

# HoRHizons 2020

Tendances de l'emploi territorial  
et politiques RH des collectivités  
et des intercommunalités



GUADELOUPE



GUYANE



MARTINIQUE



LA RÉUNION



MAYOTTE

## AVANT-PROPOS



FRANÇOIS BAROIN

Président  
de l'AMF



DOMINIQUE BUSSEREAU

Président  
de l'ADF

Cette sixième édition du Baromètre HoRHizons, réalisée à l'issue du renouvellement des conseils municipaux et communautaires, porte, tout d'abord, sur la représentation qu'ont les élus de leur rôle d'employeur et sur leur vision du statut de la fonction publique territoriale.

À cet égard, l'enquête souligne le besoin de souplesse qu'expriment les employeurs locaux en matière de gestion statutaire afin de répondre à la nécessité de diversifier leurs recrutements et les adapter aux missions de service public. La loi de transformation de la fonction publique de 2019 répond en partie à cette attente.

En outre, le Baromètre évoque, cette année, l'évènement marquant qu'a été la crise sanitaire avec ses effets sur la continuité des services publics locaux et souligne, à juste titre, l'exceptionnelle réactivité de toute la fonction publique territoriale ainsi que les investissements réalisés dans de nouveaux outils d'organisation du travail ou dans les mesures de protection prises pour protéger la santé des agents ou

des usagers. Il conviendra d'évaluer, au terme de la période actuelle, l'ampleur de ces changements, comme le développement du télétravail, ainsi que leur pertinence au regard des métiers de la fonction publique territoriale.

Par ailleurs, la présente édition révèle la poursuite de l'individualisation des rémunérations permise par la généralisation du nouveau régime indemnitaire dans toutes les strates de collectivités, les adaptations de l'organisation de la formation professionnelle et du temps de travail. Le Baromètre contient des « données utiles » qui peuvent permettre de mesurer des évolutions sur plusieurs années comme celles relatives aux apprentis ou aux contractuels dans la fonction publique territoriale.

Enfin, la définition de lignes directrices de gestion en matière de politique des ressources humaines et l'adoption des nouveaux plans d'égalité professionnelle constituent de nouvelles obligations pour les employeurs territoriaux qui devront s'inscrire dans un dialogue social local renouvelé et exemplaire.



FRANÇOIS DELUGA

Président du CNFPT  
Vice-président  
de l'AMF



MICHEL HIRIART

Président de  
la FNCDG



RENAUD MUSELIER

Président de Régions  
de France

## SOMMAIRE

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE Page 03

Méthodologie - Page 03

01 - La perception par les élus de leur rôle d'employeur territorial - Page 04

02 - La crise sanitaire et la perception de ses effets en matière de GRH - Page 09

03 - Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH - Page 13

Focus - Pages 24-25

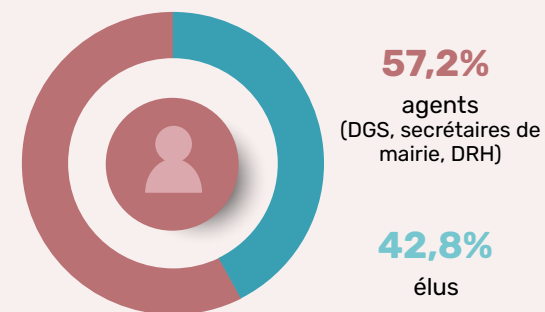
AUTRES DONNÉES UTILES Page 26

Conclusion - Page 47

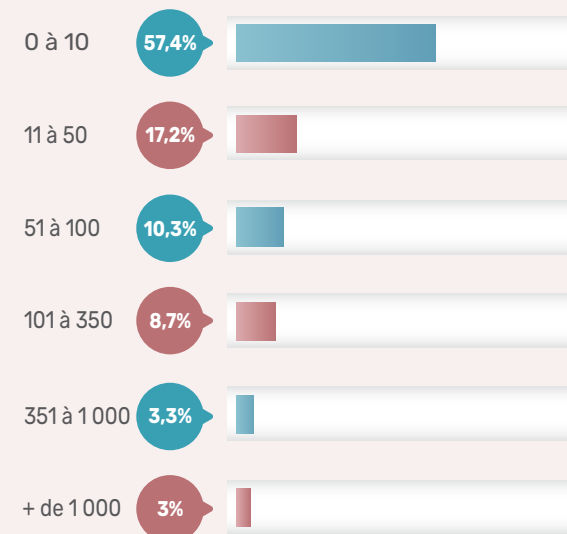
# MÉTHODOLOGIE

L'AMF, le CNFPT, la FNCDG, l'ADF et Régions de France ont souhaité mener une sixième étude sur les grandes tendances de l'emploi territorial dans les collectivités et intercommunalités. Cette année, une attention particulière a également été portée sur la perception que les élus ont de leur rôle d'employeur territorial et sur la gestion de la crise Covid-19.

### Profil des répondants



### Nombre d'agents dans la collectivité ou l'EPCI



## CIBLE

HoRHizons 2020 s'appuie sur une enquête CNFPT qui a été réalisée par Qualitest entre le 5 et le 30 octobre 2020 auprès d'un échantillon de 1 093 collectivités et établissements publics territoriaux (4 régions, 28 départements, 906 communes, 32 communautés d'agglomération, 120 communautés de communes, 1 communauté urbaine et 2 métropoles).

