultat, aujourd'hui, on ne peut plus répondre aux vrais besoins : à l'école, à l'hôpital, dans les tribunaux, etc.

### **Fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle (FP21)<sup>5</sup>, l'association des jeunes des trois versants de la fonction publique**

Association semi-professionnelle, a-partisane et indépendante de toute organisation syndicale ou politique, fondée à l'initiative d'Annick Girardin en 2017 – alors ministre de la Fonction publique – sur le modèle du forum des jeunes de la fonction publique québécoise, elle développe des actions en mode projet en lien avec une diversité de partenaires : établissements et institutions publics et privés d'intérêt général, autres associations d'agents publics ou d'utilité publique, presse et média spécialisés dans le secteur public, écoles de service public, collectivités territoriales et ministères<sup>6</sup>.

4. <https://le-lierre.fr/cahier-de-doleances-cnr/>

5. <http://fp21.fr/>

<http://fp21.fr/nos-travaux/> ; FP21, *Apporter les croissants n'est pas un outil managérial. 13 propositions pour un management du xx<sup>e</sup> siècle*, 2021.

**V. L. (FP21)** – Aujourd’hui, on a aussi beaucoup de contractuels qui rejoignent la fonction publique, ils ont des profils variés. L’enjeu, à mon avis, est d’arriver à les conserver. Il faut réussir à faire en sorte que ces personnes qui ne sont pas fonctionnaires soient mieux intégrées. Il faudrait leur donner envie de passer les concours. Il faut donc une réflexion de fond sur les voies d’entrée dans la fonction publique.

**S. B. (FP21)** - Nous avons identifié plusieurs pistes d’action possible : es journées dédiées à la co-construction sur l’attractivité de la fonction publique, la création d’espaces de discussion entre agents sur les thèmes de la diversité, la valorisation de la parole des agents sur le terrain. Nous avons organisé lors du Mois de l’innovation publique en novembre 2021, « Fabrique de la fonction publique », un événement pour échanger autour de la diversité au sein de la fonction publique. Nous avons ainsi pu valoriser ces pistes d’action auprès des décideurs, au plus haut sommet de l’État. Aujourd’hui, il faut clairement aller vers les personnes intéressées par la fonction publique, pour leur présenter la diversité des profils, leur proposer une immersion (mission auprès de chaque administration).

**D.Z. (La Cordée)**- Nous avons remis en début d’année au ministre de la Transformation et de la Fonction publique nos 27 propositions pour accélérer la diversité sociale dans la fonction publique. J’en citerais trois: pérenniser les prépas Talents, généraliser le pré-recrutement pour les métiers en tension dans la fonction publique ou encore favoriser le mentorat par les agents publics.

***Face à l’urgence climatique ou aux transformations numériques rapides, ne faut-il pas, dès maintenant, repenser les métiers de la fonction publique ou du moins les faire évoluer rapidement ?***

**P. H.-N. (Nos services publics)** – Il y a une tendance actuelle à la numérisation de toutes les procédures administratives qui s’adressent aux usagers, présentées comme un bénéfice pour la majorité d’entre eux, mais ce n’est pas toujours le cas. Les besoins des usagers ne changent pas aussi vite que les technologies, les usagers ont toujours besoin d’un contact avec les humains, les professionnels. Il est important de toujours partir des besoins des usagers pour adapter les technologies, et non faire l’inverse.

### **Le Lierre<sup>7</sup>, le réseau écologiste des professionnelles de l’action publique**

Fondé en 2019 Le Lierre rassemble plus de 1 300 fonctionnaires, hauts fonctionnaires, expertes, consultant, acteurs et actrices des politiques publiques, convaincues que la transformation profonde de l’action publique est indispensable pour répondre aux urgences écologique et sociale<sup>8</sup>.

7. <https://le-lierre.fr>

8. Balbo-Bonneval V., *Contribution à la réflexion sur la formation des fonctionnaires et dirigeants publics aux enjeux de la transition écologique*, rapport, févr. 2023, Le Lierre.

**V. L. (FP21)** – La crise écologique va demander de nouveaux profils. Il faut réussir à être plus réactif dès aujourd'hui pour recruter ces nouveaux profils dont nous avons besoin pour agir sur l'impact environnemental. Ces personnes ne pensent pas forcément au service public, elles ne vont pas s'y tourner naturellement. Pourtant, de nombreux métiers dans la fonction publique portent sur les enjeux environnementaux. Il faut arriver à les attirer, à sensibiliser les personnes à rejoindre le service public, par des moyens différents.

**S. B. (FP21)** – Remettre de l'humain au centre de l'expérience usager. On pourrait l'imaginer avec l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) : certaines tâches pourraient être automatisées pour que les agents se concentrent sur des projets plus stratégiques ; l'évolution de la fonction publique doit faire écho à ce défi numérique, avec le développement des compétences numériques des agents. Les métiers devront intégrer davantage de transversalité et de spécialisation pour répondre à ces nouveaux enjeux. L'enjeu de la formation sera central avec la nécessité d'évaluer les compétences des fonctionnaires et leur proposer des formations adaptées. Il faut continuer à encourager l'innovation dans la fonction publique, mais en gardant toute sa place à l'humain.

**D. Z. (La Cordée)** – Le constat est que nous manquons aujourd'hui massivement de bras dans les services publics. Cela interroge fortement le mode de recrutement public qui est aujourd'hui à la fois déconnecté des besoins et tétanisé face à l'absence de candidats. L'illisibilité des modes d'accès a en outre un effet répulsif, en particulier pour les personnes qui connaissent mal la fonction publique. Nous aimerions avoir une réflexion avec les employeurs publics, les agents, des chercheurs etc pour réinterroger notamment les épreuves de concours et rendre le système de recrutement plus attractif et moins discriminant.

**R. Y. (Le Lierre)** – Il y a encore beaucoup de modalités d'action à renforcer pour réussir la transformation écologique, et pour que ce soit une priorité des institutions publiques. Il faut déployer de nouvelles compétences, former les fonctionnaires, et dédier plus de moyens humains et financiers à cette transformation. C'est un enjeu historique à ne pas manquer qui peut aussi être un projet fédérateur à l'échelle d'une organisation publique.

### **Nos services publics<sup>9</sup>, un collectif pour retrouver le sens des missions<sup>10</sup>**

Ni *think tank*, ni syndicat, c'est un collectif créé début 2021 qui s'est fixé pour objectif de reprendre la parole pour redonner du sens et documenter la fabrique de l'action publique. Nos services publics est un espace ouvert à tous-tes et qui a vocation à constituer un lieu d'échange, de réflexion et de partage d'expériences pour reprendre conscience des métiers de la fonction publique, mais aussi pour se donner les moyens d'agir différemment, au quotidien. Il publie régulièrement des notes de fond sur des enjeux de politiques publiques et organise des événements pour créer le débat comme le Printemps 2023 des services publics<sup>11</sup>.

9. <https://nosservicespublics.fr/>

10. Nos services publics, *Perte de sens chez les agents du service public : les résultats de notre enquête*, rapport, sept. 2022.

11. <https://printempsdesservicespublics.fr/>

## Bien-être au travail 2023 : une satisfaction toujours modérée de la QVCT

Chaque année depuis 2009, la MNT et La Gazette des communes organisent le baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales. Les résultats de la 14<sup>e</sup> édition viennent de paraître. Mécontentement quant à leur rémunération et à la reconnaissance de leur travail, fatigue, stress, manque d'actions de prévention, protection sociale insuffisante... : malgré quelques améliorations, les agents publics territoriaux restent globalement assez insatisfaits de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail (QVCT). Zoom sur les principaux résultats de cette enquête 2023.

*Publié le 13-11-2023, mis à jour le 29-11-2023*

Cette année encore, les agents sont globalement **satisfaits** de travailler dans la **fonction publique territoriale** (76 %). Pour rappel, ils étaient 75 % en 2022, 79 % en 2021 et 81 % en 2020. D'ailleurs, cette année, 82 % des agents se disent fiers d'exercer leur métier (contre 85 % en 2022). Ils apprécient toujours le fait d'exercer une mission de **service public** (81%). 79% ont le sentiment de rendre service aux **usagers** et 65 %, de veiller à la bonne gestion de l'argent public. Autre facteur de satisfaction important : la sécurité de l'emploi pour 83 % des répondants.

**76 %** <sup>+1pt\*</sup>   
des agents sont **SATISFAITS**  
de travailler dans la fonction  
publique territoriale  
\*(par rapport à 2022)

Exactement comme l'année dernière, la grande majorité des répondants (82 %) sont satisfaits des **relations** qu'ils entretiennent avec les membres de leur équipe. À noter : pour 79 % d'entre eux, le soutien de leurs collègues les aide dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes, tout comme la confiance de leur hiérarchie (71 %).



**3** éléments jugés importants à

**L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL :**

1 - La rémunération

2 - L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle

3 - La reconnaissance (de la hiérarchie, des collègues...)

En 2023, 72 % des répondants se déclarent satisfaits de l'équilibre entre leur **vie professionnelle** et leur **vie personnelle**, contre seulement 66 % en 2022. Cette augmentation pourrait en partie s'expliquer par le déploiement du **télétravail** au sein des collectivités publiques. En effet, 34 % des agents disent encore télétravailler cette année (+ 9 points par rapport à 2022) et 96 % déclarent que le télétravail a un impact positif sur leur bien-être ! La quasi-totalité d'entre eux se disent d'ailleurs satisfaits des **conditions** dans lesquelles ils télétravaillent (93%), notamment grâce à un meilleur accès aux outils numériques depuis la crise Covid.



