



## CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2024

**Epreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local**

### EPREUVE N° 8

**Durée : 4 h  
Coefficient : 5**

#### **SUJET :**

**Vous êtes Directeur Général des Services des services mutualisés d'une communauté d'agglomération et de sa ville centre. L'agglomération compte environ 150.000 habitants, la ville centre 65.000. Le territoire ne connaît pas de déclin démographique ou de fortes difficultés économiques mais la ville centre se trouve sous une très forte contrainte budgétaire. Les deux collectivités sont néanmoins confrontées, depuis quelques années, à des difficultés récurrentes et de plus en plus fréquentes de recrutement. Elles concernent les métiers techniques, mais aussi ceux du champ social, médico-social ou de la petite enfance, notamment en catégorie B ou C, ce qui a pu conduire à réduire certaines capacités d'accueil. Le turn-over des cadres A en début de carrière s'accroît également. Enfin, les recrutements pour des contrats courts de remplacement sont régulièrement infructueux.**

**Le nouveau Président et Maire de la ville centre vous demande une note d'analyse et de propositions, afin de présenter aux élus une stratégie globale en la matière, s'agissant des orientations et des priorités de la politique RH des deux collectivités comme des éventuels choix budgétaires à opérer.**

#### **DOCUMENTS JOINTS**

**Document 1**

Thomas Beurey - Difficultés de recrutement : les solutions mises en place par les collectivités - Localtis - 8 décembre 2023

**Page 3**

<b>Document 2</b>	Laurent Thévenin - Les difficultés de recrutement au plus haut pour les collectivités locales - Les Echos - 21 septembre 2022	<b>Page 5</b>
<b>Document 3</b>	Publication du Baromètre HoRHizons : les grandes tendances de l'emploi dans la fonction publique territoriale en 2022 – Communiqué de presse - Départements de France, AMF, CNFPT, FNCDG, Régions de France - 21 septembre 2022	<b>Page 6</b>
<b>Document 4</b>	Alexandra Caccivio, Gwénaëlle Conraux, Cyril Duchamp, Sophie Esposito, Clarisse Jay, Pascaline Marion, Diane Scherer, Gaëlle Sheehan - Salaires, carrière, QVT, promotion... Quelles sont les recettes des collectivités locales pour améliorer leur attractivité ? - AEF Info Social - 4 février 2022	<b>Page 10</b>
<b>Document 5</b>	Emmanuelle Quémard - Fonction publique : une accélération des départs à la retraite en 2022 - Maire Info - 19 décembre 2023	<b>Page 15</b>
<b>Document 6</b>	La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales. Fiche action 7 : Mettre en œuvre une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) – Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Haute Savoie (cdg74.fr)	<b>Page 16</b>
<b>Document 7</b>	Prime pouvoir d'achat dans les collectivités territoriales : le décret est paru - Maire Info - 2 novembre 2023	<b>Page 19</b>
<b>Document 8</b>	Protection Sociale Complémentaire (P.S.C.) - www.cdg47.fr - mise à jour 19 janvier 2024	<b>Page 21</b>
<b>Document 9</b>	Solange de Fréminville - Les lignes directrices de gestion en session de rattrapage - La Gazette.fr - 15 novembre 2023	<b>Page 22</b>
<b>Document 10</b>	Julie Krassovsky - Des aménagements horaires testés pour plus d'attractivité - La Gazette.fr - 2 novembre 2023	<b>Page 24</b>
<b>Document 11</b>	Emmanuelle Quémard - Bien-être au travail : la Seine-Saint-Denis sort le grand jeu - Zepros Territorial - 14 mars 2023	<b>Page 25</b>

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

---

## **Difficultés de recrutement : les solutions mises en place par les collectivités**

**Pour faire face aux tensions en matière de recrutement, les employeurs territoriaux agissent d'abord sur la rémunération et les conditions de travail des agents, révèle une enquête du CNFPT s'appuyant sur plus de 4.000 réponses. Près d'un quart des collectivités déclarent faire évoluer leurs modalités de recrutement.**

Face aux difficultés de recrutement, les employeurs territoriaux fourbissent leurs armes. 15% d'entre eux ont mis en place une stratégie de développement de leur attractivité et 16% élaborent en ce moment leur stratégie en la matière, selon une étude du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Rendue publique à l'occasion des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) qui se sont tenus les 6 et 7 décembre dans la capitale alsacienne, l'étude montre, sans surprise, que les grandes collectivités sont plus nombreuses à s'emparer de la problématique. 37% des régions et des départements ont ainsi mis en place une stratégie de développement de l'attractivité et 59% en préparent une.

Ces résultats s'appuient sur des enquêtes effectuées au téléphone et en ligne auprès de plus de 4.000 collectivités entre les mois d'août et d'octobre, ainsi que sur 22 entretiens avec des responsables de collectivités. Ils révèlent que la prise de conscience des acteurs territoriaux concernant les difficultés de recrutement et la nécessité d'y apporter des solutions est en progrès. Parmi les collectivités du panel, plus de la moitié (52%) répondent ainsi que, pour développer leur attractivité, elles agissent sur la rémunération. Celles qui recourent à l'amélioration des conditions de travail sont presque aussi nombreuses (51%). La formation et l'accompagnement à la professionnalisation des agents (48%), les actions en faveur de la qualité de vie au travail (45%), l'accompagnement des agents dans leur carrière professionnelle (également 45%) sont les autres solutions les plus souvent mises en place. Assez loin devant l'évolution des modalités de recrutement (24%) et "les actions de communication, dont la marque employeur" (15%).

### **Les attentes des recruteurs évoluent**

Pour tenter de séduire les candidats, les collectivités ont finalement plutôt recours aux arguments qui sont capables, à leurs yeux, de faire mouche. En effet, "le niveau de rémunération" constitue, selon 69% d'entre elles, le premier facteur d'attractivité auquel les candidats sont sensibles – devant "l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée" (50%) et "les conditions de travail" (48%).

Face aux tensions de recrutement, certains employeurs territoriaux ont recours à des "pratiques innovantes", telles que "la réalisation de clips vidéo pour la communication des offres d'emploi", "l'usage de tests collectifs de sélection" ("mises en situation, serious games et escape game"). D'autres encore confient aux agents qui quittent la collectivité la mission d'être "des ambassadeurs". Le CNFPT observe par ailleurs une évolution des attentes des recruteurs, ceux-ci ouvrant les recrutements à des profils de candidats "plus divers et parfois atypiques". En outre, les recrutements sont désormais "moins centrés sur une exigence de compétences techniques et sur la recherche d'une adéquation parfaite entre les capacités attendues sur le poste et le profil du candidat".

Sur les 951 collectivités (24%) ayant indiqué "faire évoluer les modalités de recrutement", 68% déclarent "développer l'usage des réseaux sociaux" et 65% "travailler l'attractivité de leurs annonces". 76% de ces

mêmes collectivités répondent qu'elles "ont recours à plus de recrutements de contractuels". Elles sont moins nombreuses à utiliser les services de cabinets de recrutement et d'organismes et sites de recrutement (29%) et à être présentes sur les salons et les forums (22%).

### **La qualité des services publics est dégradée**

Les tensions de recrutement "concernent maintenant toutes les collectivités indépendamment de leur type et de leur taille" et "peu de champs professionnels restent à l'écart" de cette problématique, constate le CNFPT. Les métiers les plus touchés sont ceux d'animateur en structure périscolaire, d'agent technique en milieu rural, d'ouvrier de maintenance des bâtiments, d'animateur enfance-jeunesse, d'agent de restauration, ou encore de secrétaire de mairie.

Pour les collectivités, les "besoins de recrutement non satisfaits" constituent le premier facteur des tensions sur les métiers. Ils s'expliquent d'abord par "le déséquilibre entre les offres d'emplois et les candidats", "l'inadéquation du profil des candidats et des compétences" et par "le niveau de rémunération" offert.

Ces tensions de recrutement ne sont pas sans conséquences, puisque près de 50% des collectivités estiment qu'elles "impactent la qualité de leurs services publics". Mais le monde territorial ne doit pas se désespérer. Car la fonction publique territoriale conserve des atouts, selon l'étude. Certains candidats et agents sont en effet intéressés par les possibilités de déroulement de carrière et d'évolution professionnelle qu'elle peut offrir et, plus globalement, le service de l'intérêt général demeure "une valeur forte" ayant "du sens".

### Les difficultés de recrutement au plus haut pour les collectivités locales

**Alors qu'elles sont plus nombreuses à vouloir embaucher, les collectivités locales ont de plus en plus de mal à recruter. Elles cherchent par tous les moyens à renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale.**

Peu de postulants pour leurs offres d'emploi, moins de candidatures spontanées et des postes qui leur restent sur les bras... « Les collectivités territoriales ont besoin de recruter et pour autant elles n'y arrivent pas. Le panorama des métiers en tension est plus large qu'il y a quelques années », résume Murielle Fabre, maire (DVD) de Lampertheim, une petite commune près de Strasbourg, et secrétaire générale de l' Association des maires de France (AMF). À tel point que 6 collectivités sur 10 désormais déclarent faire face à des difficultés fréquentes de recrutement dans le baromètre RH réalisé par Randstad France et publié cette semaine, contre 39 % l'an dernier - un chiffre « au plus haut ». C'est tout particulièrement le cas dans la filière technique (66 %).