Mode de recueil des données : entretiens téléphoniques.

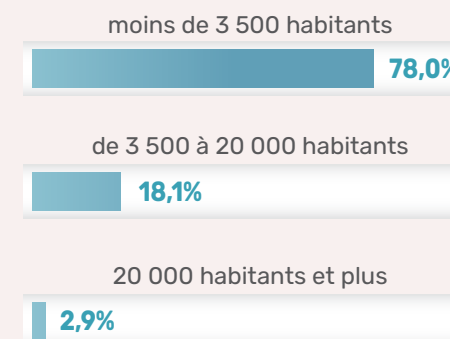


## FOCUS

PRÉCISION SUR L'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillon a été raisonné afin de ne pas questionner que des petites communes et d'interroger suffisamment de collectivités franciliennes. Les communes et EPCI ont ensuite été ramenées à leur poids réel au moment de l'édition des résultats.

### Les 906 communes par taille



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

En cette année de renouvellement du bloc local, le baromètre HoRHizons présente une étude réalisée auprès des élus visant à une meilleure compréhension de leur perception de la gestion du personnel.

Si le rôle d'employeur semble parfois méconnu par rapport à d'autres priorités qu'ont les maires et les citoyens, la majorité des élus (69,2%) déclare ne pas avoir suivi de formation spécifique sur la fonction d'employeur territorial. La mise en oeuvre d'une formation relative à la gestion des personnels dépend de la taille de la collectivité : plus de 71% des communes de plus de 20 000 habitants l'ont mise en place à destination de leurs élus, contre 43,6% dans les communes de 3 500 à 20 000 habitants et 16,3% des communes de moins de 3 500 habitants.

31,1% des élus ne comptent pas utiliser leur droit à formation au cours de ce mandat. Toutefois, les deux tiers des élus des collectivités répondantes envisagent de bénéficier de formations visant à :

- développer leurs compétences (40,2%)
- faciliter leur prise de fonctions (9,3%)
- valoriser les acquis de l'expérience (7,8%)
- obtenir une formation certifiante (5,6%).

Concernant la gestion des ressources humaines, 20% des élus indiquent ne pas connaître suffisamment le statut de la fonction publique territoriale, tandis que 49,5% des répondants considèrent que le statut est un outil adapté. Ce sont principalement les élus des communes de moins de 3 500 habitants qui soulignent leur méconnaissance du statut.

Près d'un tiers des élus (30,3%) appréhende le statut comme une contrainte, majoritairement dans les communes de plus de 20 000 habitants.

### Dans votre gestion des ressources humaines, diriez-vous que le statut de la fonction publique territoriale est :

#### Plutôt un outil adapté

Réponses effectives : 1 071  
Taux de réponse : 98%



Départements : 85,7%  
Communautés d'agglomération : 68,8%  
Communes de moins de 3 500 hab. : 44,5%

#### Plutôt une contrainte

Réponses effectives : 1 071  
Taux de réponse : 98%



Communautés de communes : 40,8%  
Communes de moins de 3 500 hab. : 26,3%  
Communes de 3 500 à 20 000 hab. : 38,2%  
Communes de 20 000 hab. et plus : 57,1%

#### Ne connaît pas suffisamment le statut

Réponses effectives : 1 071  
Taux de réponse : 98%



Départements : 0%  
Communautés d'agglomération : 0%  
Communautés de communes : 3,1%  
Communes de moins de 3 500 hab. : 29,5%  
Communes de 3 500 à 20 000 hab. : 5,3%  
Communes de 20 000 hab. et plus : 0%

La politique de gestion des ressources humaines est influencée par la raréfaction des ressources financières et des moyens (71,9%), les effets de la crise sanitaire (55,7%) ainsi que les contraintes normatives (50,3%). La raréfaction des ressources est plus largement mise en évidence par les communes de plus de 3 500 habitants. Les effets de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines sont très majoritairement invoqués par les communautés d'agglomération (75%) et les communes de plus de 20 000 habitants (89,3%).

À l'exception des communes de moins de 3 500 habitants, toutes les strates de collectivités et d'établissements soulignent l'influence des contraintes normatives issues notamment de la loi TFP et de la réorganisation territoriale sur la définition de leur politique de gestion des ressources humaines.

### Pouvez-vous donner votre degré d'adhésion avec les affirmations suivantes ?

Les évolutions de l'organisation territoriale et de la répartition des compétences influencent votre gestion des ressources humaines



Les contraintes normatives nationales influencent votre gestion des ressources humaines



Les transitions écologiques, énergétiques, digitales avec une adaptation à venir des services public locaux influencent votre gestion des ressources humaines



L'évolution démographique avec le vieillissement de la population et les attentes nouvelles des jeunes générations influencent votre gestion des ressources humaines



La raréfaction des ressources financières et des moyens influence votre gestion des ressources humaines



Les effets de la crise sanitaire influencent votre gestion des ressources humaines



1 2 3 4 5

1 étant pas du tout d'accord et 5 étant tout à fait d'accord

Un peu moins de la moitié des élus (48,8%) a pris connaissance des dispositions de la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique. Les dispositions de cette loi sont moins connues au sein des communes de moins de 3 500 habitants (28,5%).