La **rémunération** représente toujours le premier motif d'**insatisfaction** des agents publics, à hauteur de 73 %, loin devant la reconnaissance (54 %) et l'épanouissement dans le travail (49 %)... Pour preuve, la garantie du maintien du pouvoir d'achat représente pour eux la première action que leur collectivité devrait privilégier en 2023 et 2024 : elle est, en effet, classée en premier par 44 % des agents, loin devant la promotion de la **QVCT** (qualité de vie et conditions de travail) (20 %) !



En 2023, les agents territoriaux ne sont plus que 45 % à estimer que leur niveau de **bien-être** s'est dégradé au cours des 12 derniers mois, contre 55 % de 2020 à 2022. On constate notamment une baisse assez significative de leur niveau de **stress** : alors qu'ils étaient 81 % en 2022, seulement 76 % des agents ressentent, cette année, du stress lié à leur profession. Et pour 60 % d'entre eux, ce stress est avant tout lié à la pression de leur hiérarchie. Quant au niveau de **fatigue**, il baisse légèrement lui aussi : il est de 2,7 sur 5 pour la fatigue physique (contre 3,1 en 2022) et de 3,6 sur 5 pour la fatigue nerveuse (contre 3,8 en 2022). Néanmoins, les agents de catégorie C sont toujours plus nombreux, par rapport aux autres catégories, à se sentir concernés par ces problèmes...

En savoir plus sur le niveau de bien-être des agents



Près de la moitié des agents publics (47 %) déclare que leur collectivité ne propose aucune **action de prévention**, ni de bien-être (en baisse tout de même de 7 points par rapport à 2022). Parmi les actions les plus déployées, on retrouve les actions de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS), *ex-aequo* à 18 %. Pourtant, seulement la moitié d'entre eux estiment que ces actions de prévention et de **bien-être** sont suffisamment adaptées à leurs besoins (+ 4 points par rapport à 2022) !



47 % des agents répondants se disent insatisfaits de la qualité de leur couverture sociale. 59 % semblent insatisfaits de la **participation financière** de leur collectivité, 57 % de la prévention des **risques** et 62 % du niveau d'information (financière, juridique...). Par ailleurs, la question du pouvoir d'achat demeure centrale : la garantie du maintien de leur salaire reste en tête des attentes des agents publics (62 %, comme en 2022), suivie de la participation financière de leur collectivité à la **complémentaire santé** (58 %, comme en 2022 également) et à la prévoyance (46 %, contre 45 % en 2022).



En résumé, comme les années précédentes, les agents sont globalement fiers de travailler dans la **fonction publique territoriale**. Mais les résultats de ce **baromètre 2023** montrent toujours une insatisfaction quant à leur qualité de vie et leurs conditions de travail (QVCT). Surtout, la **rémunération** reste à améliorer en priorité, de même que la reconnaissance de leur travail par leur hiérarchie. On note tout de même quelques améliorations, cette année, notamment concernant l'équilibre entre **vie professionnelle** et vie personnelle, amélioration probablement liée au déploiement du **télétravail** au sein des collectivités. Le niveau de **fatigue** physique et nerveuse baisse également légèrement, même s'il reste souvent plus élevé pour les agents de catégorie C. En revanche, le déploiement des actions de prévention des risques et de **bien-être** reste assez faible. Cette année encore, peu de collectivités semblent en proposer.

#### À lire également :

- [Baromètre 2023 : le niveau de bien-être des agents progresse](#)
- [Bien-être au travail : peu d'actions de prévention en 2023](#)
- [Bien-être au travail 2023 : insatisfaction générale en matière de protection sociale](#)

=====

Du 21 août au 17 septembre 2023, 4 777 agents publics territoriaux, toutes catégories confondues, ont répondu au questionnaire en ligne de ce baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales. En 2022, ils étaient à peu près le même nombre (4 756 répondants). Cette enquête, organisée chaque année par la MNT et *La Gazette des communes*, permet de mesurer notamment la **satisfaction** des agents par rapport à leur mission de service public, leur qualité de vie et leurs conditions de travail (QVCT), leur niveau de bien-être et leurs attentes en matière de rémunération ou encore de protection sociale. Les résultats de ce **baromètre** donnent ainsi des indications aux collectivités publiques sur les actions à mener en priorité.

TEMPS DE TRAVAIL

# La semaine de quatre jours, tout le monde y gagne !

Publié le 09/05/2023 • Par Gaëlle Ginibrière • dans : A la Une RH, France, Toute l'actu RH



Symbol for a 4 day work week. Fokussiert - adobestock

Souvent mises en avant dans les entreprises, les expérimentations de la semaine de quatre jours concernent aussi plusieurs collectivités. Avec des retombées bénéfiques pour les agents comme pour les employeurs.

Début février, le ministre délégué chargé des Comptes publics, Gabriel Attal, annonçait le lancement d'une expérimentation d'une semaine de 36 heures travaillées en 4 jours auprès d'agents volontaires de l'Urssaf de Picardie. Une organisation du travail génératrice de bien-être et gage d'attractivité et de plus grande productivité, escompte le gouvernement. La semaine de 4 jours, d'autres administrations la pratiquent déjà, parmi lesquelles des collectivités territoriales. Beaucoup l'ont adoptée à la faveur de la remise à plat du temps de travail imposée par le respect des 1 607 heures annuelles, certaines de plus longue date.

## Temps de vie mieux équilibrés

A la communauté de communes terroir de Caux (79 communes, 117 agents, 37 900 hab., Seine-Maritime), la proposition a été lancée par le biais d'une boîte à idées proposée aux agents, en 2021, avec l'objectif de mieux équilibrer les temps de vie professionnelle et personnelle. Elle concerne désormais une vingtaine de personnes, les agents ayant la possibilité de répartir leurs 35 heures hebdomadaires sur 5, 4,5 ou 4 jours.

La démarche de Neuilly-sur-Marne (900 agents, 36 500 hab., Seine-Saint-Denis) s'inscrit, de son côté, dans une action plus large de modernisation de la ville. « Un cadre général a été posé lors du passage aux 1 607 heures, dans lequel chaque service peut réfléchir à son organisation. Les agents ont le choix de travailler sur 4, 4,5 ou 5 jours à 35 heures ou 38 heures par semaine », détaille Delphine Tranchand, DGA « ressources » de la commune.

Et d'ajouter : « Dans notre stratégie d'amélioration de l'accueil, les services recevant du public sont invités à analyser leurs flux de fréquentation et adaptent en conséquence leurs horaires d'ouverture au public. L'organisation sur 4 jours, qui permet des amplitudes horaires plus larges, répondra peut-être à certains besoins. » Moins d'une trentaine d'agents se sont emparés de cette possibilité mise en œuvre en janvier, alors que les organisations familiales étaient déjà en place. « Nous espérons qu'il y en aura davantage en septembre », ajoute Delphine Tranchand.

## Pudeur vis-à-vis des collègues

Partout, le nombre de volontaires est modeste. « Il y a encore une pudeur à travailler 4 jours quand les collègues sont présents 5 jours », observe Michel Verhaegen, DRH de Rouen. Mais c'est aussi parce que le dispositif n'est pas adapté à l'ensemble des métiers. Ainsi, « les postes annualisés, le

personnel qui exerce dans les écoles où le temps travaillé n'est pas organisé que par la mairie, n'y sont pas ouverts », indique Virginie Durand, responsable du service des RH de Saint-Etienne-du-Rouvray (650 agents permanents, 28 300 hab., Seine-Maritime), qui propose des semaines de 4,5 jours ou une alternance de semaines à 4 jours, puis à 5 jours travaillées.

Dans les modalités retenues, une exigence prévaut : celle d'une organisation qui allie l'équilibre de vie des agents et les contraintes du service rendu au public. « Celle-ci est propre à chaque service, qui veille à ce qu'un agent soit toujours présent pour assurer la continuité. Les gens s'accordent entre eux et cela se passe sans réelle difficulté. Quant aux chefs de service, ils doivent travailler au minimum 4,5 jours, ils sont donc présents tous les jours », précise Frédérique Cottard, responsable des RH à la CC terroir de Caux.

## Attractivité et fidélisation

---

Les mercredis et vendredis sont souvent plébiscités. « Cela suppose de requestionner sa façon de travailler. J'exerçais auparavant dans un office HLM de 35 agents fermé le vendredi, ce qui simplifiait les choses. À Neuilly-sur-Marne, chacun peut décider de son jour de repos, en dehors du mercredi. La présence simultanée de tous les agents d'un service peut donc s'avérer compliquée, mais est-elle nécessaire ? Une grande autonomie est laissée aux responsables de service et nous allons poursuivre les actions pédagogiques afin de les aider à faire les bons choix », commente Delphine Tranchand.

A la CC terroir de Caux, Frédérique Cottard remarque que les agents sont loin d'avoir perdu en productivité : « Le travail, la réactivité des services et les résultats sont toujours là. La plus grande amplitude horaire des journées peut aussi permettre de traiter avec plus de facilité certains dossiers de fond. »

Quelques mois après la mise en place de ce rythme en janvier, les agents volontaires ne veulent pas revenir en arrière. Ils constatent plus de confort au travail et un meilleur épanouissement personnel.

« En matière de recrutement, la semaine de 4 jours nous rend attractifs et fidélise les agents. Certains candidats se montrent moins gourmands dans leur rémunération afin de bénéficier de cet avantage, qui correspond à la tendance actuelle de percevoir le travail comme un moyen plutôt qu'une finalité », indique Frédérique Cottard. Et Virginie Durand de souligner : « Cet argument est déjà mis en avant par des collectivités dans leurs annonces. C'est sans doute un exemple à suivre. »

### FOCUS

## Vertus écologiques

---

Dans les territoires ruraux où les déplacements domicile-travail ne se font qu'en voiture, aller au bureau seulement 4 jours dans la semaine représente un vrai gain écologique et financier.