#### Concurrence du privé

« Pour les techniciens que nous recherchons pour notre compétence eau et assainissement, nous sommes en concurrence avec les grands groupes du secteur. Il est difficile aussi de trouver des techniciens réseau en informatique », témoigne Sébastien Martin, président (DVD) de la communauté d'agglomération du Grand Chalon, en Saône-et-Loire, et président d'Intercommunalités de France. Les difficultés de recrutement sont par ailleurs très vives sur les travailleurs sociaux, les policiers municipaux ou les secrétaires de mairie, rapportent les élus locaux. Ces problèmes s'accroissent alors que les collectivités sont plus nombreuses à vouloir embaucher, selon le baromètre HoRHizons 2022 sur l'emploi territorial présenté ce mercredi par les grandes associations d'élus (AMF, Régions de France, Départements de France), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG). Près de la moitié des collectivités interrogées (49,2 %) envisagent de recruter prochainement - avant tout pour remplacer des départs.

#### Primes

Parmi les principaux leviers pour tenter d'attirer les recrues et de les fidéliser, elles jouent avant tout sur le régime indemnitaire, c'est-à-dire les primes (45,2 % des répondants) ou la protection sociale complémentaire (28,1 %). Mais « on n'a pas tant de leviers que cela sur la rémunération et la masse salariale est le poste de dépenses qu'on regarde de très près », pointe Sébastien Martin, qui met plutôt en avant le coût de la vie à Chalon-sur-Saône. Les actions en faveur de la qualité de la vie au travail (36,2 %) figurent aussi en bonne place. « Nous avons un dispositif de temps choisi pour pouvoir adapter ses horaires », souligne ainsi Jean Morin, le président (DVD) du Conseil départemental de la Manche.

#### Mobilité interne

Dans les collectivités, on pointe également l'enjeu de la mobilité interne. « Nous mettons en place des parcours. J'ai d'anciens animateurs périscolaires qui sont allés travailler dans la mairie annexe ou à l'espace France Services », illustre ainsi Igor Semo, le maire (LR) de Saint-Maurice, dans le Val-de-Marne, et vice-président de l'Association des petites villes de France (APVF). Selon lui, il faut aussi que les petites collectivités proposent du télétravail pour « ne pas décrocher face aux plus grandes » : « C'est une question qui revient souvent dans les entretiens d'embauche ». A Annemasse (Haute-Savoie), la ville utilise, elle, « plus souvent qu'avant » la possibilité de recruter des contractuels à des salaires plus élevés que les fonctionnaires, explique le maire (PS) Christian Dupessey, qui a une grosse trentaine de postes non pourvus. « On est prêt à développer les contrats d'apprentissage et l'alternance », indique de son côté Stéphane Pintre, le directeur général des services de la ville d'Antibes (Alpes-Maritimes).

#### Attractivité

Dans ce contexte très tendu, les élus locaux espèrent que le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale remis en février à Amélie de Montchalin, la ministre de la Fonction publique de l'époque, et formulant 27 propositions ne restera pas lettre morte. D'autant que « brandir la promesse d'un emploi pérenne, n'est plus forcément un argument massue aujourd'hui », comme le constate Francisque Vigouroux, le maire (Parti Radical/Horizons) d'Igny, dans l'Essonne et secrétaire général adjoint de l'APVF. « La réponse doit être globale, il faudra qu'elle soit conjointe entre les employeurs territoriaux et le gouvernement sur les rémunérations, le déroulé de carrière, les accès aux concours, la formation, etc. », estime Emmanuelle Rousset, coprésidente de la commission fonction publique territoriale à France urbaine et vice-présidente (PS) de la métropole de Rennes. Selon Murielle Fabre, il convient aussi d'améliorer la communication sur la fonction publique territoriale. « Il y a 250 métiers dans nos collectivités, mais tout le monde ne le sait pas », insiste-t-elle.

**COMMUNIQUE DE PRESSE**

## **Publication du Baromètre HoRHizons : les grandes tendances de l'emploi dans la fonction publique territoriale en 2022**

Elaborée en partenariat avec l'AMF, le CNFPT, la FNCDG, Départements de France et Régions de France, la 7<sup>e</sup> édition du baromètre HoRHizons sur les grandes tendances de l'emploi public local vient d'être publiée. Réalisée entre avril et mai 2022, l'étude analyse l'évolution de la gestion des 1,9 million d'agents publics territoriaux. Une attention toute particulière a été portée cette année à des thématiques d'actualité comme la refonte du temps de travail ou l'attractivité du secteur public local.

L'AMF, le CNFPT, la FNCDG, Départements de France (ADF) et Régions de France publient leur septième enquête sur les grandes tendances de l'emploi public local. Réalisée entre avril et mai 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1001 collectivités et établissements publics territoriaux, le baromètre HoRHizons analyse l'évolution de la gestion des 1,9 million agents de la fonction publique territoriale. Dans un contexte marqué par une pression financière accrue pour les collectivités territoriales, il s'intéresse tout particulièrement à la perception qu'ont les élus de leur rôle d'employeur, des grandes tendances de l'emploi territorial et des politiques de ressources humaines. Le document contient un focus sur des thématiques d'actualité comme la renégociation du temps de travail ou l'attractivité du secteur public local.

### **La perception par les élus de leur rôle d'employeur territorial**

#### Stratégie en matière de gestion des ressources humaines

Le rôle d'employeur semble parfois méconnu par rapport à d'autres priorités. Ainsi, seuls 9 % des élus (8,9 %) ont suivi une formation sur leur fonction d'employeur, un tiers (33,5 %) compte le faire pendant leur mandat, alors que près de 40 % ne pensent pas utiliser leur droit à la formation (36,2 %). Par ailleurs, si plus de la moitié des élus interrogés (54,3 % contre 49,5 % en 2020) estime que le statut de la fonction publique territoriale est adapté à la gestion des ressources humaines, près d'un tiers (32,2 % contre 30,3 %) juge en revanche que le statut représente une contrainte.

Questionnés sur les principaux axes de leur stratégie RH, les employeurs territoriaux font ressortir cinq priorités :

- Le développement de la formation et des compétences des agents (88 %)
- L'amélioration de la prévention, de la santé et de la sécurité au travail (84,7 %)
- La gestion de la masse salariale et des coûts RH (79,4 %)
- L'évolution du régime indemnitaire (71,5 %)
- L'adaptation du temps de travail (71,2 %).

### Lignes directrices de gestion

L'adoption des lignes directrices de gestion constituait une innovation de la loi du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique. En 2022, 26,7% des répondants envisagent de relancer une réflexion sur la mise en œuvre de celles-ci.

### Dialogue social

Près de 70 % des collectivités et de leurs établissements (69,9%) estiment que le dialogue social a été d'une qualité constante ; plus de 15 % des répondants considèrent qu'il s'est amélioré (16,2 %) et près de 15 % d'entre eux jugent qu'il s'est détérioré (13,9 %) essentiellement au sein des collectivités de plus de 20 000 habitants, des communautés urbaines et des départements. Une tension qui peut s'expliquer par les négociations engagées autour de la refonte du temps de travail ou sur les écarts de rémunérations.

### Télétravail

Plus du tiers des collectivités interrogées (34,5%) ont mis en place un protocole de télétravail essentiellement parmi les départements, les communautés d'agglomération et les communautés de communes. De plus, 5,3 % des répondants sont en train d'en élaborer un portant ainsi à près de 40 % la part des collectivités ayant ou sur le point d'instituer une part de télétravail pour leurs agents. Les communes de moins de 20 000 habitants et les communautés de communes sont les moins nombreuses à avoir instauré le travail à distance, les métiers exercés dans ce type de collectivités étant plus difficilement télétravaillables.

### Protection sociale complémentaire (PSC)

Plus de 60 % des collectivités (60,9 %) ont mis en œuvre un dispositif de PSC. Une tendance qui concerne surtout les départements, les communautés d'agglomération et les communautés de communes. En revanche, plus de 40 % des communes de moins de 3 500 habitants (43,3 %) n'ont pas mis en œuvre de dispositif de PSC.

### Mutualisation

Près d'un quart des collectivités et établissements interrogés (24,4 %) déclarent avoir mis en place des services communs. Ces projets de mutualisation concernent essentiellement l'instruction du droit des sols (67,1 %), la protection des données (56,5%), les marchés publics (51,5%) et les transports (48,3%). Toutefois, pour plus de la moitié des répondants (54,9 %), les projets de mutualisation sont peu avancés ou marginaux.

## **Les tendances de l'emploi territorial et des politiques de ressources humaines**

### Gestion de la masse salariale

En 2022, 55 % des collectivités interrogées constatent une augmentation de leur masse salariale (contre 31 % en 2021). Les trois principaux facteurs évoqués dans l'augmentation des dépenses de personnel sont les promotions et les avancements (39,1 %), les nouvelles mesures statutaires (37,3 %) et les nouveaux recrutements (36,7 %).

## Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)

En 2022, près de 80 % des répondants (79,4 %) ont mis en place le RIFSEEP, soit 10 points de plus qu'en 2020 (70 %). Le régime indemnitaire s'est généralisé principalement dans les régions, les départements et les intercommunalités, alors qu'il est moins répandu dans les communes de moins de 20 000 habitants (72,4 %).

## Perspectives de remplacement et de recrutement

Près de la moitié des collectivités et de leurs établissements (49,2 %) envisage de recruter prochainement dont plus d'un tiers de façon certaine (34,5 %). Les perspectives de recrutement sont en constante progression depuis 2015, elles concernent essentiellement les collectivités de taille importante et principalement les services techniques, les fonctions support ainsi que les domaines de l'enfance, de l'éducation et de la jeunesse. La principale cause de ces recrutements est le remplacement des départs à la retraite (48 %).

## Politique de formation

Les politiques de formation des collectivités et de leurs établissements sont essentiellement axées sur les formations obligatoires (73,5 %), l'accompagnement à la prise de poste (56,3 %) et les formations statutaires (55,8 %). Quant au format de ces formations, si les formations mixtes présentiel/distanciel sont considérées comme attractives par 46,5% des collectivités, elles sont autant (46,5 % contre 40,1 % en 2020) à se prononcer en faveur des formations en présentiel sur le lieu de travail ou dans un centre de formation.

## **Les thématiques d'actualité**

### Réorganisation du temps de travail

En vertu des dispositions de la loi du 6 août 2019, les collectivités et leurs établissements disposaient d'un délai d'un an à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes pour définir les règles relatives au temps de travail de leurs agents. Plus de 80 % des collectivités et de leurs établissements (83,4 %) indiquent appliquer la règle des 1 607 heures et près de 40 % des répondants (39,2%) soulignent l'avoir mise en œuvre depuis 2022. 26 % des répondants l'ont accompagnée de contreparties comme l'octroi de jours de réduction du temps de travail (RTT) ou l'augmentation du régime indemnitaire.

### Attractivité de l'emploi

L'attractivité de l'emploi dans la fonction publique territoriale est aujourd'hui un enjeu majeur auquel sont confrontés les employeurs territoriaux. Les difficultés de recrutement sont réelles sur certains métiers en tension notamment pour les travailleurs sociaux, les policiers municipaux et les secrétaires de mairie. Trois leviers principaux sont utilisés par les collectivités afin d'améliorer leur attractivité et la fidélisation de leurs agents : le régime indemnitaire (45,2 %), les actions en faveur de la qualité de vie au travail (36,2 %) et la protection sociale complémentaire (28,1 %).

### Evolution professionnelle

Seule une minorité de collectivités (11,5 %) dispose d'un service dédié à l'accompagnement des évolutions professionnelles de leurs agents. Il s'agit principalement de collectivités de taille importante. La grande majorité des collectivités et de leurs établissements (72,1 %) a recours aux centres départementaux de gestion pour l'exercice de cette mission.

## Développement de l'apprentissage

Plus du quart des collectivités (25,1 %) envisage de recruter au moins un apprenti en 2022 dont 5,2% plus de cinq agents sur ce type de contrats. Ces intentions masquent toutefois une forte disparité entre collectivités. Si les collectivités de taille importante envisagent dans leur très grande majorité de recruter au moins un apprenti, seules 8,4% des communes de moins de 3 500 habitants pensent recourir à ce type de contrat en 2022. Les apprentis seront principalement recrutés sur les métiers des interventions techniques (48,8%) et les métiers de l'administration et de la gestion (33,5%).

Retrouvez la plaquette *HoRHizons 2022* sur [www.amf.asso.fr](http://www.amf.asso.fr) / [www.fncdg.com](http://www.fncdg.com) / [www.departements.fr](http://www.departements.fr) / [www.regions-france.org](http://www.regions-france.org) et l'intégralité de l'étude du cabinet Qualitest sur [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

*L'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), la Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale (FNCDG), l'Assemblée des Départements de France (ADF) et Régions de France ont réalisé pour la 7<sup>e</sup> année consécutive le Baromètre **HoRHizons 2022** pour rendre compte des grandes tendances de l'emploi dans la fonction publique territoriale en 2022.*

***HoRHizons 2022** s'appuie sur une enquête réalisée par le cabinet Qualitest entre le 4 avril et le 5 mai 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1001 collectivités et établissements publics territoriaux dont 6 régions, 36 départements, 749 communes, 50 communautés d'agglomération, 155 communautés de communes, 3 communautés urbaines et 2 métropoles.*

## CONTACTS PRESSE

### AMF

Marie-Hélène GALIN  
01 44 18 13 59  
[marie-helene.galin@amf.asso.fr](mailto:marie-helene.galin@amf.asso.fr)

### CNFPT

Isabelle LE BIHAN  
06 22 16 18 70  
[isabelle.lebihan@cnfpt.fr](mailto:isabelle.lebihan@cnfpt.fr)

### FNCDG

Cindy LABORIE  
01 53 30 09 99  
[cindy.laborie@fncdg.com](mailto:cindy.laborie@fncdg.com)

### Départements de France

Sébastien Zimmermann  
06 66 23 90 81  
[sebastien.zimmermann@departements.fr](mailto:sebastien.zimmermann@departements.fr)

### Régions de France

Violaine HACKE  
06 28 47 53 55  
[vhacke@regions-france.org](mailto:vhacke@regions-france.org)

Par: Alexandra Caccivio - Gwénaëlle Conraux – Cyril Duchamp - Sophie Esposito -  
Clarisse Jay – Pascaline Marion - Diane Scherer - Gaëlle Sheehan –  
Publiée le 04/02/2022

---

## **Salaires, carrière, QVT, promotion... Quelles sont les recettes des collectivités locales pour améliorer leur attractivité ?**

Malgré la mise en lumière de son utilité et de son engagement depuis le début de la crise sanitaire, la fonction publique reste confrontée à un déficit d'attractivité. Départs dans la fonction publique hospitalière, postes restants vacants, concours qui ne font pas le plein... la crise est sévère et à la hauteur du mécontentement des agents publics, notamment les plus précaires, qui ne cessent de dénoncer des conditions de travail dégradées et des rémunérations insuffisantes. Revalorisation des agents de catégories C, télétravail, promotion des offres d'emploi et de la "marque employeur", diversification des recrutements, action sociale... Le gouvernement a commencé à mettre en place une série de mesures mais l'équation est particulièrement compliquée pour les collectivités locales dont les métiers sont souvent peu connus et valorisés. Tour d'horizon de plusieurs stratégies locales.

---

Postes vacants, peu de candidats aux concours... La fonction publique, bien que représentant un emploi sur cinq en France et jouant souvent le rôle de "refuge" social en période de crise, souffre de désaffection, comme le montrait le rapport annuel 2020 sur l'état de la fonction publique de la DGAFP en 2020. Le "fonctionnaire-bashing", en vogue ces dernières années, aurait-il eu raison de l'attrait de la "sécurité de l'emploi" dont jouissait traditionnellement le secteur public ?

Et si la crise sanitaire a remis sur le devant de la scène tout l'intérêt des services publics et de leur continuité d'activité, mettant pour un temps en sourdine les critiques récurrentes liées aux effectifs et à la dérive des dépenses publiques, elle a également exacerbé le mécontentement des agents face à des conditions de travail dégradées et des faibles rémunérations, jusqu'à créer une perte de sens, dont se sont fait l'écho dernièrement plusieurs enquêtes menées par des organisations syndicales telles que l'Unsa Fonction publique et la FSU et des collectifs de fonctionnaires.

### **Un contexte défavorable**

Un contexte qui n'est pas sans affaiblir encore un peu plus l'attractivité des métiers de la fonction publique. Les employeurs publics se retrouvent confrontés à des difficultés de recrutement non seulement pour les métiers spécialisés, en tension, qui subissent la concurrence du secteur privé, mais également pour les métiers peu qualifiés, notamment dans les collectivités territoriales, certaines subissant par ailleurs le manque d'attractivité de leur territoire.

Difficulté supplémentaire, la population des agents publics vieillit de plus en plus. De nombreux départs en retraite sont à prévoir dans les années qui viennent laissant augurer une pression supplémentaire sur les métiers en tension d'autant que les jeunes se désintéressent du secteur. Un sur dix seulement se déclare en effet intéressé par le service public et a participé à un concours dans les trois ans suivant la fin de leurs études. Et ceux-ci se dirigent plus généralement vers les administrations de l'État (6,5 %), la territoriale et l'hospitalière n'en séduisant respectivement que 2,5 % et 2,2 % (en 2016).