### La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 entre progressivement en vigueur, avez-vous pris connaissance des dispositions de cette loi ?

#### OUI

Réponses effectives : 1 082  
Taux de réponse : 99%



#### NON

Réponses effectives : 1 082  
Taux de réponse : 99%



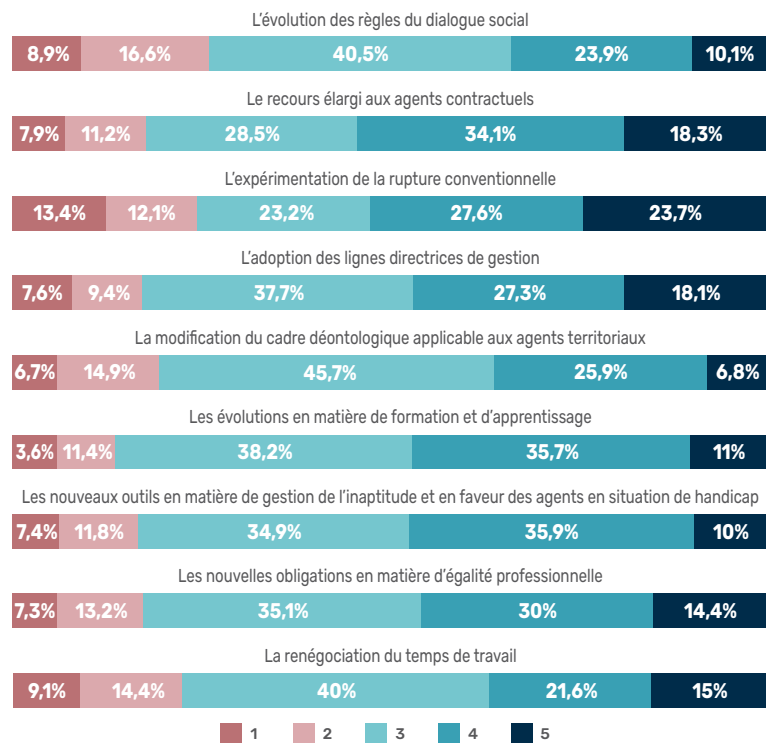
#### Pourcentage de OUI

Départements : 100%  
Communautés d'agglomération : 100%  
Communautés de communes : 93,9%  
Communes de moins de 3 500 hab. : 28,5%  
Communes de 3 500 à 20 000 hab. : 75,1%  
Communes de 20 000 hab. et plus : 100%

Les dispositions suivantes de la loi du 6 août 2019 sont considérées comme les plus innovantes :

- le recours élargi aux agents contractuels (52,4% des répondants jugent cette évolution comme innovante ou très innovante) ;
- l'expérimentation de la rupture conventionnelle (51,3% des répondants jugent cette évolution comme innovante ou très innovante) ;
- les évolutions en matière de formation et d'apprentissage (46,7% des répondants jugent cette évolution comme innovante ou très innovante).

### Quel est le degré d'innovation des évolutions suivantes ? (Base : répondant ayant connaissance des dispositions de la loi)



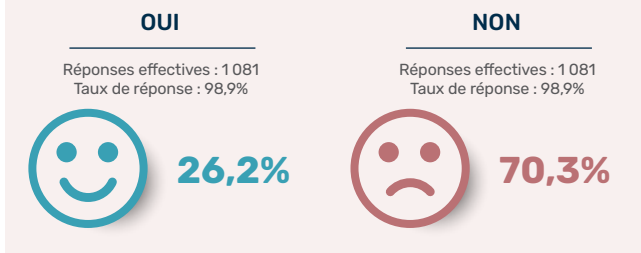
1 correspondant à cette évolution ne fait pas partie de la plus innovantes et 5 correspondant à cette évolution fait partie des plus innovantes

Le recours élargi aux contractuels est particulièrement mis en évidence par les départements, les communautés de communes et les communes de moins de 3 500 habitants, collectivités confrontées à des difficultés de recrutement sur des métiers en tension ou à un manque d'attractivité, s'agissant des communautés de communes et des communes, par rapport à des collectivités plus importantes.

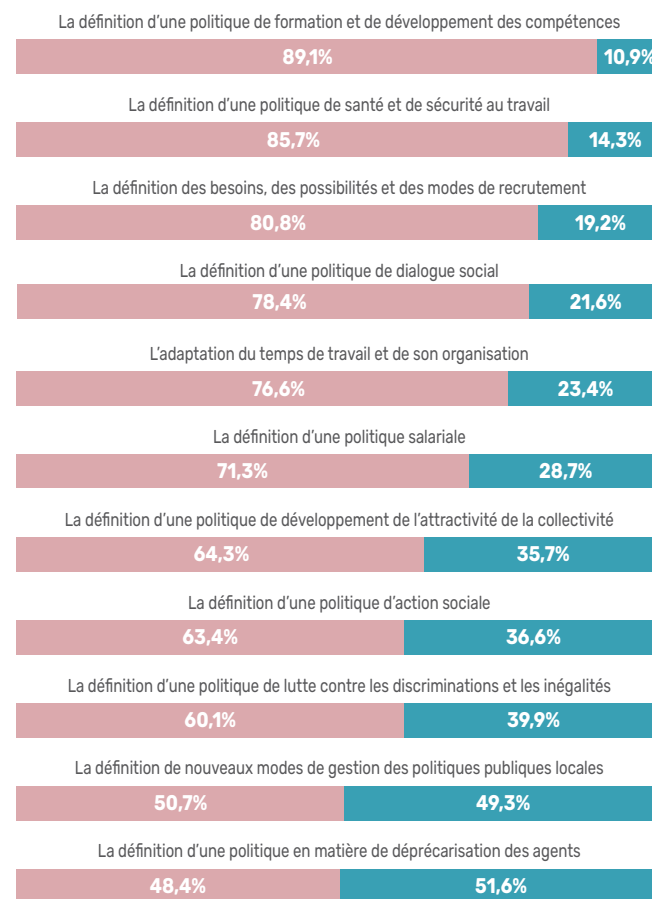
L'adoption des lignes directrices de gestion est une évolution jugée plus innovante par les communautés d'agglomération, les communautés de communes et les communes de plus de 20 000 habitants.