### FOCUS

## Au Royaume-Uni, une expérimentation plébiscitée

---

L'étude, publiée fin février par l'association 4 Days Week Global, qui promeut la semaine de 4 jours, revient sur l'expérimentation de la démarche par 61 entreprises outre-Manche, de juin à décembre 2022. Avec des résultats éloquentes : 90 % des salariés souhaitent garder ce rythme de travail et 15 % n'accepteraient pas de repasser à 5 jours dans un futur poste, même contre un meilleur salaire.

La productivité est de son côté notée 7,5/10. Le nombre de départs a chuté de 57 % sur la période. Et 71 % des salariés ont réduit leur niveau de burn-out : 39 % se déclarent moins stressés et 43 % ont observé une amélioration de leur santé mentale.

## FOCUS

### Une compensation destinée aux métiers non télétravaillables

---



Sébastien Duval, directeur général des services

Dans la perspective des 1 607 heures, l'organisation du temps de travail a été l'occasion, pour la ville de Moret-Loing-et-Orvanne, de remettre à plat jusqu'à cinq rythmes de travail coexistants dans les services, héritages des usages d'avant la fusion des cinq anciennes communes, en 2017. Selon le directeur général des services, Sébastien Duval, la semaine de 35 heures sur 4 jours est une contrepartie proposée aux services techniques, soit une cinquantaine d'agents, qui n'ont pas accès au télétravail.

La mesure, rejetée par un syndicat battu aux dernières élections professionnelles, sera représentée avant l'été de façon à entrer en vigueur dès le mois de septembre. « L'idée est de passer d'une semaine de 39 heures 30, générant des RTT, à 188 jours de 8 heures 45 de présence. Les jours non travaillés étant fixes, cela permettrait d'éviter des services totalement dépeuplés, comme cela arrive parfois quand les agents posent tous leur RTT le même jour », avance Sébastien Duval. Le DGS envisage d'élargir la semaine de 4 jours à l'ensemble des métiers non télétravaillables

Contact : xxxxx.

## FOCUS

### La diversité de temps de travail séduit

---

Michel Verhaegen, directeur des ressources humaines

[Rouen (Seine-Maritime) ————— 2 000 agents avec le CCAS • 114 200 hab.] Avec l'adoption des 1 607 heures, c'est toute une palette de cycles de travail qui a été proposée aux agents de Rouen depuis janvier 2022, avec notamment des cycles de 4 jours ou une alternance de semaine de 4 puis de 5 jours. Ces temps de travail sont révisés tous les ans.

« Peu d'agents se sont positionnés sur la semaine de 4 jours ou l'alternance. Parmi eux, 75 % ont choisi le cycle de 36 heures hebdomadaires [plutôt que celui de 35 heures 15], qui comporte des journées plus longues, mais préserve quelques ARTT » avance Michel Verhaegen, directeur des ressources humaines, qui, lui-même, enchaîne semaine de 4, puis de 5 jours.

L'un des objectifs poursuivis était de permettre à certains agents – souvent des femmes – de rester ou de retravailler à 100 % tout en étant de repos le mercredi pour les enfants. De fait, trois quarts des agents à 4 jours sont des femmes. « Les personnes à 4 jours ou en alternance s'avèrent particulièrement efficaces dans leur travail, mais il y a peut-être un biais lié au profil de ceux qui ont fait ce choix. Les longues amplitudes horaires de la journée ont parfois demandé un ajustement. Cependant, certains agents estiment être également plus concentrés, puisque moins interrompus, le matin tôt ou en fin de journée », souligne Michel Verhaegen.

Par ailleurs, le directeur des ressources humaines constate que cette possibilité d'organisation rencontre un véritable écho auprès des candidats, notamment des jeunes cadres, même s'ils ne choisissent pas toujours ensuite de se l'appliquer.

# Le droit à la déconnexion dans la fonction publique

Publié le 03 octobre 2022 | Mis à jour le 12 novembre 2022

- [Qualité de vie au travail](#)

Le droit à la déconnexion dans la fonction publique est consacré dans l'accord télétravail du 13 juillet 2021. Il dépasse toutefois le champ du télétravail.

## Qu'est-ce que le droit à la déconnexion et quels objectifs poursuit-il ?

Le droit à la déconnexion s'entend comme le droit pour tout agent public de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail.

Ce droit, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration des conditions de travail et d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, a pour objectif le respect des temps de repos et de congé.

Ainsi, ce droit permet aux agents publics de ne pas répondre aux sollicitations professionnelles en dehors des horaires de travail sans risque d'être sanctionnés.

## Focus sur le droit à la déconnexion dans l'accord télétravail du 13 juillet 2021

L'accord télétravail du 13 juillet 2021 prévoit que « Les modalités du droit à la déconnexion doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité. »

Dans ce contexte, un plan d'actions peut utilement être adopté dans le cadre du dialogue social de proximité, afin de fixer par exemple :

- Les modalités (contenu, durée, publics cibles) de la formation au bon usage des outils numériques ;
- Les modalités pratiques de déconnexion des outils numériques ;
- Les modalités d'ajustements de l'organisation pour adapter la charge de travail au temps de travail des agents ;
- Les modalités visant à assurer une complète information des agents du dispositif mis en œuvre ;
- Les modalités de suivi.

Au-delà des pratiques individuelles, les conditions et la charge de travail sont des facteurs à prendre en compte dans l'exercice de ce droit. Une organisation de travail

qui s'appuie sur le dialogue professionnel et la participation des agents publics contribuera favorablement à l'effectivité du droit à la déconnexion.

L'accord invite par ailleurs les employeurs et les agents à s'appuyer sur les [travaux menés par l'Anact concernant la charge de travail](#).

### **Textes de référence**

[L'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique](#)

# 27 pistes pour améliorer l'attractivité des employeurs territoriaux

Publié le 3 février 2022 par Thomas Beurey / Projets publics pour Localtis  
Fonction publique

La ministre en charge de la Fonction publique a reçu ce 3 février le rapport de la mission sur l'attractivité de la fonction publique territoriale, pilotée notamment par le président du Conseil supérieur, Philippe Laurent. Le constat est sans équivoque : la capacité pour les employeurs publics locaux à attirer et fidéliser leurs personnels a réellement diminué. Problème numéro 1 identifié : les salaires, trop faibles notamment par rapport à ceux du secteur privé. La mission avance 27 préconisations pour reprendre les choses en main, notamment des hausses salariales.

L'attractivité de la fonction publique territoriale connaît une "baisse réelle", s'alarme une mission conduite par le président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT), Philippe Laurent, la présidente de l'association nationale des DRH des grandes collectivités, Mathilde Icard et l'inspectrice générale de l'administration, Corinne Desforges. Dans le rapport qu'ils ont remis ce 3 février à la ministre en charge de la Fonction publique, Amélie de Montchalin, ils mettent en avant les "témoignages assez unanimes" sur le sujet, recueillis au gré de quelque 150 auditions. Les chiffres parlent également d'eux-mêmes. 39% des employeurs territoriaux interrogés dans le cadre du "baromètre RH des collectivités locales" publié en septembre dernier par le groupe Randstad, affirmaient éprouver des difficultés à attirer des candidats en 2021, soit 9 points de plus qu'en 2015. Policiers municipaux, auxiliaires de puériculture, secrétaires de mairie, aides à domicile, animateurs, Atsem, professeurs d'enseignement artistique... La liste des métiers territoriaux en tension est longue. Ces difficultés de recrutement ne sont bien sûr pas propres au secteur public local. Selon des études de Pôle emploi citées par le rapport, le secteur privé serait confronté à une situation encore moins favorable.

Le constat global doit toutefois être nuancé : de même que les tensions ne concernent pas tous les métiers, elles touchent de manière variable les collectivités. Par le peu de perspectives de déroulement de carrière et de mobilité qu'on y trouve, les petites collectivités, notamment dans les territoires plus ruraux, sont désavantagées. Mais les grandes collectivités sont pour leur part confrontées au sujet de la cherté de la vie, ou aux temps de déplacement souvent longs.

## **Salaire net moyen proche de 2.000 euros par mois**

Si des particularités locales peuvent expliquer la moindre attractivité de certaines collectivités, un facteur est commun à l'ensemble du secteur : les rémunérations jugées insuffisantes. Les différents interlocuteurs de la mission l'ont cité comme le problème numéro un. "Le noyau de l'attractivité reste la rémunération", soulignent-ils. Avec la politique de gel de la valeur du point d'indice qui a été appliquée presque continuellement depuis 2010, le salaire net moyen mensuel dans la fonction publique territoriale n'a progressé que de 23 euros (soit 1,2%) entre 2010 et 2019 (de 1970 euros à 1993 euros en euros constants). C'est une évolution moindre que celle qu'a connu le secteur privé sur la même période.

Mais pour la mission, les causes de la perte d'attractivité des employeurs locaux ne se résument pas à des questions salariales. Parmi leurs points faibles, elle met en avant les nombreuses contraintes auxquelles sont exposés certains personnels (pénibilité, horaires atypiques...), ou encore "la perte d'attrait de la carrière et de 'l'emploi à vie'". Par ailleurs, la fonction publique territoriale n'a pas toujours une très bonne image. La faute à un management qui serait perçu comme "vieillot" et aux discours de certains élus nationaux très négatifs et assez peu soucieux d'objectivité. Les concours sont aussi en question. "Pour les jeunes générations, il n'y a pas d'intérêt pour le concours. (...) Il faut des formats plus attractifs et modernes. Il y a des formules qui sont dépassées, le terme 'concours' ne convient plus", estimait par exemple un cabinet de recrutement rencontré par la mission.