### **Des mesures déjà prises...**

Face à cette situation, le gouvernement a lancé plusieurs actions : professionnalisation et modernisation de son processus de recrutement, diversification de l'accès à certaines écoles de la fonction publique, avec le dispositif "Talents", accord relatif au télétravail de juillet 2021, meilleure publicité de ses offres d'emploi avec la création de la plateforme Place de l'emploi public... Pour aller plus loin, la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, lancera lundi 7 janvier "choisirleservicepublic.fr", "la première plateforme de marque employeur du service public, tête de pont de la politique d'attractivité forte dans la fonction publique". La loi de transformation de la fonction

publique d'août 2019 fait également partie de la boîte à outils avec notamment l'élargissement du recours au contrat, la réforme de haute fonction publique mais aussi celle de la protection sociale complémentaire, rendue obligatoire.

Et depuis sa nomination comme ministre, en juillet 2020, Amélie de Montchalin a fait de l'attractivité l'un de ses chevaux de bataille. Ainsi, soulevait-elle, en mars 2021, lors d'un webinaire organisé par AEF info, la question des jeunes, détaillant les mesures mises en place pour les attirer (publication d'offres de stage, développement de l'apprentissage...).

### **... mais reste la question des rémunérations**

Mais également celle, de plus en plus stratégique, des rémunérations. "Les trois enjeux principaux de l'attractivité sont la prise en compte des plus bas salaires pour une meilleure reconnaissance, l'égalité femmes-hommes et la revalorisation des débuts de carrière", reconnaissait-elle ainsi, évoquant aussi la révision de la grille salariale des compétences rares.

La ministre a joint le geste à la parole en revalorisant, début 2022, les rémunérations des agents de catégorie C et en alignant l'indice minimal de traitement sur le Smic. Mais sans pour autant régler sur le long terme le phénomène de tassement des grilles ni dégeler la valeur du point d'indice, renvoyant, au grand dam des syndicats, une éventuelle négociation sur la base de la conférence sur les perspectives salariales en cours, après la présidentielle.

"La question de l'attractivité doit permettre de donner une image positive de la fonction publique. Elle passe aussi par une rémunération attractive et qui permet aux futurs agents d'avoir des perspectives de carrière", estimait ainsi en octobre 2021 Luc Farré, secrétaire général de l'Unsa Fonction publique, lors du premier groupe de travail sur les perspectives salariales.

### **Quid de la fonction publique territoriale ?**

Dans ce contexte, la territoriale n'est pas à la fête, avec ses 75 % d'agents de catégorie C, dont beaucoup exercent des métiers pénibles, et certains de ses territoires peu attractifs. Ce n'est pas un hasard si la ministre a lancé en juin dernier des travaux pour renforcer l'attractivité des territoires et "corriger les déséquilibres territoriaux de l'emploi public" et, surtout, commandé un rapport sur le sujet à l'IGA, à la présidente de l'association des DRH territoriaux, Mathilde Icard, et au président du CSFPT, Philippe Laurent. Ces derniers, qui ont rendu leur copie le 3 février, font de l'amélioration des rémunérations une "priorité". Des associations de fonctionnaires et d'élus, telles que La Cordée et France Urbaine, y sont aussi allées de leurs propositions récemment

"La FPT est peut-être davantage dévalorisée que les autres", remarque Damien Zaversnik, co-président de l'association La Cordée. "Quelle est la place de la territoriale pour un jeune qui souhaite préparer les concours ? Très faible. Et le principe de libre administration des collectivités produit une forme d'éclatement et d'illisibilité des modes de recrutement", analyse-t-il. Damien Zaversnik prend notamment comme exemple le concours d'attaché territorial (catégorie A), dont le calendrier diffère selon les régions. Et, globalement, les concours externes attirent de moins en moins depuis le milieu des années 1990, selon la DGAFP. Pour le co-président de la Cordée, "la FPT doit donc évoluer pour s'adapter aux nouvelles générations".

Pour ce faire, un changement de discours et de regard sur la fonction publique devrait, selon lui, s'opérer. "On a vécu une forme de 'fonctionnaire bashing', consistant à dire qu'il y avait trop de fonctionnaires, qu'ils n'étaient pas forcément bons ni à leur place, regrette Damien Zaversnik. Il est évident que de tels discours politiques ne font pas du bien à l'attractivité de la fonction publique." Selon lui, un grand chantier majeur est celui "des jeunes, des demandeurs d'emploi, des personnes de milieu modeste qui pourraient être intéressés par une carrière dans le service public mais qui ne voient pas en quoi ils pourraient être utiles". Si le sujet a été préfiguré par les classes Talents, il serait nécessaire d'aller plus loin, préconise-t-il.

### **Les collectivités face à l'enjeu de l'attractivité :**

#### **À la découverte des métiers de Plaine commune**

À cette fin, son association a mis en place à partir de 2020 le programme "Ose la fonction publique". En partenariat avec quelques départements ou EPT, dont Plaine Commune, La Cordée met en place des journées de visites au sein des services publics pour faire connaître les différents métiers à des

demandeurs d'emploi ou des jeunes. Les agents peuvent également devenir mentor et accompagner ceux qui le souhaitent dans leur préparation au concours par exemple.

"On est typiquement dans une démarche où des collectivités territoriales, avec une association et Pôle emploi, essaient de travailler ensemble pour faire découvrir des métiers qui existent localement, avec souvent des besoins en recrutement, à des personnes qui ne s'étaient jamais posé la question de savoir si ces métiers existaient", explique Damien Zaversnik. "Cela ne marche pas forcément à tous les coups, mais c'est déjà une bataille de gagnée en termes d'image et d'attractivité. Et parfois, cela suscite des vocations."

Le co-président de La Cordée cite notamment l'exemple d'une demandeuse d'emploi qui cherchait plutôt un poste d'accueil. "Ce n'est pas une fonction qui recrute beaucoup mais l'EPT Plaine Commune, qui gère les bibliothèques, recrute beaucoup d'appuis sur la partie pédagogique d'animation des équipements culturels. En termes de compétences, ce n'est pas très éloigné. Cela a ouvert à cette demandeuse d'emploi un champ d'opportunité et l'employeur a de son côté peut-être trouvé une candidate motivée pour l'un de ses postes."

"Ce type de démarche est également motivant pour les agents publics", complète Wilfried Serisier, responsable des actions mutualisées de Plaine Commune. "Cela valorise nos métiers. On déconstruit les préjugés de la fonction publique et on montre la vraie vie des fonctionnaires." Ces visites permettent également de produire un vivier de recrues potentielles.

### **Promotion des travailleurs sociaux dans les Côtes-d'Armor**

Si pour le département des Côtes-d'Armor, les difficultés de recrutements restent limitées à quelques métiers ciblés, comme les médecins territoriaux ou les chefs d'antenne routière, Marie Vincent, sa directrice générale adjointe ressources et transition numérique, observe que "la situation se tend dans le secteur social" : "Nous n'avons pas de difficultés pour les titulaires, mais pour les contractuels, les choses sont plus compliquées."

Plus largement, elle reconnaît que la question de l'attractivité est devenue une préoccupation du département, alors qu'"avant, ce n'était pas un sujet". Aujourd'hui, "les jeunes sont moins attirés par la fonction publique. Ça leur paraît lourd, poussiéreux... À nous de leur montrer que l'administration a changé, qu'il ne faut pas douze parafeurs pour commander des stylos, qu'il existe d'autres postes que secrétaire de mairie ou cantonnier !"

La DGA des Côtes-d'Armor estime aussi que la fonction publique doit être plus "transparente" sur les conditions de travail qu'elle propose, sur le recrutement des contractuels, sur les différents types de contrats, la rémunération... "D'autant plus que nous sommes plutôt en avance sur un certain nombre de sujets RH : conciliation des temps de vie, télétravail... Autant d'éléments d'attractivité sur lesquels on ne communique pas assez", regrette-t-elle. Marie Vincent cite notamment la possibilité, pour un agent de la collectivité, "de faire sa semaine en quatre jours et demi", ou d'opter pour le télétravail. "Dans un département rural comme les Côtes-d'Armor, il n'y a pas tant d'entreprises qui proposent autant de souplesses d'organisation. Nous sommes tout à fait compétitifs."

Le département va axer sa première démarche d'attractivité sur le métier de travailleur social : communication sur le métier, conditions de travail, implication des travailleurs sociaux dans un rôle "d'ambassadeurs" de leur métier...

### **Lyon conclut un "pacte social" pour ses agents**

L'exécutif écologiste de la ville de Lyon a inscrit, dès 2020, son action RH sous le signe de l'attractivité. "Je souhaite porter un effort sur la masse salariale pour les rémunérations, les carrières et les conditions de travail et pour que la collectivité puisse être attractive dans certains métiers en tension", déclarait Laurent Bosetti, adjoint (LFI) en charge de la promotion des services publics, dans une interview publiée sur AEF info en octobre 2020.

La masse salariale a augmenté de 3 % en moyenne par an, avec de nouveaux postes créés chaque année, alors qu'en parallèle, des postes de contractuels ont été requalifiés en emplois permanents. Ces mesures, ainsi que d'autres ayant trait aux conditions de travail, ont été formalisées dans un "pacte social en faveur du service public et des agents municipaux", voté fin mai 2021. La ville le promet d'ailleurs, dans sa campagne de communication pour le recrutement de professionnels de la petite enfance, lancée le 19 janvier 2022.