Seuls 26,2% des collectivités et établissements répondants ont établi des orientations stratégiques définissant leur politique de ressources humaines.

### Avez-vous établi des orientations stratégiques définissant votre politique en matière de ressources humaines :



### Si oui, est-ce qu'elles portent sur : (Base : répondants ayant connaissance des dispositions de la loi)



OUI NON

La formalisation d'une politique de GRH est plus fréquente dans les régions (100%), les départements (69,2%) et les communes de plus de 20 000 habitants (70,4%).

Les orientations stratégiques portent principalement sur la formation et le développement des compétences (89,1% de oui), la santé et la sécurité au travail (85,7% de oui) ainsi que la définition des besoins, des possibilités et des modes de recrutement (80,8% de oui).



**MURIELLE FABRE**  
maire de Lampertheim,  
vice-présidente de  
l'Eurométropole de  
Strasbourg

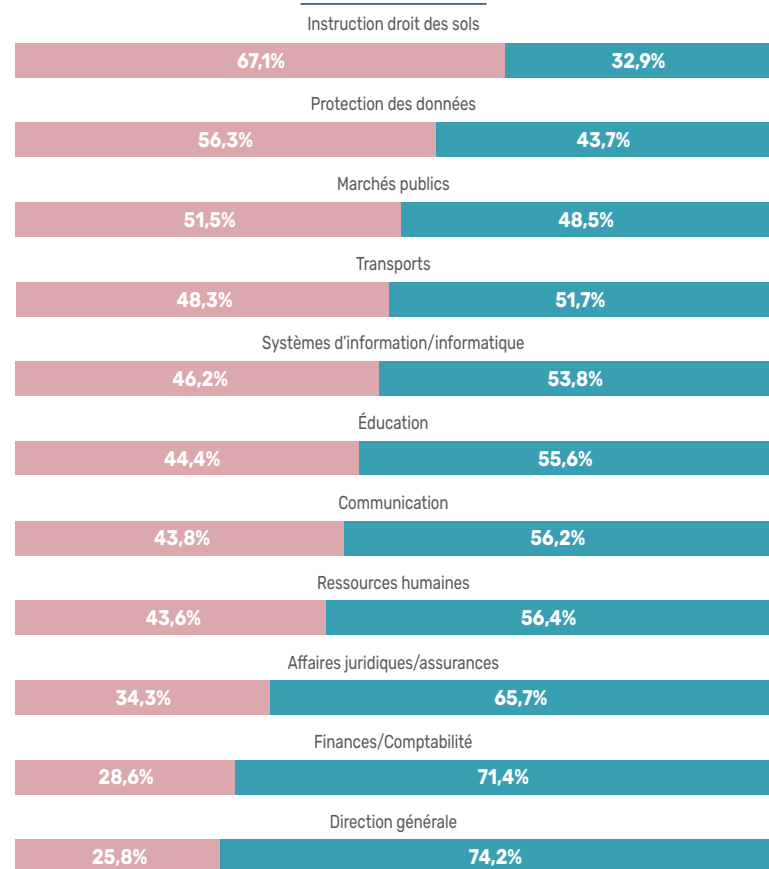
**L'élu employeur n'est pas forcément la première mission qui vient à l'esprit au démarrage d'un mandat de maire. Pour autant, les agents mettent en œuvre sur le territoire les politiques que l'on souhaite mener. La complexité des normes et du statut est à appréhender dans tous ses aspects pour impulser, avec son DGS une politique RH efficace, bienveillante et dynamique. La crise induit une nouvelle approche de l'organisation du travail au sein des collectivités (télétravail, technologies numériques...), et de leur fonctionnement (assemblées en visioconférence), dont il faut aussi tenir compte et accompagner. Tout un challenge, mais indispensable pour mener à bien les actions souhaitées.**

27% des collectivités et établissements répondants déclarent avoir mis en place des services communs. En outre, 26,1% des répondants mentionnent une mise en commun des bonnes pratiques. Pour près de 43% des répondants, les projets de mutualisation ou de rapprochements entre collectivités et établissements sont peu avancés ou marginaux.

Les projets de mutualisation semblent plus avancés dans les communautés d'agglomération (62,5% des répondants déclarent avoir un niveau de mutualisation assez avancé avec la mise en place de services communs).