La fonction publique territoriale serait en outre relativement méconnue, notamment chez les 18-30 ans. Selon une enquête menée spécialement pour la mission en novembre dernier auprès de 1.481 personnes de cette tranche d'âge, l'accès à la fonction publique territoriale est connu par la moitié des jeunes, mais 26% pensent qu'il faut résider dans la commune où se trouve le poste et 10% pensent qu'il faut connaître un élu.

## **Prime d'"attractivité"**

Dans ses 27 préconisations, la mission n'esquive pas la question la plus sensible, celle du salaire. Elle appelle à "revoir les grilles indiciaires et surtout les progressions [de carrière]". Il faut, ajoute-t-elle, "faciliter la capacité à promouvoir (seuils et quotas) dans un esprit de justice". De plus, pour assurer l'attractivité de certains métiers, les employeurs locaux devraient pouvoir recourir de manière "importante" au régime indemnitaire, écrit-elle.

Reste que les collectivités ont des moyens financiers variables. C'est la raison pour laquelle la mission recommande la création d'un "fonds dédié". Son objectif "serait d'inciter et d'aider les collectivités en zones de moindre attractivité à recruter et donc les agents ou étudiants à rejoindre les collectivités en tension". Autre proposition de nature financière : la possibilité pour les employeurs locaux d'instituer une prime

d'"attractivité" récompensant la stabilité de l'agent dans la collectivité. Une alternative serait la création d'"un avancement a minima pour les agents stables".

La mission recommande par ailleurs de développer l'offre de logements intermédiaires en faveur des agents publics territoriaux afin de permettre un accès plus facile au logement, notamment dans les zones où les loyers sont élevés. Elle pointe aussi l'opportunité qu'offre la mise en œuvre de l'ordonnance sur la protection sociale dans la fonction publique de février 2021 pour améliorer la couverture santé et prévoyance au profit des agents territoriaux.

## **Revaloriser certains métiers**

"Des campagnes de communication doivent permettre de revaloriser certains métiers", souligne également la mission. Les métiers de la fonction publique territoriale "portent des valeurs positives". Certaines collectivités ont redoré le blason de ces métiers au moyen de campagnes de communication décapantes, par exemple sur les réseaux sociaux. La mission cite plusieurs exemples de ces campagnes réussies. Les politiques de qualité de vie au travail et l'amélioration des conditions de travail sont d'autres leviers qu'il conviendrait d'utiliser, selon la mission.

Afin d'améliorer leur "lisibilité", les employeurs territoriaux devraient aussi pouvoir "parler collectivement", insiste la mission. La coordination nationale des employeurs territoriaux, instance informelle créée à l'initiative de Philippe Laurent, était une première étape. Faut-il "officialiser la coordination en tant que représentant officiel et mandaté des employeurs territoriaux" ? Le rapport s'interroge.

# Consultation Fonction publique + : les agents publics critiques sur leurs conditions de travail et l'attractivité

La DGAFP présentera au Conseil commun de la fonction publique lors de la séance plénière du 14 novembre 2023 les résultats de la consultation lancée le 20 juin auprès des agents. Ces résultats, destinés à alimenter le programme Fonction publique + lancé en début d'année, tirent de premiers enseignements sur les six engagements de ce chantier (management, simplification kRH, santé au travail, environnement de travail, égalité professionnelle, logement). Si le désir de servir l'intérêt général prime toujours, l'attractivité et l'effectivité de ces engagements obtiennent de faibles scores.

Les conditions de travail, l'ambiance et le collectif de travail, le statut ou le prestige social, le salaire et "l'image positive de la fonction publique" sont à la traîne dans les critères de motivation d'entrée dans la fonction publique. [Pixabay](#)

Des résultats mitigés qui illustrent l'ampleur de la tâche à accomplir. Les enseignements issus de la [consultation en ligne](#) lancée le 20 juin dernier auprès des agents publics des trois versants dans le cadre du chantier Fonction publique +, qui seront présentés par la DGAFP lors de la prochaine séance plénière du CCFP, le 14 novembre, s'avèrent en effet relativement sévères sur certains points et confirment, s'il en était besoin, la perte d'attractivité des métiers publics, qui ne cesse de progresser, y compris dans leurs propres rangs.

Pour mémoire, le programme Fonction publique, lancé en début d'année, devait initialement constituer l'un des quatre grands chantiers de l'agenda social 2023 avant que le conflit social contre la réforme des retraites ne le mette entre parenthèses et que l'agenda soit reconfiguré le mois dernier. Il n'en reste pas moins que ses différents axes sont maintenus et font soit l'objet de travaux déjà engagés, tels que ceux relatifs à la simplification RH, soit se traduiront par des négociations dédiées, comme ce sera le cas pour le logement. À cette fin, le

ministère de la Transformation et de la Fonction publiques compte s'appuyer sur les résultats de la consultation close le 30 septembre dernier, à laquelle 110 253 répondants ont participé (lire encadré).

## "L'IMAGE POSITIVE DE LA FONCTION PUBLIQUE" EN BERNE

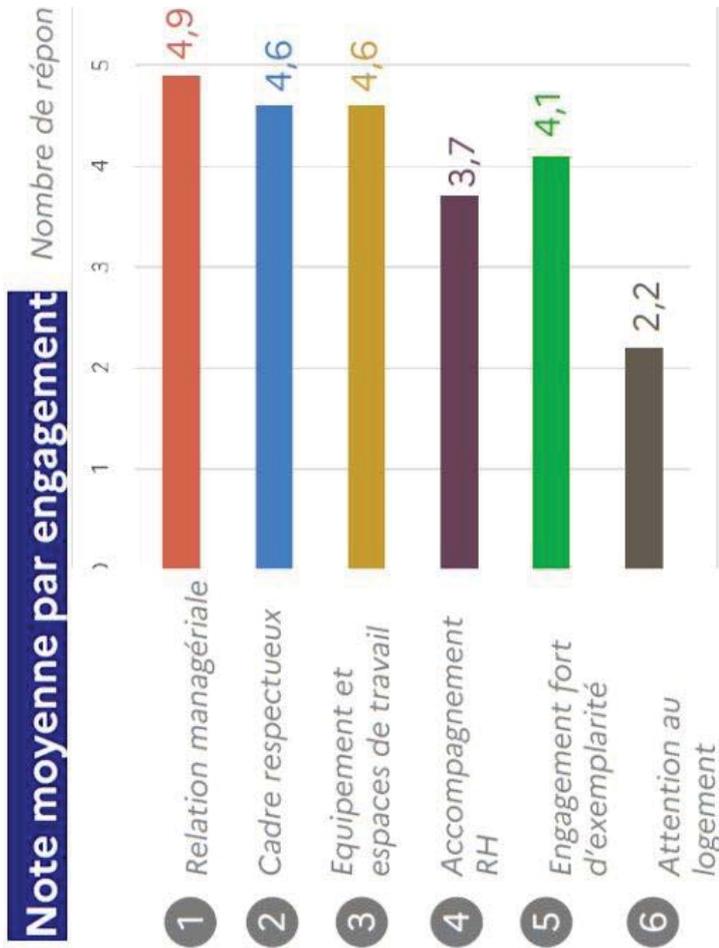
Les résultats de la consultation sont particulièrement évocateurs concernant tant l'attractivité de la fonction publique en général (que Fonction publique + doit servir à améliorer) que les six engagements du programme (relation managériale, santé au travail, environnement de travail, simplification RH, égalité professionnelle et logement). Sur l'attractivité tout d'abord, "servir l'intérêt général" reste classé en priorité pour tous les répondants (65 % l'ont placé dans le top 5 et 36 % en premier critère d'entrée dans la fonction publique), la sécurité de l'emploi arrivant en 2<sup>e</sup> position mais ne restant un moteur que pour les catégories B et C. Suivent le fait d'être "au service et en contact des usagers" (notamment pour la FPH), la présentation d'une opportunité, "les possibilités de carrière et de mobilité" (pour les catégories A+) ou encore le choix d'un métier spécifique (en particulier pour le versant hospitalier).

Enseignements sans surprise et qui devrait venir alimenter les discussions de l'agenda social 2024, les conditions de travail (davantage plébiscitées agents territoriaux travaillant dans une région), l'ambiance et le collectif de travail, le statut ou le prestige social, le salaire et "l'image positive de la fonction publique" pointent en pied du classement des critères de motivation d'entrée dans la fonction publique. Pour preuve, la question "recommanderiez vous aujourd'hui à un proche de travailler dans la fonction publique ?" obtient une note de seulement 4,9/10, la recommandation à "un proche de travailler sur un poste similaire" ne faisant pas mieux, avec 4,8/10.

## LE LOGEMENT BONNET D'ÂNE

Concernant l'effectivité des "engagements FP+", la nécessité de les "améliorer au quotidien" "fait consensus" (en particulier dans l'hospitalière), relève la DGAFP qui constate que "la marge de progression perçue grandit à mesure de l'avancée dans la carrière". De fait, la moyenne générale obtenue sur l'ensemble des engagements n'est que de 4,02/10. La note la plus élevée concerne les relations managériales (4,9/10), suivie à égalité par la santé au travail et l'équipement et les espaces de travail (4,6). Pire, le logement apparaît

bon dernier, avec un petit 2,2/10 (ce qui confère d'autant plus d'importance à la mission Amiel lancée officiellement le 6 novembre), l'accompagnement RH ne faisant que légèrement mieux avec 3,7.