La collectivité a aussi procédé à une revalorisation des rémunérations en fin d'année 2021, qui coûtera 7,1 M€ au budget primitif 2022. Elle a également décidé de prendre en charge la moitié de la hausse tarifaire de la complémentaire santé.

### **La Bourgogne-Franche-Comté investit les réseaux sociaux**

Le conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, de son côté, s'est appuyé, en 2021, sur une AMO pour un montant de 30 000 euros. Parmi les objectifs : améliorer l'attractivité des postes proposés par la collectivité qui est "en concurrence sur le marché de l'emploi avec d'autres employeurs publics mais aussi privés" à travers "le développement d'une marque employeur" ou encore "l'investissement dans les réseaux sociaux".

Parmi les actions qui découlent de ce travail, la région a investi dans la communication pour donner plus de visibilité à ses offres. Elle a recruté, au sein la direction de la communication et des relations avec les citoyens, une journaliste qui rédige de manière attractive les offres d'emploi, illustrées par un visuel dynamique. Les offres, publiées sur le site de la région, sur emploi-territorial.fr et sur la plateforme "Place de l'emploi public", le sont également désormais sur le réseau social LinkedIn, dès lors qu'elles portent sur des postes pour lesquels le recrutement s'avère difficile.

La collectivité, en parallèle, multiplie les partenariats, à l'instar de ceux conclus avec les CFA de la région. Un plan de communication spécifique est prévu, en 2022, pour "porter à la connaissance du jeune public les métiers qui existent dans les lycées, mais aussi dans les services administratifs", indique le bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion publié fin 2021. Les CFA constituent, aux yeux de la région, un bon vivier. La région a d'ailleurs recruté en 2021, à la DRH, une chargée de recrutement, qui identifie au sein de la collectivité les postes susceptibles d'être ouverts à l'apprentissage. Grâce à son action, 19 apprentis ont été recrutés en 2021.

### **QVT, télétravail, promotion, jeunes, mobilité... la Normandie tous azimuts**

Au conseil régional de Normandie, la stratégie d'attractivité passe d'abord par des mesures autour de la QVT. Première région à s'engager avec l'Afnor dans la démarche québécoise "entreprise en santé" afin de structurer ses actions, la Normandie souhaite valoriser sa "marque employeur". Pour Catherine Gourney Leconte, vice-présidente en charge des affaires générales, ressources humaines et moyens, la collectivité est "à un vrai tournant dans la manière d'organiser le travail dans le respect de la conciliation vie professionnelle et vie privée des agents".

En plus de l'élargissement du télétravail à près de 1 000 agents avec l'actualisation l'année dernière de son référentiel, la région vient de démarrer une réflexion sur le "flex bureau". Il s'agit d'envisager les possibilités de mutualisation des espaces libérés par le télétravail afin d'"apporter les meilleures conditions de travail aux agents", vante Catherine Gourney Leconte. Il est aussi possible de télétravailler depuis un tiers lieu pour des personnes qui habitent loin de leur lieu de travail.

Pour valoriser ses métiers, le conseil régional a mis en place de nouveaux modes de diffusion des offres notamment par un partenariat noué avec le réseau professionnel LinkedIn "page employeur" depuis 2019, mais aussi depuis 2021 par des webinars de présentation des offres d'emploi. Le partenariat avec Pôle emploi a été renforcé en 2020 pour des actions ciblées sur les métiers des lycées dans des bassins en tension.

Des "ambassadeurs métier" interviennent aussi auprès de l'agence régionale de l'orientation, une spécificité normande, pour toucher les jeunes et les personnes en reconversion. L'accueil de stagiaires rémunérés et d'apprentis, sur les sites administratifs et dans les lycées, se développe notamment par des partenariats avec l'enseignement supérieur et les CFA. Une cinquantaine de stagiaires non gratifiés ont été accueillis en 2021 auxquels s'ajoutent onze gratifiés, ainsi qu'une cinquantaine d'apprentis.

L'attractivité est également promue en direction des agents déjà en poste avec, depuis l'année dernière, une plateforme "test un métier" destinée à faciliter les mobilités internes. "Notre idée est de permettre à nos collaborateurs de voir ce que font leurs collègues, ce qui permet parfois de déclencher des envies de formation ou une mobilité", indique Catherine Gourney Leconte. Autre facteur d'attractivité, la refonte du régime indemnitaire engagée en 2019 qui prévoit une part fixe et une part variable individuelle en lien avec l'évaluation annuelle. Pour la VP, ce dispositif, "non obligatoire", est un facteur d'"engagement" et de "motivation" qui participe à la QVT.

## **Le Calvados valorise "sa marque employeur"**

Le conseil départemental du Calvados a décidé de réaffecter la non-consommation d'enveloppes RH à la revalorisation salariale des agents. Cela représente 1,2 M€ de dépenses non réalisées (formations annulées, recrutements non effectués, déplacements non réalisés...). Cette action s'inscrit dans le cadre d'une politique d'attractivité s'appuyant sur la valorisation de la "marque employeur" de la collectivité. En plus de renforcer sa présence sur les salons de recrutement et les forums métiers, le département normand a mené des opérations à Paris avec le département de la Manche et la communauté urbaine Caen-la-mer sous la forme de "job dating" associant des entreprises et services publics employeurs. Le département mise aussi sur les "collaborations avec les écoles qui proposent des diplômés sur les métiers en tension", explique Margaux Bunel, responsable du pôle GPEEC et recrutement. Il s'agit par exemple d'accueillir des étudiants pour rencontrer les représentants des métiers, une "stratégie de visibilité" voulue sur le long terme. "Nous accueillons un très grand nombre de stagiaires de courte durée, dont 20 et 30 stagiaires rémunérés chaque année, dans les différents services et directions du département, ainsi qu'une vingtaine d'apprentis", précise-t-elle.

## **"Un projet de mandat" pour Blagnac**

La ville de Blagnac, une commune de la métropole toulousaine (Haute-Garonne), mène "un travail de longue haleine, avec un projet du registre du mandat", sur la question de l'attractivité, explique Jérôme Pech, directeur général adjoint chargé des "richesses humaines", à AEF info le 3 février 2022. "Avant de faire savoir que l'on est attractif, il faut d'abord avoir des éléments de fond à mettre en avant : niveau de rémunération, temps de travail et souplesse accordée dans le temps de travail, dispositifs d'action sociale, transformation managériale", estime-t-il.

En confrontation directe avec les entreprises de la filière aéronautique et Toulouse métropole, toutes deux "très attractives", la collectivité a profité de la mise en place du Rifseep pour "travailler la revalorisation de certains métiers", notamment ceux du numérique, en majorant la prime. Elle a également changé son processus de recrutement : fini la sélection sur CV, puis entretien et enfin discussion sur les prétentions salariales. "On s'est aperçu que les candidats ne donnaient pas suite car les prétentions salariales ne leur convenaient pas, rapporte Jérôme Pech. Désormais, un pré-entretien téléphonique aborde la question du salaire. "On a beaucoup plus de candidats", se félicite le DGA. Dans le cadre de la réforme des 1 607 heures, la ville de Blagnac mène également une réflexion sur le temps de travail en prenant en compte l'usure professionnelle. À ce titre, les agents dans les crèches et les aides à domicile bénéficient ainsi d'une cinquantaine d'heures annuelles en moins. D'autres métiers bénéficient de dispositifs de prévention pour anticiper les risques d'usure professionnelle. Si la commune privilégie "une approche globale", elle se concentre néanmoins sur les métiers en tension, comme ceux de l'animation. "On ne sait pas recruter et on n'est pas attractif car ce sont des emplois précaires à temps partiel", reconnaît Jérôme Pech. Pour pallier ces difficultés, des groupes de travail viennent d'être mis en place avec l'objectif de déprécariser les métiers d'animateur, améliorer la rémunération et le temps de travail.

S'il faut valoriser les métiers, le directeur général adjoint et le DGS, arrivés tous les deux depuis moins d'un an et demi, veulent également mettre en avant les projets de transformation managériale qu'ils portent. "Nous sommes en train de travailler sur la confiance et les valeurs. La question de l'autonomie et du modèle managérial de la confiance est importante à porter", avance Jérôme Pech. Il compte, par exemple, revenir sur le délai de carence de six mois qui empêche aujourd'hui un agent nouvellement recruté de télétravailler. "Si je l'ai embauché, ça veut dire que je lui fais confiance alors pourquoi lui dire 'tu ne pourras télétravailler que dans six mois, si tu es sage !'."

Une fois les éléments d'attractivité mis en place, la seconde étape consiste à le faire savoir, poursuit Jérôme Pech. "Aujourd'hui, on est présent sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, mais on n'est pas bon : on est tourné vers les demandeurs d'emploi de la ville, pas du tout sur une communication pour recruter nos futurs agents", juge le DGA. La ville va donc se faire accompagner par un cabinet externe sur sa marque employeur. "Peut-être ne faudra-t-il pas passer par LinkedIn mais pas Instagram ou Tik Tok", envisage-t-il.