Ces mutualisations et rapprochements concernent principalement l'instruction du droit des sols (67,1%), la protection des données (56,3%), les marchés publics (51,5%) et les transports (48,3%).

**Des mutualisations ou rapprochements ont-ils été mis en œuvre dans les domaines suivants ?**  
(Base : répondants ayant établi des rapprochements)



■ OUI ■ NON



**FOCUS**

Tout d'abord rendus obligatoires par la loi du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales, les schémas de mutualisation sont devenus facultatifs depuis la loi du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique.

**02 La crise sanitaire et la perception de ses effets en matière de GRH**

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire sans précédent qui a contraint les collectivités territoriales et leurs groupements à s'organiser rapidement et à mettre en place le travail à distance, les réunions des assemblées délibérantes en visioconférence, ainsi que la continuité des services essentiels...

Les plans de continuité d'activité (PCA), élaborés en principe par chaque collectivité, visent à s'assurer, en cas de crise, du maintien des missions jugées fondamentales à la continuité du service public par la désignation d'agents jugés indispensables, tout en assurant la protection des agents amenés à poursuivre leur travail.

Il ressort de l'étude que les plans de continuité de l'activité ont surtout été élaborés au moment de l'annonce du confinement. En effet, 36,8% des répondants déclarent en avoir établi un à ce moment là. Seuls, 13,2% avaient un plan avant la crise sanitaire, alors que 44,2% des collectivités et établissements répondants n'en ont toujours pas élaboré.

L'élaboration des PCA dépend de la taille et du type de la structure. Ainsi, dans la totalité des régions, le plan préexistait au confinement (contre environ 9% des communes de moins de 3 500 habitants et des communautés de communes).

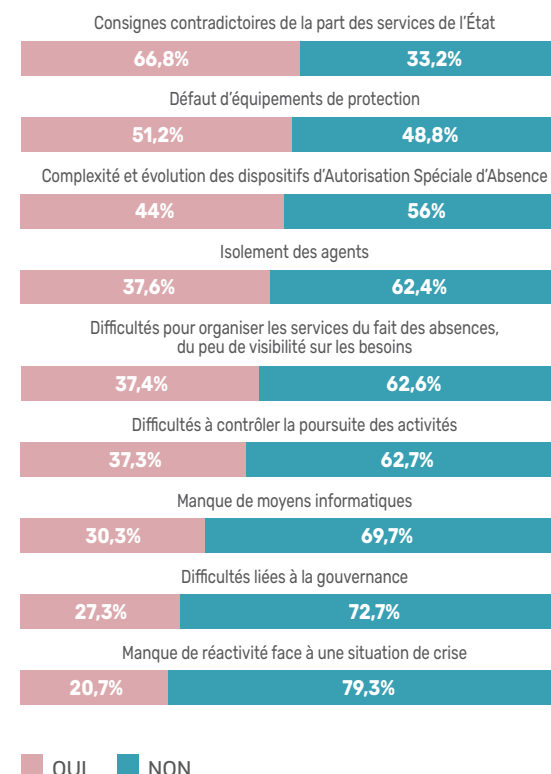
Les communes de moins de 3 500 habitants restent les plus nombreuses à ne pas disposer de PCA (57,6 %).

Les communes de plus de 20 000 habitants et les communautés d'agglomération ont majoritairement élaboré leur PCA à l'annonce du premier confinement (les trois quarts de ces structures l'ont élaboré depuis le 16 mars 2020).

Les principales difficultés rencontrées par les collectivités durant l'état d'urgence sanitaire ont été les consignes contradictoires de l'État (66,8%), le défaut d'équipements de protection (51,2%) et la complexité des dispositifs d'autorisation spéciale d'absence (44%).

Les communes de moins de 3 500 habitants sont les moins nombreuses à avoir considéré le manque de moyens informatiques et le contrôle de la poursuite des activités comme des difficultés rencontrées pendant l'état d'urgence sanitaire, ce qui semble correspondre à la nature des métiers exercés dans ce type de collectivités, métiers difficilement télé-travaillables.

**Considérez-vous les éléments suivants comme des difficultés que vos équipes ont rencontrées dans la gestion des agents pendant l'état d'urgence sanitaire ?**



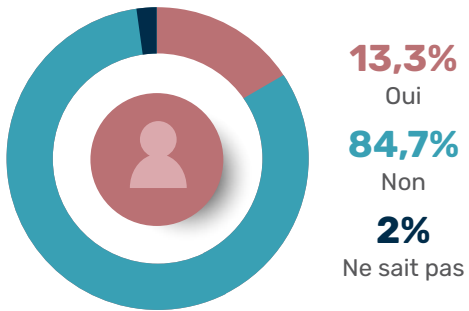
■ OUI ■ NON



Seuls 13,3% des collectivités et établissements répondants ont déclaré que leurs agents avaient fait valoir leur droit de retrait.

**Vos agents ont-ils fait valoir leur droit de retrait face au risque de contamination ?**

Réponses effectives : 1 087 Taux de réponses : 99,5%



Les agents ayant fait valoir ce droit sont majoritairement employés dans les régions, les départements, et les communes de moins de 3 500 habitants. A contrario, les communautés de communes ne semblent pas avoir été concernées par l'usage de ce droit (2% des répondants).