DGAF

La synthèse des résultats détaille également les principaux enseignements sur les objets concrets de chacun des six engagements. Parmi ceux-ci, sont à retenir :

- l'importance de la formation à l'évaluation professionnelle ;
- la nécessité d'améliorer l'accès à des enquêtes sur le climat social ;
- l'utilité de la formation au management (59 % des encadrants déclarent avoir bénéficié d'une formation au management et 85,7 % d'entre eux l'estiment utile) ;
- un besoin de mieux prendre en compte les problématiques de santé au travail ;

- "une très forte attente de réaménagement des temps de travail" face à la faiblesse des nouvelles modalités proposées ;
- l'amélioration des "équipements de base en informatique, téléphonie ainsi qu'en visioconférence et accès Wifi" ;
- le "renforcement des moyens mis à disposition pour télétravailler (tels que des outils plus performants)" –davantage que ses usages ou sa pratique – (un quart des répondants indique ne pas être en mesure de télétravailler) ;
- le réagencement des espaces d'échanges et de repos (deux tiers des jeunes citant les espaces décloisonnés) ;
- l'amélioration de la gestion RH (dont la "perception croît avec la catégorie et le niveau d'encadrement") ;
- de fortes aspirations en matière de mobilité et de reconversion ("à court terme pour près de la moitié des répondants des trois versants, majoritaires dans la FPE et la FPT et moins marquées dans la FPH et chez les contractuels") ;
- "une attente forte d'un accompagnement spécifique et individuel" ;
- ainsi qu'en matière de mentorat (meilleure connaissance du dispositif et dans une moindre mesure rémunération accessoire) ;
- la correction des écarts de rémunération et le renforcement de "la transparence autour de la rémunération" en matière d'égalité professionnelle ;
- et enfin, la mise en place de leviers concernant "l'information sur les dispositifs d'aides existantes et la mise en place d'une plateforme d'offre de logements".

## LES AGENTS À MOITIÉ CONVAINCUS DE L'IMPACT DE FP+ SUR L'ATTRACTIVITÉ

Partant, les participants à la consultation sont 47,3 % à considérer les engagements du programme Fonction publique + comme "une réponse aux enjeux d'attractivité de la fonction publique". À ce titre, les 52,7 % de ceux qui n'en sont pas convaincus pourraient inciter le ministère à affiner la conduite de ce chantier, notamment dans le cadre de l'accord de méthode sur l'agenda social en cours de discussion et qui devrait être finalisé à la fin du mois.

Par ailleurs, les avis s'avèrent partagés sur la pertinence de mettre en place un label FP+, qui serait "affiché par les employeurs qui répondent à l'ensemble des engagements". Ainsi, seul un gros tiers des répondants indique "que la mise en place d'un label FP+ les inciterait à

candidater à un poste" et 13,4 % se déclarent encore indécis. Les avis sont partagés sur l'utilité d'un label. L'intérêt apparaît cependant "plus marqué dans la FPT, dans les établissements de santé et pour les jeunes générations", relève la synthèse.

Ces résultats "vont permettre d'affiner les six engagements initiaux du programme" qui seront ensuite déclinés et animés de façon déconcentrée dans des collectifs de travail, afin de s'adapter à la réalité et à la diversité des besoins", indique la restitution de la consultation. Ils "viendront ainsi nourrir les plans d'actions des managers et des collectifs de travail qui en définiront des mesures concrètes adaptées aux enjeux des équipes qu'ils dirigent".

## LE PROFIL DES RÉPONDANTS

Accessible en ligne du 20 juin au 30 septembre, la consultation a recueilli les réponses de 110 253 répondants (1) ainsi que 383 164 contributions sur près de 5,7 millions d'agents publics. Si un certain nombre de questions d'identification (dont seules deux étaient obligatoires) a été posé afin de "filtrer les réponses et de distinguer les résultats selon les profils de répondants" (versant, statut, type d'employeur, catégorie, âge, situation d'encadrement...), la DGAFP précise que si "l'échantillon de répondants ne correspond pas en termes de structure à la répartition des agents publics selon différentes caractéristiques", son large périmètre "est suffisant pour s'intéresser à des groupes particuliers".

Dans les grandes lignes, 32,2 % sont issus de la catégorie B (contre 17 % pour l'ensemble de la fonction publique), 38,4 % de la catégorie A (contre 26 %) et 20,3 % de la catégorie C (contre 45 %). Un peu plus de 50 % appartiennent à la fonction publique de l'État (contre une part nationale de 50 %), 24,7 % au versant territorial (contre 34 %) et 24,1 % à l'hospitalière (contre 21 %). Les titulaires sont près de 86 % à avoir participé, 44,3 % ont entre 36 et 49 ans et 35 % sont en situation d'encadrement. À noter enfin que sur le total des participants, 9 349 agents veulent "être informés des suites du programme FP+" et que 5 648 agents souhaitent "être mobilisés sur le déploiement du programme".

(1) "55 912 sont issus de la FPE, 27 198 de la FPT, 26 585 de la FPH et 557 ne sont dans aucune de ces situations"

## DES PISTES POUR ATTIRER, RECRUTER ET FIDELISER LES JEUNES

Comment faire connaître le monde des collectivités aux jeunes ? Comment les « capter » et leur donner envie de faire carrière dans la FPT ? Quelles sont leurs attentes et aspirations professionnelles ? Le Club RH de La Gazette a fourni le 5 juillet à Lille, avec le soutien de la MNT, des éléments de réponse.

*Publié le 06-07-2022*

45 % des effectifs de la fonction publique territoriale (FPT) devraient partir à la **retraite** d'ici 2030. Dans ce contexte, il devient urgent d'organiser le passage de relai. « *Attractivité, compétences, intergénérationnel : jouez la carte **jeunes** !* », c'est autour de ce thème que le **Club RH de La Gazette** avait convié les professionnels des ressources humaines territoriales ce 5 juillet à Lille. Analyses et retours d'expériences se sont succédés durant la matinée afin de fournir des pistes de réflexions et d'actions aux participants.

**Martin David-Brochen**, adjoint à la maire de **Lille** chargé des ressources humaines et des relations sociales, a ouvert la rencontre en soulignant le « *changement de réalité* » en un mandat municipal. Selon lui, pour régler durablement le problème d'attractivité, il faut « *réimprimer une vision positive de la fonction publique* » dans l'opinion. Il plaide pour « *un discours offensif* ». « *Le service public et les fonctionnaires sont aux premières loges pour résoudre les problèmes qui sont ceux du monde d'aujourd'hui* », a-t-il rappelé.

**Mathilde Icard**, directrice générale des services du **centre de gestion du Nord** a présenté le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale, dont elle est la co-auteure en tant que présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités. L'objectif de ce rapport était d'expliquer la **dégradation** de l'**attractivité** de la FPT, de recenser des expériences inspirantes, d'identifier les verrous à faire sauter et de faire des propositions au gouvernement pour y remédier.

Le travail d'investigation, mené par la mission chargée de ce rapport, a montré que les **jeunes** ne connaissent que les métiers qu'ils ont « *pratiqués en tant qu'usagers, à l'école, dans les jardins...* ». Si 50% d'entre eux savent qu'il faut un concours pour entrer dans la FPT, un sur dix pense qu'il faut connaître un élu ! « *Les motivations personnelles (flexibilité, conciliation des temps de vie...) l'emportent sur le sens du service public* », remarque **Mathilde Icard**. Les jeunes sont aussi sensibles à l'ouverture d'esprit, à l'empathie des employeurs et ont besoin de perspectives.

Parmi les préconisations contenues dans le rapport, on peut citer : le développement d'une offre de logements pour les agents, la nécessité pour les employeurs territoriaux de porter des actions communes pour communiquer sur la FPT ainsi que le **renforcement** de la **GPEEC**. La mise en place par la DGAFP de comités régionaux inter-fonctions publiques, pilotés par les SGAR, va dans ce sens.

Pour **attirer et fidéliser**, il faudrait notamment, indique encore Mathilde Icard, « *créer un concours sur titre pour intégrer les apprentis* ». Elle souligne par ailleurs l'importance de « *ce qu'on donne à voir* » de la collectivité dans les processus

de **recrutement**, comme l'ambiance et le mode de fonctionnement. Haute-Savoie Habitat, par exemple, associe l'équipe dans laquelle le candidat sera recruté.

La matinée s'est poursuivie avec **Karine Bugeja**, directrice générale de **Lille Avenirs** qui gère la Mission Locale. Elle a donné des exemples de démarches « *inspirantes* » pour les collectivités, comme la marque employeur de la SNCF qui permet à l'entreprise d'avoir « *beaucoup de candidats* » malgré « *un processus de recrutement dur avec des tests médicaux* ».

L'information circule entre les **jeunes** quand un employeur fait des efforts pour eux. Elle cite l'exemple d'un restaurant Quick où il y a très peu de *turn-over*. Autre bonne idée : des ateliers pratiques avec des salariés de la restauration avant un job dating. « *Pour être crédible, il faut incarner les métiers, avec sincérité* », estime Karin Bugeja. Elle assure que « *les jeunes ne sont pas fainéants* » mais « *veulent des perspectives et du concret* ». « *C'est aussi à l'employeur de construire leur motivation* », estime-t-elle.