## Fonction publique : une accélération des départs à la retraite en 2022

Selon le Rapport annuel 2023 sur l'état de la fonction publique, un grand nombre d'agents publics ont anticipé leur départ à la retraite en 2022 pour échapper aux conséquences de la réforme gouvernementale annoncée. 59 400 territoriaux ont fait ainsi valoir leurs droits l'an dernier.

Un an avant l'entrée en vigueur de la réforme des retraites, de nombreux agents publics ont choisi d'anticiper leur fin de carrière, craignant d'être pénalisés par le projet gouvernemental. C'est ce que montre notamment l'édition 2023 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Selon ce document publié le 15 décembre par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 162 000 nouvelles pensions ont été attribuées en 2022 dans les trois versants de la fonction publique, ce qui représente une accélération assez nette du volume des départs (+ 6,8 %). Une hausse qui fait suite à celle déjà constatée l'année précédente (+ 4,5 %). La DGAFP souligne que pour l'ensemble de la fonction publique, l'âge moyen du départ à la retraite des agents s'élève désormais à 61,9 ans, soit un recul d'un an et un mois par rapport à 2015.

Dans les collectivités territoriales, les bénéficiaires d'une pension de retraite sont un peu plus âgés que la moyenne des agents de la fonction publique (62,2 ans). Les territoriaux mettent un terme à leur carrière légèrement avant ceux de la fonction publique d'État (62,3 ans) mais nettement après ceux de la fonction publique hospitalière (60,9 ans).

Globalement, le rapport de la DGAFP observe qu'en 2022, un fonctionnaire civil sur deux a fait valoir ses droits à la retraite avant d'avoir atteint 62 ans. A noter que les personnels sédentaires liquident leur retraite plus tard que leurs collègues occupant un emploi de catégorie active qui présente « un risque particulier ou des fatigues exceptionnelles » (63,7 ans contre 60,1 ans).

### Hausse des départs à la retraite chez les contractuelles de la territoriale

Dans ce contexte, les personnels de la fonction publique territoriale (FPT) s'inscrivent dans le même mouvement que celui observé dans les deux autres versants. La compilation des données recueillies auprès de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) et de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (Ircantec) montre, en effet, que 49 000 fonctionnaires territoriaux (+ 5,5 % en un an) et 10 400 contractuels des collectivités (+ 2,5 %) ont fait valoir leurs droits à la retraite en 2022. Parmi les agents territoriaux ayant opté pour un départ à la retraite, la proportion des femmes est nettement plus élevée parmi les contractuels (72 %) que chez les titulaires de la fonction publique (58 %).

### Les retraites pour cause d'invalidité plus nombreuses dans la territoriale

La DGAFP met également en exergue les différents motifs qui ont conduit les agents des collectivités territoriales à mettre un terme à leur carrière. Si la vieillesse constitue logiquement la première raison des demandes de nouvelles pensions de retraite (90 %), l'invalidité (10 %) représente un motif plus important au sein de la FPT que dans la fonction publique d'État (FPE) et dans la fonction publique hospitalière (FPH), respectivement 5 et 6 % des pensions.

Autre spécificité de la territoriale pointée par le rapport de la DGAFP : la FPT recouvre, à elle seule, 69% des départs anticipés pour carrière longue. Ce dispositif introduit par la réforme des retraites de 2003 et modifié à plusieurs reprises par la suite, permet aux assurés ayant commencé à travailler très jeunes de partir à la retraite avant l'âge légal d'ouverture des droits à pension (départ à 56 ou 57 ans au lieu de 62 ans), sous réserve d'avoir validé suffisamment de trimestres auprès des régimes d'assurance vieillesse. Chez les agents territoriaux, les bénéficiaires du dispositif « carrières longues » concernent essentiellement les métiers pénibles. Les deux tiers d'entre eux ont effectivement occupé des emplois d'agent technique, d'agent de maîtrise ou d'adjoint administratif, tous ces emplois relevant de la catégorie C.

En outre, le rapport de la DGAFP montre qu'en 2022, « sur l'ensemble des nouvelles pensions civiles de droit direct de la CNRACL ou gérées par le Service des retraites de l'État, une sur sept est pénalisée par une décote et deux sur sept bénéficient d'une surcote ». Concernant les départs dans la catégorie sédentaire, quatre pensions sur dix bénéficient d'une surcote, contre seulement une sur huit dans la catégorie active. La proportion des pensions décotées représente pour sa part 20 % des nouvelles pensions dans la FPE contre seulement 10 % dans les deux autres versants. « Pour la FPT, cela s'explique par le fait que près d'un nouveau pensionné sur deux n'est pas concerné par le dispositif de décote », précise la DGAFP.

## **La mise en œuvre des lignes directrices de gestion** **Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales**

### **Fiche action 7 : Mettre en œuvre une démarche de GPEEC**

#### **Enjeux**

Les lignes directrices de gestion visent à déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouve son origine dans la sphère du secteur privé dans les années 70. Il s'agit d'une démarche de gestion des ressources humaines qui consiste à prévoir l'évolution des métiers afin d'anticiper les besoins dans ce domaine, les changements d'organisation, et développer les compétences des agents pour améliorer leur employabilité à court et moyen termes.

S'agissant du secteur public, la GPEEC est régulièrement préconisée par les Chambres régionales et la Cour des comptes aux collectivités afin de les inciter à gérer au plus juste leurs effectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la structure (en termes d'effectifs et de compétences).

Le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de prospectives : Nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la scène territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents...

Dans un contexte de réorganisation territoriale, la mise en œuvre d'une GPEEC était en 2016 effective dans seulement 13% des collectivités et établissements mais dans 100% des régions, 91% des départements et 71% des communes de plus de 20 000 habitants. Cette démarche apparaît moins accessible pour les petites et moyennes communes (Chiffres issus d'une enquête réalisée en juin 2016 auprès de 816 collectivités Baromètre AMF, Régions de France, ADF, FNCDG et CNFPT).

Une enquête réalisée par l'AdCF en août 2016 mettait en lumière que 47% des EPCI avaient engagé une réflexion sur la GPEEC mais que dans 2% des établissements seulement cette démarche avait atteint un stade avancé.

Les LDG doivent souligner l'impact en termes de ressources humaines des évolutions à venir de la collectivité comme la mise en œuvre ou le transfert de nouvelles missions, l'externalisation au travers de la passation de concessions de services publics, l'ouverture/fermeture d'un équipement. Par exemple, la mise en place d'une brigade motorisée au sein de la police municipale doit être anticipée dans les lignes directrices de gestion.

## Méthodologie

### **1) Mettre en œuvre une démarche en mode projet**

La démarche de GPEEC se prête à une conduite en « *mode projet* » : définition des objectifs, identification des ressources nécessaires, planification des actions, contrôle et validation des phases, évaluation des résultats.

### **2) Les différentes étapes à respecter**

La mise en place d'une GPEEC repose sur un certain nombre d'étapes :

- Le lancement du projet
- La mobilisation des acteurs
- L'identification des objectifs stratégiques de la collectivité
- La réalisation d'un diagnostic territorial
- L'élaboration de **prospectives** et de **scénarios** quant à l'évolution des besoins des services en matière d'effectifs et de compétences
- La mise en place **d'outils** tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers, l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de la collectivité
- La mise en place de **plans d'actions** visant à résorber ces **écarts**
- La mesure des **résultats obtenus** par toutes ces démarches.

La démarche de GPEEC doit se fonder sur un portage politique, mais également sur un comité de pilotage plus opérationnel composé :

- du DGS et du DGA ressources
- du directeur des ressources humaines
- des responsables de service
- du responsable du service système d'information de la collectivité.

Lors de la réunion d'installation du comité de pilotage, sera présentée la démarche, décrite la méthode qui sera employée, fixé le calendrier de réalisation, et surtout explicité précisément l'intérêt d'une telle démarche.

### **3) La définition des orientations stratégiques**

La GPEEC implique la connaissance de l'existant et des potentiels, mais aussi la définition précise des objectifs politiques à moyen terme et des niveaux de prestation et de service attendus.

Pour définir les objectifs et les orientations, il sera nécessaire d'effectuer une **analyse** :

- les projets politiques, stratégiques et administratifs de la collectivité (mise en œuvre de services communs, externalisation de l'entretien, rénovation de bâtiments municipaux, rétrocession d'un ouvrage...)
- les changements organisationnels programmés (redéfinition des cycles de travail, mise en place d'une GED, développement de projets de service...)
- les dysfonctionnements constatés (taux d'absentéisme, turn-over important, hausse des réclamations des usagers...).

Il s'agit au travers de cette analyse également de réaliser un état des lieux des besoins futurs :

- quels sont les métiers indispensables au fonctionnement de la collectivité
- quels sont les métiers qui vont subir une forte modification d'ici cinq ans
- quels seraient les métiers émergents
- quels seraient les métiers obsolètes...



Une fois les métiers et les compétences de la collectivité identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la **situation actuelle de la commune**, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la **situation souhaitable**, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

La réduction des écarts et la valorisation des compétences peuvent se réaliser au travers d'un plan d'actions prévoyant par exemple le recrutement de profils experts, la mutualisation de certaines prestations, la mise en œuvre d'un plan de formation...