Les agents territoriaux ont majoritairement continué à travailler en présentiel pendant la première période de confinement et 40% des répondants déclarent qu'au moins la moitié de leurs agents ont travaillé totalement en présentiel.

Par ailleurs, 56,4% des collectivités déclarent que moins de 25% de leurs agents ont travaillé partiellement ou totalement à distance pendant la période de confinement.

La part d'agents ayant travaillé totalement en présentiel durant la période de confinement est plus élevée pour les communes de moins de 3 500 habitants, ce qui s'explique là encore par le fait que les métiers exercés dans ces dernières sont peu télé-travaillables.

Les collectivités territoriales pouvaient décider le versement spécifique d'une prime exceptionnelle à ceux de leurs agents particulièrement mobilisés pendant l'état d'urgence sanitaire pour faire face à l'épidémie de Covid-19 afin de tenir compte d'un surcroît de travail significatif durant cette période.

39,2% des répondants déclarent avoir délibéré pour instituer cette prime exceptionnelle dite "prime Covid" et 5% envisagent de le faire.

Les délibérations afin d'instituer la prime Covid ont été davantage adoptées au sein des métropoles et communautés urbaines (100%), des départements (69,2%), des intercommunalités (81,3% des communautés d'agglomération et 51,5% des communautés de communes) et des communes de plus de 3 500 habitants (60,3% des communes de 3 500 habitants à 20 000 habitants et 85,7% des communes de plus de 20 000 habitants).



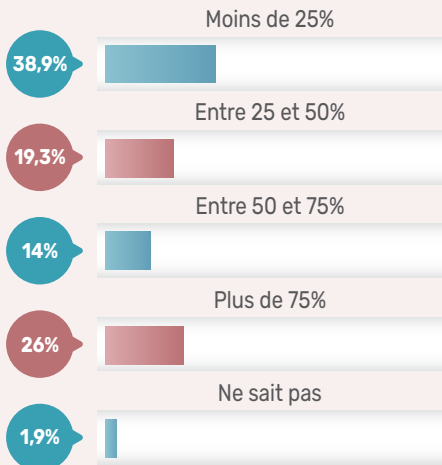
**FRANÇOIS DUROVRAY**  
président du conseil départemental de l'Essonne

Le Département de l'Essonne a souhaité soutenir les personnels départementaux mobilisés pendant toute la période de confinement, auprès des essonnais, en leur attribuant une prime exceptionnelle pouvant aller jusqu'à 1 000€, en fonction du nombre de jours de présence sur les sites de travail. Ainsi 1 100 agents (soit plus de 25%) ont pu bénéficier d'une valorisation pour un montant total de plus de 800 000€. Les primes annuelles (CIA) ont été également consacrées pour partie à la reconnaissance des agents investis pendant la crise sanitaire, pour un montant total de 200 000€. Ces dispositifs étaient guidés par le souhait de reconnaître l'investissement exceptionnel du personnel départemental lors de cette période tout aussi exceptionnelle.



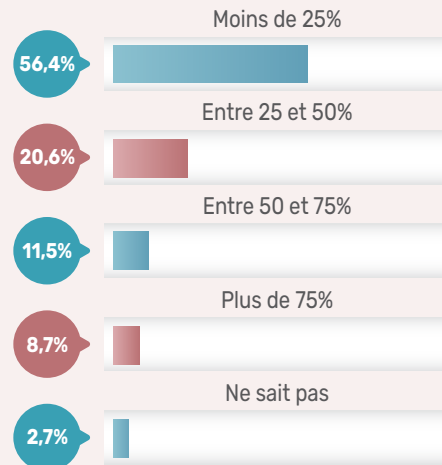
**Quelle a été la part de vos agents ayant travaillé totalement en présentiel pendant la période de confinement ?**

Réponses effectives : 1 084 Taux de réponses : 99,2%



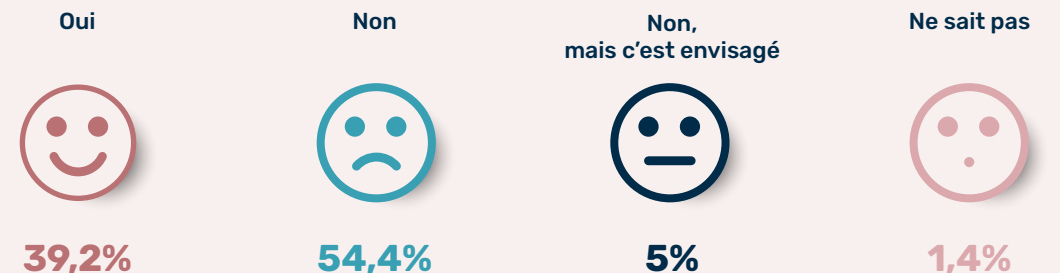
**Quelle a été la part de vos agents ayant travaillé partiellement ou totalement à distance pendant la période de confinement ?**

Réponses effectives : 1 068 Taux de réponses : 97,7%



- La part d'agents ayant travaillé partiellement ou totalement à distance est plus élevée au sein :
- des régions (part égale à 50% entre les agents ayant travaillé en présentiel ou à distance) ;
  - des départements (38,5% déclarent que 50% ou plus de leurs agents ont travaillé à distance) ;
  - des communautés d'agglomération (43,8% déclarent que 50% ou plus de leurs agents ont travaillé à distance) ;
  - des communautés de communes (38,4% déclarent que 50% ou plus de leurs agents ont travaillé à distance).