**Myriam Vanrast**, directrice de l'emploi du **centre de gestion du Nord** est venue expliquer comment le centre de gestion s'est emparé du sujet de l'**attractivité**, en commençant par mener une enquête auprès des collectivités de petite taille. Selon cette étude, le métier, la sécurité de l'emploi et les **perspectives d'évolution** en interne constituent le top 3 de ce qui motive les **candidats** à intégrer la FPT.

Concernant le processus de **recrutement**, 62 % des employeurs n'utilisent jamais les réseaux sociaux, 60 % ne travaillent jamais avec d'autres acteurs locaux (Pôle emploi, universités...) et 70 % n'ont pas simplifié leur offre. À partir de cette enquête, le **centre de gestion** a participé aux Universités de l'innovation du CNFPT : 9 participants ont produit des propositions qui soulignent la nécessité de travailler sur la QVT, de prendre en considération des compétences autres que professionnelles, d'aller chercher les **jeunes** là où ils sont et de parler leur langage.

Pour rendre les collectivités plus attractives, **Myriam Vanrast** confirme qu'il faut développer la **connaissance des métiers** et créer des passerelles. En ce sens, le centre de gestion organise des immersions professionnelles, met en réseau des collectivités, valorise auprès de l'université les possibilités d'accueillir des étudiants stagiaires au sein des collectivités.

Elle a présenté aussi le jeu **vidéo** développé par la Casden avec l'appui du **centre de gestion du Nord**, destiné aux collégiens, pour leur faire découvrir la FPT de manière ludique en se mettant dans la peau d'un DGS. Elle signale par ailleurs que le site « *emploi territorial* » va évoluer pour faciliter la recherche de candidats, avec l'établissement de liens vers les réseaux sociaux et la création d'un espace de promotion où pourront être mises en ligne des vidéos.

**Claire Chubilleau**, directrice emploi et compétences de la **ville de Lille** a partagé l'expérience de la collectivité pour attirer, recruter, intégrer et accompagner

les **jeunes**. Pour faire connaître les métiers, Lille participe à des évènements emploi, notamment celui de l'Université, et expérimente le conseil aux étudiants sur leurs CV-lettres de motivation. « *C'est un moyen de renverser l'approche* », souligne Claire Chubilleau. Des vidéos de N+1 permettent de présenter les postes à pourvoir.

La ville a également noué des **partenariats durables** avec Lille Avenirs et Pôle Emploi (notamment pour l'organisation de *jobs dating*), avec le conseil départemental du Nord (dispositif des coachs emplois) et les écoles de la petite enfance. La collectivité a par ailleurs une politique ambitieuse d'accueil d'**apprentis** (objectif de 180 en 2022/2023), de services civiques et de stagiaires. « *Une fiche de mission est demandée aux services pour que les stages soient vraiment utiles* », souligne **Claire Chubilleau**. Enfin, la ville teste la méthode de **recrutement** par simulation développée par Pôle Emploi (identification des habiletés) pour les agents polyvalents de restauration. Sur l'intégration, un travail est mené avec la communication interne pour structurer l'accueil des nouvelles recrues. Les besoins de formation et d'accompagnement sont repérés dès le **recrutement** afin de pouvoir proposer des parcours professionnels attractifs.

# La protection sociale complémentaire, indéniable gage d'attractivité

Publié le 24/02/2023 • Par [La Rédaction Christine Cathiard](#) • dans : [A la Une RH](#), [Actu Emploi](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



AdobeStock

**Le financement de la couverture sociale de leurs agents a rendu leur collectivité plus attractive : c'est ce qu'affirment 94 % des décideurs locaux interrogés par la MNT et l'Ifop.**

## CHIFFRES-CLÉS

*Baromètre établi par l'Ifop auprès de 304 décideurs, "soit un échantillon représentatif des collectivités", explique la MNT. 65 DRH et responsables RH ont été interrogés, 101 directeurs généraux des services (DGS) et DGS adjoints ainsi que 138 élus présidents de collectivité. Ces décideurs ont été interviewés par téléphone, du 15 au 27 novembre 2022.*

Près de deux ans après la publication de l'ordonnance du 17 février 2021, comment les décideurs locaux perçoivent-ils l'obligation de participation des collectivités au financement de la PSC de leurs agents, prévue par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 ?

Pour mémoire, celle-ci a été précisée par un décret d'avril 2022, qui instaure une participation minimale en santé de 50 % d'un montant de référence fixé par décret à 30 € – soit 15 euros minimum par mois – à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026.

Pour la prévoyance, la réforme se concrétisera le 1<sup>er</sup> janvier 2025, avec une participation employeur de

7 euros minimum (20 % d'un montant de référence fixé à 35 €). [Les employeurs et les syndicats territoriaux ambitionnent d'aller encore plus loin que la réforme](#). Les échanges se poursuivent pour aboutir ce semestre. Et c'est dans ce cadre qu'au dernier congrès des maires, un groupement mutualiste <sup>(1)</sup> a défendu la réévaluation du taux de participation.

## Gage d'attractivité

Interrogés par la MNT et l'Ifop (lire encadré ci-contre), 94 % des décideurs pensent que la participation de leur collectivité à la complémentaire de ses agents contribue à « améliorer l'attractivité de leur collectivité en tant qu'employeur ».

Pour 92 %, cette participation à la PSC a contribué à la motivation des agents. Ils sont 85 % à déclarer par ailleurs qu'elle a participé à l'amélioration de la santé et des conditions de travail, et 82 %, qu'elle a « bonifié » la qualité du dialogue social au sein de leur collectivité.

## Montants

---

Les obligations ne sont pas encore effectives, mais 88 % des sondés disent participer à raison de 15,20 euros en moyenne par mois pour les contrats de prévoyance et de 20,50 euros par mois pour la complémentaire santé.

Ce qui a poussé les collectivités à participer à la complémentaire de leurs agents ? « La sensibilité au sujet » (pour 88 %), « pour inciter les agents à souscrire à une PSC en la rendant plus accessible » (83 %), « pour mieux protéger ces derniers dans le cadre de leurs missions » (81 %) et « pour contribuer à la solidarité ou à la justice sociale » (78 %).

Sans surprise, les collectivités qui ne participent pas à la complémentaire de leurs agents mettent en avant le « manque de moyens financiers ». C'est en tout cas ce que font valoir 76 % d'entre elles.

## Aménagements en vue

---

Par ailleurs, 67 % des décideurs territoriaux affirment que leur collectivité a « commencé à travailler sur les aménagements nécessaires à l'application » du nouveau dispositif de PSC.

Une ombre au tableau décrite cependant par la MNT : ces collectivités « ne semblent guère disposées à dépasser » le minimum de participation fixé par la réforme. Ainsi, 69 % des décideurs locaux interrogés prévoient un taux de participation aux contrats de complémentaire santé « de l'ordre de 50 % », soit le seuil minimal fixé par la loi et les textes réglementaires.

# Recrutements dans la fonction publique territoriale : une crise d'attractivité persistante

Publié le 13 décembre 2023

Animateurs dans le périscolaire, ouvriers, jardiniers... Les difficultés de recrutement de la fonction publique territoriale (FPT) persistent, principalement du fait du manque d'attractivité de certains métiers. Plus d'un tiers des employeurs territoriaux (39%) éprouvaient des difficultés à attirer des candidats et candidates en 2021.

Selon l'étude du Conseil national de la fonction publique territoriale (CNFPT) en date du 5 décembre 2023, cette difficulté est toujours d'actualité. Cela s'explique notamment par des salaires peu attractifs et des profils de candidats inadaptés aux métiers en demande.

Le CNFPT a mené des entretiens auprès de 4 026 collectivités entre le 18 août et le 3 octobre 2023.

## Les métiers les plus touchés

64% des collectivités déclarent au moins un champ de métiers en tension. La gestion des ressources ou les métiers du social sont par exemple concernés. Certains métiers sont toutefois davantage touchés :

- les services techniques et environnementaux tels que les ouvriers de maintenance des bâtiments ou les jardiniers ;
- les métiers concernant la citoyenneté, l'éducation, la culture et le sport comme les métiers d'accompagnement périscolaire.

48% des collectivités estiment que la problématique des métiers et des compétences en tension produit des conséquences sur la continuité et la qualité de leurs services publics. Dans les communes de plus de 50 000 habitants, régions, départements, métropoles, communautés urbaines et communautés de communes, cette proportion est plus élevée.

Face à ces constats, de nombreuses collectivités ont mis en œuvre des dispositions propres à développer l'attractivité des métiers sous tension, notamment :

- en valorisant l'image de leurs collectivités ;
- en mettant en avant la possibilité d'évoluer dans une carrière de la FPT.

## Les raisons du désintérêt

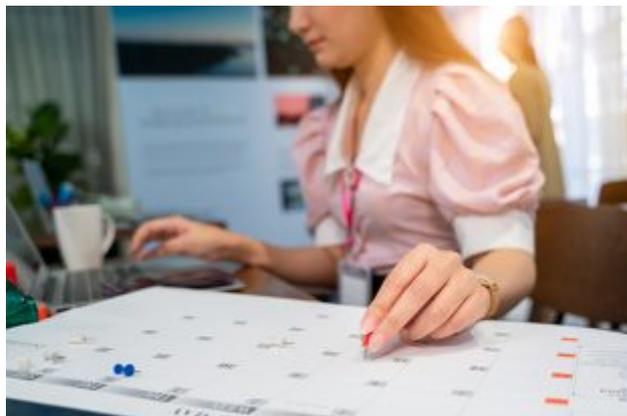
78% des collectivités attribuent leurs difficultés aux besoins de recrutement non-satisfaits. Les problèmes de fidélisation des agents (49% des collectivités) et de rotation importante des effectifs (44%) sont aussi soulignés.