#### Exemple de mesures prévues dans un plan d'actions GPEEC

- Action 1 : Élaborer une stratégie de remplacement
- Action 2 : Définir une politique de prise en charge du vieillissement des effectifs
- Action 3 : Établir un nouvel organigramme

L'organigramme devra permettre d'identifier clairement les rôles et les responsabilités de chacun. Il sera communiqué à l'ensemble du personnel et des élus. Il permettra d'instaurer une fluidité de fonctionnement pour tous les agents et se veut être un moyen de communication simple et efficace.

- Action 4 : Mettre en place des outils managériaux adaptés aux besoins des services et au fonctionnement de la collectivité...

Toutes les actions menées doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.



## **Prime pouvoir d'achat dans les collectivités territoriales : le décret est paru**

**Conformément aux annonces faites au début de l'été dernier, une prime exceptionnelle « pouvoir d'achat » a été versée à tous les agents de l'État et de la fonction publique hospitalière. Elle est, en revanche, facultative dans les collectivités, dans des conditions qui viennent d'être définies par décret.**

Malgré le rejet unanime de ce texte par les organisations syndicales, le gouvernement a publié, au Journal officiel d'hier, le décret « portant création d'une prime de pouvoir d'achat exceptionnelle pour certains agents publics de la fonction publique territoriale ».

Ce texte fait suite aux annonces faite début juin dernier par le gouvernement pour soutenir le pouvoir d'achat des fonctionnaires : hausse du point d'indice de 1,5 %, rehaussement progressif des plus bas salaires (« bas de grille »), attribution de 5 points d'indice supplémentaires pour tous les agents de la fonction publique au 1er janvier 2024, reconduction de la Gipa (garantie individuelle de pouvoir d'achat) pour 2023. Et enfin, une « *prime exceptionnelle de pouvoir d'achat* » d'un montant maximum de 800 euros brut, pour les agents touchant moins de 3 250 euros brut par mois (39 000 euros brut annuels).

Si cette prime est obligatoire pour les agents des versants État et hospitalier, elle est facultative pour les agents de la fonction publique territoriale, principe de libre administration oblige. Les organes délibérants des collectivités et EPCI sont donc libres de voter, ou pas, cette prime pour leurs agents.

### **Modalités**

Le décret paru hier donne les modalités pour ceux qui choisissent de verser cette prime.

Les agents susceptibles de la recevoir sont « les agents publics de la fonction publique territoriale et les assistants maternels et assistants familiaux » employés par les collectivités et leurs groupements. Sont en revanche exclus du bénéfice de cette prime les (rares) agents qui touchent déjà la prime de partage de la valeur (dite prime Macron) et les élèves et étudiants en stage.

La prime est accessible aux agents recrutés avant le 1er janvier 2023, et étant encore en emploi au 30 juin. Le plafond de 39 000 euros annuels s'entend sur la période courant du 1er juillet 2022 au 30 juin 2023.

Dans le cas des agents employés par plusieurs collectivités, la prime sera versée par chaque employeur, au prorata de la rémunération versée, sous réserve bien sûr d'une délibération dans ce sens.

Les montants s'échelonnent de 300 à 800 euros bruts, en fonction de la rémunération brute perçue par les agents, selon le tableau suivant :

Il s'agit, répétons-le, de plafonds. Les employeurs sont donc libres de verser des primes inférieures.

Le montant de la prime est « *réduit à proportion de la quotité de travail et de la durée d'emploi sur la période mentionnée* ».

La prime devra être versée, « *en une ou plusieurs fractions* », avant le 30 juin 2024 – cette précision ayant été ajoutée en dernière minute par le gouvernement.

Enfin, une précision importante figure dans la foire aux questions que la DGAFP a publiée l'été dernier : cette prime est « *soumise aux cotisations et contributions de Sécurité sociale ainsi qu'à l'impôt sur le revenu* ». Contrairement à la « *prime Macron* », elle n'est donc pas exonérée de cotisations et d'impôts, ni pour l'employeur ni pour l'agent.

### **Les syndicats vent debout, les employeurs publics satisfaits**

Le dispositif a été unanimement décrié par les organisations syndicales, qui dénoncent le fait que la prime ne soit pas obligatoire comme dans les deux autres versants de la fonction publique. Le 20 septembre d'abord, puis le 4 octobre, les syndicats ont boycotté le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, devant lequel était présenté le projet de décret, pour dire leur colère. Dans un communiqué commun, le 4 octobre, les six organisations représentatives expliquent qu'elles refusent de participer au vote sur ce texte « *dans la mesure où aucune de (leurs) demandes amendements n'ont été prises en compte* ». « *L'absence de montants fixes et l'absence d'obligation de versement* » conduisent, estiment les organisations syndicales, à faire de la fonction publique territoriale « *une sous-catégorie* » de la fonction publique, car « *l'inflation (...) ne fait aucune différence entre les différents versants de la fonction publique* ».

Du côté des employeurs publics, en revanche, on se montre plutôt satisfait. Lors de la séance du Conseil national d'évaluation des normes (Cnen) du 5 octobre, les représentants des élus se sont « *réjouis que la décision soit laissée aux collectivités* » et que les « *besoins des employeurs territoriaux aient été pris en compte* », notamment sur le fait que la prime puisse être versée en deux fois, « *pour faire face aux contraintes budgétaires des collectivités* ».

Les élus ont néanmoins fait remarquer que « *la mise en place de cette prime ne pallie pas le problème structurel de la rémunération des agents territoriaux* », et a rappelé la nécessité de discussions plus générales sur la refonte des grilles.

Maintenant que le décret est paru, les organes délibérants vont pouvoir délibérer sur l'attribution, ou non, de cette prime à leurs agents. À noter qu'avant la délibération, il est nécessaire de consulter le Comité social territorial pour avis.

Prochaine étape à préparer, ensuite : l'augmentation de cinq points d'indice du traitement de tous les agents, au 1er janvier prochain. Cette mesure sera, en revanche, obligatoire y compris dans la fonction publique territoriale.

## Protection Sociale Complémentaire

La protection sociale complémentaire (PSC) recouvre les risques d'atteinte à l'intégrité physique dénommés aussi « **risque santé** » ou « mutuelle santé » et ceux liés à l'incapacité de travail appelés « **risque prévoyance** » ou « maintien de salaire ».

Cela concerne tous les agents (titulaires, stagiaires, contractuels de droit public ou de droit privé). L'agent peut bénéficier d'une participation de son employeur pour permettre de couvrir ces risques et réduire la précarité.

### Les enjeux :

#### - Du côté agent :

**La protection du risque SANTÉ (mutuelle)** permet de compléter la couverture apportée par la sécurité sociale sur des remboursements de frais liés à la santé tels que l'achat de médicaments, d'appareillages, des frais d'hospitalisation, ou encore des consultations médicales.

**La protection du risque PRÉVOYANCE (maintien de salaire)** concerne la couverture complémentaire des conséquences financières liées aux incapacités de travail, d'invalidité, d'inaptitude et de décès.

#### - Du côté employeur

Cette participation contribue à soutenir les agents dans un état le plus complet de bien-être physique, mental et social en :

- facilitant l'accès de ces derniers à une couverture santé ;
- réduisant les causes d'absentéisme ;
- protégeant ces derniers des conséquences des aléas de la vie.

Par l'attention qui est portée à la prise en compte des réalités des différents acteurs (employeurs et agents), cette démarche renforce également le dialogue social, et contribue à l'attractivité des collectivités.

### La réforme de la PSC :

La réforme de la Protection Sociale Complémentaire (PSC) a introduit l'obligation de participation des employeurs publics :

- au 1er janvier 2025 pour la PRÉVOYANCE ;
- au 1er janvier 2026 pour la SANTÉ.

Les montants de participation minimum inscrits dans le décret du 20 avril 2022 :

- Pour le risque PRÉVOYANCE, la participation ne pourra être inférieure à 20 % du montant de référence fixé à 35 €, soit 7 €.
- Pour le risque SANTÉ, cette participation ne pourra être inférieure à 50 % du montant de référence fixé à 30 €, soit 15 €.

Un accord national collectif a été signé le 11 juillet 2023 entre la majorité des membres des employeurs territoriaux et six organisations syndicales. Il préconise plusieurs points :

#### 1. En santé

Participation sur la base d'un contrat collectif ou un contrat individuel labellisé pour la garantie SANTÉ.

#### 2. En prévoyance

- Participation sur la base d'un contrat collectif obligatoire pour la garantie PRÉVOYANCE. Cela implique une adhésion obligatoire pour les agents à ce contrat collectif que la collectivité devra nécessairement proposer, seule ou par l'intermédiaire du Centre de Gestion.
- Un contrat collectif obligatoire impose la mise en oeuvre d'un accord collectif local en amont, avec les organisations syndicales.
- Changement du minimum de couverture garanti pour les agents : on passe de 90% du traitement indiciaire (TI) et 40% du régime indemnitaire (RI), à 90 % de la rémunération nette de référence (TI + NBI + RI).
- Minimum obligatoire de participation des employeurs demandé à 50% du montant de la cotisation par agent sur la base du panier précédemment défini.