**Part des collectivités et établissements ayant délibéré en faveur du versement de la prime exceptionnelle Covid-19**

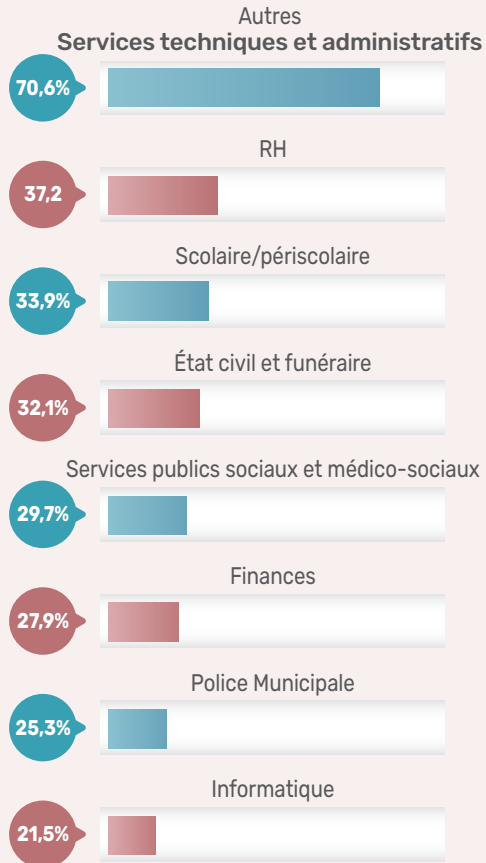


L'ensemble des services des collectivités et établissements a été concerné par le versement de la prime. Toutefois, cette prime a davantage bénéficié aux agents exerçant leurs fonctions au sein des services techniques, administratifs et RH.

**Dans quels services vos agents bénéficiaires de la prime Covid exercent-ils leurs fonctions ?**

(Base collectivités ayant institué la prime exceptionnelle)

Réponses effectives : 419  
Taux de réponses : 98,3%



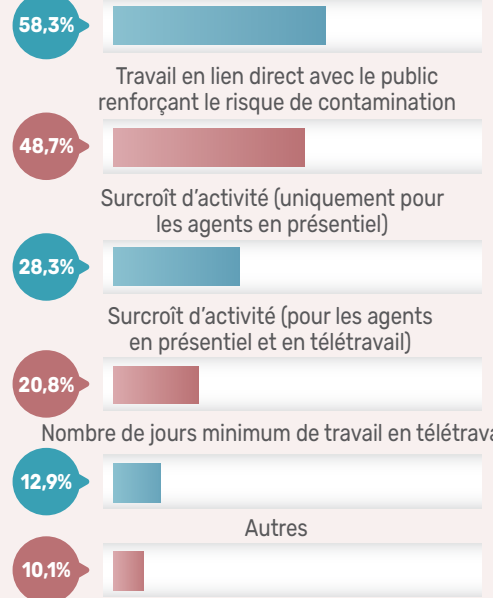
Deux critères principaux semblent avoir été retenus pour définir les bénéficiaires de cette prime : le nombre de jours minimum de travail en présentiel (58,3%) et le risque de contamination lié à l'exercice des fonctions (48,7%).

**Quels ont été les critères retenus pour définir les bénéficiaires de cette prime ?**

(Base collectivités ayant institué la prime exceptionnelle)

Réponses effectives : 412  
Taux de réponses : 96,7%

Nombre de jours minimum de travail en présentiel



Depuis la première période de confinement, seuls 13,7% des collectivités et établissements répondants ont formalisé un accord afin de permettre à leurs agents de bénéficier du télétravail. Néanmoins, cette formalisation est envisagée pour 10% des collectivités et est en expérimentation dans 6,9% d'entre elles. La mise en œuvre du télétravail est davantage facilitée dans les régions (100%), les départements (92,3%), que dans les communes (6% dans les communes de moins de 3 500 habitants, 21,4% dans les communes de plus de 20 000 habitants).

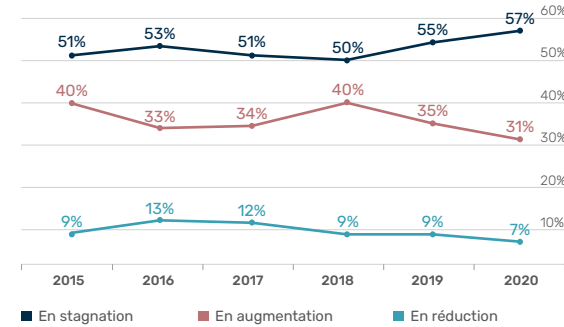
Une majorité de collectivités et établissements répondants (57%) ne souhaite pas changer d'organisation ou assouplir l'accès au télétravail à l'exception des départements, des intercommunalités et des communes de plus de 20 000 habitants.

- En effet, l'assouplissement de l'accès au télétravail est envisagé pour :
- 100% des départements
  - 62,5% des communautés d'agglomération
  - 68,4% des communautés de communes
  - 75% des communes de plus de 20 000 habitants.

**03 Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH**

**3.1. LA GESTION DE LA MASSE SALARIALE**

Cette année, les dépenses de personnel continuent de stagner pour plus de la moitié des répondants (57%, +2 points par rapport à 2019).