Les besoins en recrutements non satisfaits sont liés au déséquilibre entre les offres d'emploi et les candidats mais aussi à l'inadéquation du profil des candidats avec les compétences requises. Le niveau de rémunération est un facteur agissant pour 75% des collectivités interrogées. La concurrence avec le secteur privé est abordée par 64% d'entre elles. Le rapport a cherché à anticiper les difficultés à venir. Pour 77% des collectivités, la limitation des ressources financières constitue le principal facteur pouvant peser sur les métiers et les compétences à l'avenir.

Un récent rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) propose d'instaurer un fonds de préfiguration en faveur de la prévention de l'usure professionnelle, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des transitions professionnelles dans la fonction publique territoriale.

# Des aménagements horaires testés pour plus d'attractivité

Publié le 02/11/2023 • Par [Julie Krassovsky](#) • dans : [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Visoot / Adobestock

La commune de Clermont, dans l'Oise, a expérimenté l'aménagement du temps de travail en situation de garde alternée. Elle envisage de le proposer plus largement, dans le cadre de sa réflexion sur l'attractivité et la qualité de vie au travail.

## [Clermont, Oise, 210 agents, 10 400 hab.]

Dans le département de l'Oise, à la ville de Clermont, Cécile Duquesnoy, directrice générale adjointe, mène un travail liant attractivité et qualité de vie au travail. Elle a entamé sa réflexion il y a déjà plus d'un an.

« Je suis partie de constats initiaux élaborés par nos représentants syndicaux sur la pénibilité, l'usure et les risques psychosociaux. J'ai ensuite recueilli l'avis et les ressentis des agents. J'ai rencontré chaque directeur, chaque cadre intermédiaire et une partie de tous les agents de terrain », raconte-t-elle.

## Un premier essai réussi

Sachant que la commune ne peut faire reposer l'attractivité de ses postes en tension sur le niveau de salaire proposé, la responsable a engagé une concertation sur un possible réaménagement du temps de travail.

Elle a commencé par un test. Avec Johane Sahnoune, assistante de direction exerçant pour le cabinet du maire, elles expérimentent une alternance entre une semaine A de quatre jours de travail, où le mercredi est un jour « off », et une B durant laquelle les 7 heures de la semaine A sont rattrapées. « Au départ, l'idée est venue de la situation de cette agente mise en difficulté par une garde alternée et qui ne pouvait pas se permettre de passer à 80 % », relate Cécile - Duquesnoy.

Depuis un an, cette organisation « prototype » se passe plutôt bien. Johane Sahnoune a même pris des responsabilités supplémentaires et un salaire en conséquence. « Je manage trois agents gardiens de la salle des fêtes. Je gère les plannings et les réservations », précise-t-elle.

## La démarche élargie

---

Au vu de ce test réussi, décision a été prise de lancer une démarche plus vaste auprès de tous les agents de la collectivité. En préalable, un questionnaire détaillé sur la qualité de vie au travail leur a été soumis et est en cours de dépouillement. Il aborde en 25 questions la pénibilité, le bien-être professionnel et personnel, ainsi que le cadre de travail.

La fin du document présente surtout les options de changement qui pourraient être envisagées par la collectivité. Parmi elles, on trouve : travailler quatre jours ou quatre jours et demi et réduire le temps de pause de midi (la deuxième option permet d'assurer plus de 35 heures hebdomadaires contre des RTT), ou alterner semaines A et B (soit 40 heures et 30 heures). « Sur la base de ce questionnaire, nous pourrions élaborer des mesures concrètes d'amélioration des conditions de travail », annonce Cécile Duquesnoy.

## Une aspiration des agents

---

Néanmoins, du côté syndical, la représentante de la CGT, Stéphanie Cabaret, énonce les revendications de sa corporation : « Nous n'avons pas d'opposition mais nous rappelons que ce que nous demandons c'est 32 heures, et non 35 heures, sur quatre jours. »

La déléguée n'est pas non plus contre une organisation en semaines A et B. « La plupart des agents réclament des aménagements horaires. Alternier semaine plus dense et semaine allégée correspond aux uns quand d'autres se satisferont de travailler quatre jours et demi... Et il ne faut pas oublier ceux qui souhaitent simplement rester aux 35 heures sur cinq jours. Le plus difficile sera de rendre ces aménagements accessibles à tous », indique-t-elle. Comment faire, en effet, pour certains métiers qui peuvent difficilement se prêter à l'exercice, comme c'est le cas des postes d'animation ?

### FOCUS

« La semaine où j'ai mes enfants coïncide avec mon mercredi "off" »

---



**Johane Sahnoune, assistante de direction**

« Après la naissance de mes enfants, j'ai travaillé durant six ans à 80 %, puis j'ai souhaité reprendre à 100 %, ce qui me causait des difficultés de gestion au quotidien dans ma vie familiale. Séparée de mon conjoint, nous avons opté pour une garde alternée.

Mais, lors de ma semaine seule avec trois enfants, sans relais familial, mon emploi du temps était surchargé. Il fallait récupérer le plus petit à l'école, sans compter le mercredi sans cours le matin. J'avais du mal à me concentrer sur mon travail car j'étais trop préoccupée par des contraintes domestiques. Je courais constamment. Désormais, la semaine où j'ai la garde de mes enfants coïncide avec mon mercredi "off". J'en profite pour prendre du temps avec eux, suivre leurs devoirs et faire des activités. C'est un temps de meilleure qualité autant dans le travail que dans ma vie personnelle. »

Ces caractéristiques ne sont « *ni bonnes, ni mauvaises* », mais doivent être intégrées par les employeurs territoriaux souhaitant bâtir des politiques de l'emploi adaptées et attractives. Elles peuvent constituer des opportunités pour le secteur public territorial, dont les métiers se caractérisent par un sens très développé et une culture porteuse de valeurs en accord avec les aspirations de ces générations (ancrage territorial, « circuits courts », responsabilité sociétale et environnementale, notamment).

*Pour que ces opportunités puissent être saisies, sans doute la culture managériale, les formes d'organisation du travail, les leviers de la motivation et de l'engagement durable des agents doivent ils évoluer ?*

#### 4. Dans un tel contexte, quels atouts, quels freins, quelles conditions de succès pour la Fonction Publique Territoriale ?

Si un tel panorama met au jour une diversité de situations constitutives d'autant de freins à l'attractivité et la fidélisation des personnels (hyper-ruralité et enclavement territorial, concurrence entre employeurs publics et avec le secteur privé, notamment), il faut dans le même temps **considérer les nombreux atouts dont dispose la Fonction Publique Territoriale.**

En réponse à des générations plus que jamais à la recherche de sens dans leur engagement, **les métiers territoriaux se distinguent par leur forte utilité sociale.**



9

(...)

### 3. Tous secteurs confondus, le rapport au travail qu'entretiennent les générations qui rejoignent aujourd'hui le marché de l'emploi oblige les employeurs à imaginer de nouvelles formes d'emploi, adaptées et attractives.

Les générations qui rejoignent aujourd'hui le marché de l'emploi (« Génération Z ») entretiennent un rapport au travail radicalement différent de celui de leurs aînés : primauté de la recherche de sens et de valeurs, forte sensibilité aux enjeux sociétaux et environnementaux, culture digitale native, relation à l'entreprise et au monde du travail parfois complexe, marquée par l'expérience de leurs aînés.



8

Leur inscription territoriale (collecte et traitement des déchets, qualité de l'eau...) les mobilise **en première ligne de l'action environnementale et de la lutte contre le changement climatique**. Une telle caractéristique est-elle pour autant suffisamment connue, les Conférences Régionales pour l'Emploi peuvent-elles contribuer à combler ce déficit d'image ?

En s'invitant dans le quotidien des collectivités territoriales, avec la volonté de relever le défi de maintenir les services publics locaux de proximité (crèche, gestion des déchets, périscolaire ...), la transition démographique, les défis écologiques, numériques et économiques imposent ainsi le besoin de ressources humaines de talent et en capacité de relever de telles transformations.



**La prise de conscience des décideurs territoriaux, à tous leurs niveaux de responsabilités, constitue une condition nécessaire de succès des travaux qu'il convient d'engager sans attendre.** L'attractivité des métiers de la Fonction Publique Territoriale doit être envisagée selon une grille de lecture en accord avec l'époque : sans doute travailler dans la Fonction Publique Territoriale a-t-il depuis longtemps, par exemple, cessé d'être vécu comme un privilège qui dispenserait l'agent de toute attente de sens et de perspectives d'évolution professionnelle ?

Parmi les élus comme parmi les cadres dirigeants des collectivités, **le courage et l'excellence managériale doivent se montrer à la hauteur des défis du moment, la « boîte à outil RH » des employeurs territoriaux doit être comprise, maîtrisée et mobilisée à bon escient sur l'ensemble de ses dispositifs**, y compris les plus récents (la Rupture Conventionnelle, par exemple).

**5. Dans un tel contexte, quatre moments clefs de la carrière professionnelle concentrent les priorités d'actions.**

- **En amont de l'arrivée sur le marché du travail, les liens avec les établissements d'enseignement doivent permettre d'accroître la notoriété des métiers de la Fonction Publique Territoriale.** Un tel « ancrage » n'est pas à réserver au seul enseignement supérieur. Des temps de présentation peuvent utilement être organisés dès le lycée voire le collège (Via l'expérimentation du jeu développé par le CDG74, notamment).