L'accord collectif national demande une transposition par l'État dans un délai de 6 mois à compter de la signature du présent accord (soit d'ici le 11 janvier 2024).

### Le rôle des centres de gestion

Enfin, en vertu de l'article L.827.7 du code général de la fonction publique, les Centres de gestion ont l'obligation de proposer aux employeurs publics territoriaux des garanties issues de contrats collectifs (procédure des conventions de participation pour la prévoyance et la santé).

### Le Contrat groupe de protection sociale complémentaire 2025-2030 lancé par le CDG47

Le CDG 47 lancera au printemps 2024, une consultation pour sélectionner un organisme d'assurance permettant de proposer aux employeurs des garanties d'assurance collective protectrices pour leurs agents. Les offres seront d'autant plus intéressantes dans le cadre d'une mutualisation si un maximum d'employeurs adhère. Les modalités du cahier des charges et du lancement de la mise en concurrence sont susceptibles d'évoluer selon le contenu et les délais de transposition effectués par l'État.

## Les lignes directrices de gestion en session de rattrapage

**Nombre de lignes directrices de gestion ont été établies tardivement et de manière incomplète, malgré les enjeux majeurs en matière de promotion et de pilotage des RH. Mais elles peuvent refaire l'objet de négociations sociales.**

Les lignes directrices de gestion (LDG) devaient entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Las, entre la crise sanitaire, les multiples réformes en cours et les difficultés de recrutement, de nombreuses collectivités ont pris du retard dans l'élaboration de leur stratégie pluriannuelle de pilotage des RH et de leurs orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

Au point que, par exemple, dans les Deux-Sèvres, la CFDT Interco 79 a alerté la préfecture à deux reprises depuis 2021 : « Sans LDG, aucune décision individuelle d'avancement de grade ne peut être prise », bloquant les carrières, s'agace-t-elle.

Dans d'autres collectivités qui, elles, ont adopté le précieux document dans les délais impartis, il arrive que les employeurs ou les représentants du personnel en souhaitent la révision. Au département des Hauts-de-Seine (4 200 agents), l'objectif est avant tout de modifier les orientations en matière de promotion. « Les critères d'avancement sont flous et bloquants », estime Karim Mahmoudi, élu CGT.

### Favoriser l'évolution plus rapide des carrières

Côté syndicats, « on demande à renégocier les LDG pour favoriser l'évolution plus rapide des carrières, faire progresser les salaires dans un contexte de forte inflation et pour plus de transparence », détaille Arnaud Espel, secrétaire général de la CFDT Interco de la Somme.

Ailleurs, il s'agit de mettre ou de remettre en chantier la stratégie de pilotage des RH, face à « l'usure professionnelle » ou à « la hausse de la masse salariale », pointe Hélène Ollier, directrice adjointe du centre de gestion de la Haute-Garonne (742 collectivités, 18 000 agents), qui s'est donné pour mission de conseiller les collectivités sur la base d'un diagnostic RH, en associant les représentants du personnel.

### Favoriser les temps complets et non morcelés

Permettre une progression plus rapide des carrières, et donc des salaires, c'est ce qu'a choisi la ville de Corbie (100 agents, 6 300 hab., Somme), où les premières LDG ne sont entrées en vigueur qu'en juillet 2022. « Le système par points proposé par les représentants du personnel pour la promotion et la valorisation des parcours a été adopté », indique Benjamin Rapicault, élu CFDT.

« Quand les agents s'engagent dans un mandat syndical, suivent des formations, par exemple celle de sauveteur secouriste du travail, ou passent un concours, ils acquièrent des points supplémentaires, ce qui leur permet d'accéder plus facilement au grade supérieur », détaille-t-il.

Dans les collectivités où seuls les critères d'avancement de grade ont été établis dans les premières lignes directrices, il s'agit désormais d'élaborer une stratégie RH. Revel (175 agents, 9 700 hab., Haute-Garonne) l'a définie cette année. Favoriser les temps complets et non morcelés, notamment pour les agents d'entretien et les agents périscolaires, et élargir l'amplitude horaire d'ouverture des services au public font partie des priorités.

### **Une nouvelle mouture des LDG sur la base d'un audit**

**[Villefranche-de-Lauragais (Haute-Garonne) 110 agents • 4 800 hab.]** Il y a trois ans, la commune de Villefranche-de-Lauragais n'avait établi que des lignes directrices de gestion (LDG) très partielles, précisant ses orientations générales en matière de promotion. Mais une nouvelle équipe d'élus a décidé de réviser ce premier volet et d'y ajouter le second, la stratégie de pilotage des RH pluriannuelle.

Adoptées en septembre, ces nouvelles LDG « ont été élaborées collectivement, avec les représentants du personnel, sur la base d'un audit approfondi réalisé par le centre de gestion », souligne Jean Godemel, directeur général des services. Parmi les objectifs définis, la mise en place de la GPEEC car « l'âge moyen est de 48 ans et, d'ici à 2026, en raison des départs à la retraite, 10 % du personnel sera renouvelé ». Il s'agit « d'anticiper les tuilages en maintenant l'effectif constant », précise le DGS. Autres chantiers : la révision du régime indemnitaire, en cours, pour « une attribution plus fine » et la prévention des risques professionnels. Cette dernière passera par la mise à jour du document unique et la formation du personnel.

### **Des éléments passeraient sous les radars**

« L'objectif des lignes directrices de gestion, c'est de copiloter la politique des ressources humaines avec les organisations syndicales », considère Marie Mennella, secrétaire nationale de la CFDT Interco. Les projets de LDG et leur version finale doivent en effet, a minima, être soumis au comité social territorial. Or, selon Marie Mennella, des points majeurs de la gestion du personnel ne figurent pas dans ce document et ne sont donc pas négociés. Il s'agit par exemple du nombre de contractuels que la collectivité compte recruter, de l'avancement de grade et ses critères, de la formation à la transition écologique et de l'égalité femmes-hommes.

#### **• CHIFFRES CLES :**

En 2023, les LDG sont guidées en priorité par le développement de la formation (85,7 %), l'amélioration de la prévention, de la santé ou de la sécurité au travail (75,5 %), la gestion de la masse salariale (75,4 %), l'adaptation du temps de travail (63,6 %) et l'évolution du régime indemnitaire (62,8 %).

Source : baromètre HoRHizons 2023.

---

## **Des aménagements horaires testés pour plus d'attractivité**

**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 ?

## Bien-être au travail : la Seine-Saint-Denis sort le grand jeu



**Les agents départementaux qui le souhaitent peuvent suivre des activités sportives durant leur temps de travail. Objectif : améliorer le bien-être physique et psychologique.**

Territoire d'accueil des Jeux olympiques et paralympiques 2024, le département de la Seine-Saint-Denis a choisi, bien en amont de la manifestation internationale, d'impulser des politiques publiques axées sur le sport au bénéfice des habitants mais aussi de ses propres agents territoriaux. Dès 2018, en partenariat avec l'Association pour la pratique du sport pour les agents du département (APSAD 93), la collectivité a ainsi mis en œuvre des programmes de sport-santé destinés à renforcer le bien-être au travail. Eveil musculaire, Pilates, yoga, gestion du stress... autant d'expérimentations proposées aux personnels sur la base du volontariat et pendant le temps de travail.

### **Un millier d'agents concernés**

« Nous nous sommes positionnés sur les champs du bien-être physique et psychologique, indique Anne Daviet, cheffe du bureau de l'action sociale au département ». Répondant à une véritable attente, les dispositifs sport-santé attirent aujourd'hui un millier d'agents sur les 7500 que compte la collectivité. « Favoriser le bien-être et la performance des agents, c'est aussi améliorer indirectement le service rendu à la population », note Anne Daviet.

### **Espace de travail partagé ouvert à tous**

Surfant sur cette dynamique de bien-être au travail, le département, s'appuyant sur les équipes de la DRH notamment, s'apprête à ouvrir en avril le « Kiosque », premier tiers lieu de ce type en Seine-Saint-Denis. « Grâce à un investissement de 130 000 €, nous avons réaménagé l'ancien centre de documentation situé à Bobigny en espace de travail partagé ouvert à tous les agents, confie Anne Daviet.

Dans ce nouveau lieu, en dehors des espaces dédiés au travail, à la détente et à la restauration, nous allons proposer une activité d'éveil musculaire et la découverte du taekwondo grâce à Bopha Kong, sportif de haut-niveau, lui-même agent départemental ».

### **Trois autres lieux en projet**

Improvisation théâtrale, « serious games » ou encore accompagnement budgétaire font également partie des activités auxquelles les agents sédentaires et nomades pourront s'inscrire. Trois autres lieux implantés à Bobigny et orientés sur une thématique précise (relation aux associations partenaires ; innovation des politiques publiques ; espace attente-coworking à la direction générale) sont, par ailleurs, en projet ou déjà en travaux.