- **La mobilisation opérationnelle du sens et de l'utilité sociale des métiers de la Fonction Publique Territoriale pour les agents en recherche de réorientation ou de transition professionnelle :** la crise COVID a mis au jour un mouvement de fond de désir de transitions professionnelles, de réexamen des situations professionnelles individuelles, et l'existence de salariés à la recherche de reconversions professionnelles leur offrant davantage de sens et d'utilité sociale : les métiers de la Fonction Publique Territoriale correspondent à ces caractéristiques, quelles opportunités professionnelles proposer à ces personnes, comment les identifier et rendre les métiers de la FPT attractifs ?

- **La politique d'accueil et d'intégration des personnes intégrant la collectivité** : comment penser l'articulation entre la fin d'un processus de recrutement et les premiers jours de l'accueil dans la collectivité ? Comment accompagner la montée en compétences et l'intégration des nouveaux agents dans les premiers mois de leur présence dans la collectivité ? La réussite de ces moments est essentielle à l'intégration durable d'un agent en collectivité.

- **La fidélisation des agents confirmés, dotés d'une expérience professionnelle conséquente** : dans le contexte de la rarefaction durable des expertises sur le marché du travail (cf. supra), comment fidéliser les personnels en seconde partie de carrière, dont le profil se révèle très attractif pour les employeurs ? De quels leviers dispose-t-on ?



6. Les Centres de Gestion, acteurs de référence de l'emploi territorial, doivent s'engager dans le développement d'outils et services opérationnels au profit des employeurs territoriaux et la valorisation des services existants



Les centres de gestion, partenaires de proximité et acteurs majeurs dans la gestion des ressources humaines pour toutes les collectivités, s'imposent naturellement dans l'accompagnement de ces dernières pour dynamiser le recrutement vers la Fonction Publique Territoriale. Ils envisagent le développement d'outils et services renouvelés.

(...)

FONCTION PUBLIQUE

# Réforme de la fonction publique : les directeurs des CDG entrent dans la danse

Publié le 05/04/2024 • Par [Emeline Le Naour](#) • dans : [A la Une RH](#), [Actu juridique](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Stanislas Guerini, ministre de la Transformation et de la fonction publiques  
HAMILTON DE OLIVEIRA

**L'association nationale des directeurs des centres de gestion (ANDCDG), vient de rendre publique une contribution destinée au ministère de la Transformation et de la fonction publiques dans le cadre de l'élaboration de la future réforme. Olivier Ducrocq, président de l'association, en présente les axes majeurs.**

Simplifier l'accès à la fonction publique, assouplir les règles statutaires, revaloriser les salaires ou encore reconnaître le mérite... C'est une partie des [préconisations soumises par l'Association nationale des directeurs des CDG \(ANDCDG\)](#) à Stanislas Guerini, dans le cadre de la future réforme de la fonction publique souhaitée par le ministre de la Transformation et de la fonction publiques.

« Nous avons transmis à Stanislas Guerini nos 32 propositions phares le 3 avril. Nous les avons accompagnées d'un corpus législatif et réglementaire pour qu'elles soient les plus complètes et compréhensibles possible. Nous attendons maintenant un retour du ministre », espère Olivier Ducrocq, président de l'ANDCDG (170 membres) et directeur général du CDG 69 (12 500 agents affiliés et 155 agents) (Rhône et Métropole de Lyon).

Dans ce document, l'association met en avant plusieurs axes, selon elle, indispensables à la construction d'une future réforme efficace et qui répondent aux problématiques structurelles de la fonction publique.

## **Formation et création de cadre d'emplois**

Tout d'abord, l'ANDCDG rappelle qu'il faut simplifier l'entrée dans la fonction publique territoriale et fidéliser les agents dans un contexte de baisse de l'attractivité. Pour y parvenir, la formation est un atout clé. « Des formations initiales plus longues s'imposent pour tous les agents recrutés sur emplois permanents, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels », propose l'association. Et de préciser qu'il doit être « proposé a minima et en présentiel une semaine de formation initiale en catégorie C, deux semaines en catégorie B, et trois semaines en catégorie A cumulatives en cours de carrière et non fongibles ».

Conséquence vertueuse de ces temps de formation plus longs : la suppression de l'ensemble des concours d'accès aux cadres d'emplois de la catégorie C « qui sont aujourd'hui accessibles au recrutement direct » (hors ATSEM, agent de maîtrise, opérateur des APS (agent de prévention et sécurité), policier municipal et garde champêtre).

De plus, l'association milite pour une réforme ambitieuse : « Nous souhaitons, en plus de l'abandon des concours pour les catégories C, la suppression du 1<sup>er</sup> grade », fait valoir Olivier Ducrocq.

Pour faciliter le recrutement souvent épineux des policiers municipaux, l'une des préconisations vise à embaucher ces agents directement en catégorie B. Par ailleurs, il est proposé de créer un cadre d'emploi ASVP pour valoriser les missions de ces agents.

L'apprentissage, qui séduit d'année en année les collectivités, devrait lui aussi être mieux reconnu aux yeux de l'ANDCDG qui souhaite intégrer les années de formation dans l'ancienneté d'un apprenti qui serait resté dans la fonction publique.

## **Allègement des procédures et cumul d'activité**

---

Autre souhait : la suppression des annonces de vacances d'emplois permanents, jugée « longue et fastidieuse » pour les recruteurs. « Elles sont totalement inutiles en cas de nomination suite à une promotion interne, à une mobilité interne ou à une reprise d'activité (...) et occupent un temps inutile pour les gestionnaires des ressources humaines (...) », fait valoir l'association.

Idem pour la liste [limitant le cumul d'emploi des agents](#) que l'association souhaite voir disparaître. Pour rappel, un agent public peut être autorisé à cumuler une activité accessoire et son activité principale, sous réserve que cette activité ne porte pas atteinte au fonctionnement normal, à l'indépendance ou à la neutralité du service.

« Cette liste favorise les catégories A, mais entrave les C. Quand un agent n'arrive plus à vivre de son travail dans la collectivité, il faut au moins lui permettre de trouver une seconde source de rémunération », détaille Olivier Ducrocq. Le président de l'ANDCDG assume cette prise de position « pragmatique », arguant qu'il souhaiterait en premier lieu une vraie revalorisation salariale, mais qu'il reste « sceptique quant à cette prise de décision du gouvernement ».

L'association préconise ainsi qu'une seule autorisation de l'employeur suffise pour permettre un cumul d'activité avec, au besoin, une consultation de l'élu auprès du référent déontologue.

## **Prime au mérite**

---

« Nous abordons aussi un sujet qui devrait plaire au ministre : les primes au mérite ! ». Si les directeurs de CDG ne semblent pas opposés au concept, sa mise en œuvre doit être davantage encadrée par l'autorité territoriale. « N'ajoutons pas de nouveaux outils. Le CIA et la prime collective existent déjà. Il faut que la collectivité puisse avoir la main sur ce choix et pour cela, il faut renforcer l'utilisation du Rifseep tout en l'assouplissant ».

Concrètement, il s'agirait de laisser l'autorité locale décider de trois scénarios possibles : soit elle décide de ne pas donner de prime au mérite individuelle ou collective, mais une prime de fonction (qui correspond aux avancements de grades et échelons de l'agent), soit elle choisit d'intégrer une prime collective ou une prime individuelle, soit elle décide d'intégrer les deux à la fois. Seul garde-fou demandé par l'association, l'addition des primes collective et individuelle au mérite ne doivent pas dépasser la moitié de la somme totale des primes reçues par un agent.

## Faciliter l'accès au CDI et la titularisation

---

Alors que le nombre de contractuels augmente chaque année dans les trois versants de la fonction publique, les directeurs de CDG proposent de réduire la durée nécessaire pour bénéficier d'un CDI. La durée doit être réduite de 6 à 3 ans pour les agents occupants un emploi permanent.

L'association complète en avançant l'idée de créer un concours réservé aux agents en CDI après 6 ans (3 en CDI et 3 ans en CDD) en vue de leur titularisation. Et ce, dans le but « de ne pas déséquilibrer les effectifs entre fonctionnaires et contractuels ».

« Il est indispensable de faire entrer plus facilement les contractuels, mais derrière, il faut un système qui leur permette à moyen ou long terme d'intégrer le statut pour permettre un bon déroulement de carrière », prône encore Olivier Ducrocq. Et le président de pondérer : « Notre premier objectif est bien la défense du statut, mais il faut le moderniser et assouplir les règles statutaires. Cependant, attention, il n'est pas question de jeter le bébé avec l'eau du bain ».

### RÉFÉRENCES

[Propositions pour une réforme du statut de la fonction publique \(ANDCDG, 3 avril 2024\)](#)

**CONCOURS ATTACHÉ TERRITORIAL**  
**EXTERNE**  
SESSION 2024

**RÉDACTION D'UNE NOTE**  
**SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

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

**Verso**

*Ne retourner que suite au signal du responsable de salle.*

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez écrire uniquement à l'aide d'un stylo à encre foncée, non effaçable sur votre/vos copie(s) et vous pouvez utiliser du blanc correcteur.
- ♦ Un seul sujet est donné au candidat. Aucun autre exemplaire du sujet ne pourra lui être fourni.
- ♦ Hormis sur le cartouche d'identification, vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif (ni votre prénom, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de candidat, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe, découpage et collage des copies entre elles, brouillons même vierges remis avec la/les copies...) dans votre/vos copie(s) et/ou annexe(s) le cas échéant (intercalaires, papier millimétré, feuille blanche). Sera considéré comme signe distinctif tout élément permettant de différencier et repérer particulièrement la ou les copies et non requis pour répondre à la commande du sujet.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 37 pages**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir un surveillant