La baisse des dépenses de personnel concerne 7% des répondants (-2 points par rapport à 2018 et 2019). Ce sont surtout les communes qui font état d'une diminution de leur masse salariale. L'augmentation des charges de personnel est moindre qu'en 2019 (31% des répondants contre 35% en 2019), comme le constatent principalement les départements (61,5%), les communes de moins de 3 500 habitants (27,5%) et les communautés de communes (41,4%) qui connaissent une augmentation des charges.

La crise sanitaire constitue pour près de la moitié des répondants une cause importante d'évolution de la masse salariale en 2020. Les effets de cette crise ont été particulièrement soulignés par les départements (70%), les communautés d'agglomération (85,7%) et les communes de 3 500 à 20 000 habitants (61,1%). En revanche, moins d'un tiers des communautés de communes a mis en évidence ce facteur d'évolution (32,7%).

D'autres facteurs permettent d'expliquer l'évolution des dépenses de personnel : les promotions et les avancements évoqués par un tiers des répondants, de nouveaux recrutements liés à des besoins d'expertise (23,6%), le non-renouvellement de certains contrats ou le non-remplacement d'agents (22,9%). Si, comme en 2017, 2018 et 2019, les nouvelles mesures statutaires (16,8%) constituent également une explication de cette évolution, elles le sont dans une proportion moindre en raison de la mise en place progressive de ces mesures. L'impact des nouvelles mesures statutaires est en effet beaucoup moins fort en 2020 (39% en 2019, 56% en 2017).

La mise en place du RIFSEEP (18,3% contre 27% en 2019) ou les transferts de personnel (20,5% contre 33% en 2019) sont moins évoqués cette année pour expliquer l'augmentation ou la baisse de la masse salariale et la mise en place des contrats dits "de Cahors" n'est quasiment jamais citée (1,6%) car peu de collectivités sont concernées par cette obligation. Toutefois, l'ensemble des métropoles et communautés urbaines répondantes ont souligné une évolution de leurs dépenses de personnel du fait des transferts de compétences, de la mise en place du RIFSEEP et des nouveaux recrutements motivés par un renforcement de l'expertise.

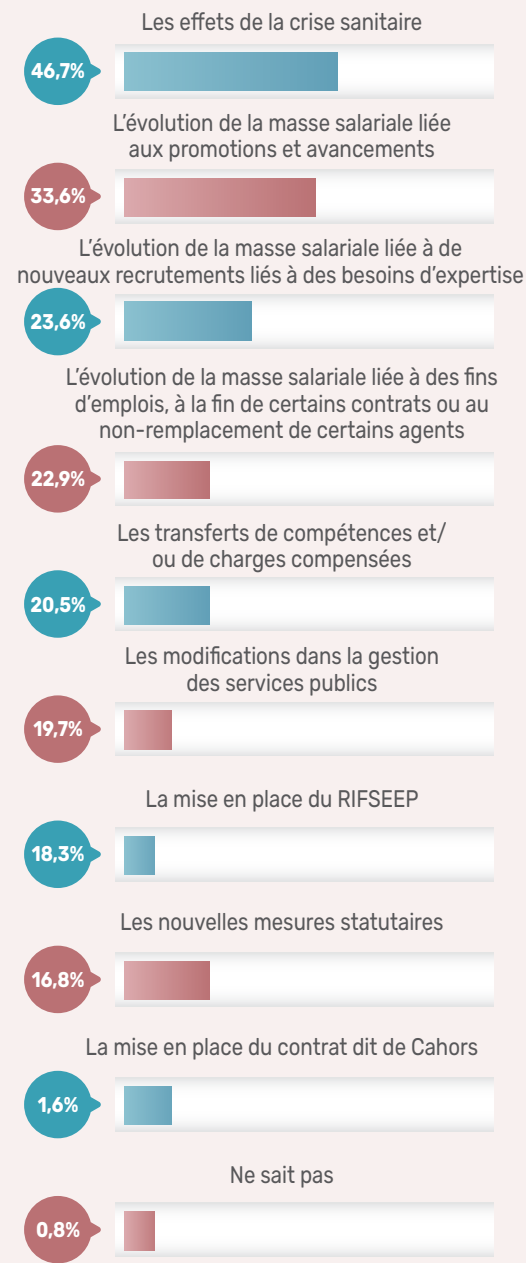


**FOCUS**

Il conviendra de mesurer l'impact à long terme de la crise sanitaire dans les collectivités :

- tout d'abord financier avec les coûts liés au remplacement des agents placés en ASA, à la gestion du risque santé, au paiement d'heures supplémentaires, au versement de la prime exceptionnelle, à l'achat de matériels informatiques, d'équipements de protection...
- sur l'organisation du travail avec la mise en œuvre et le maintien éventuel du télétravail, la mise à disposition d'équipements, la sensibilisation renforcée et la formation des agents, la mise en œuvre d'une démarche de prévention des RPS, le réaménagement des bureaux et des espaces collectifs, le développement d'équipements d'audio ou de visioconférences...

### Les facteurs d'évolution des dépenses de personnel pour les 402 répondants ayant évoqué une augmentation ou une réduction de leur masse salariale



### 3.2. LE RIFSEEP

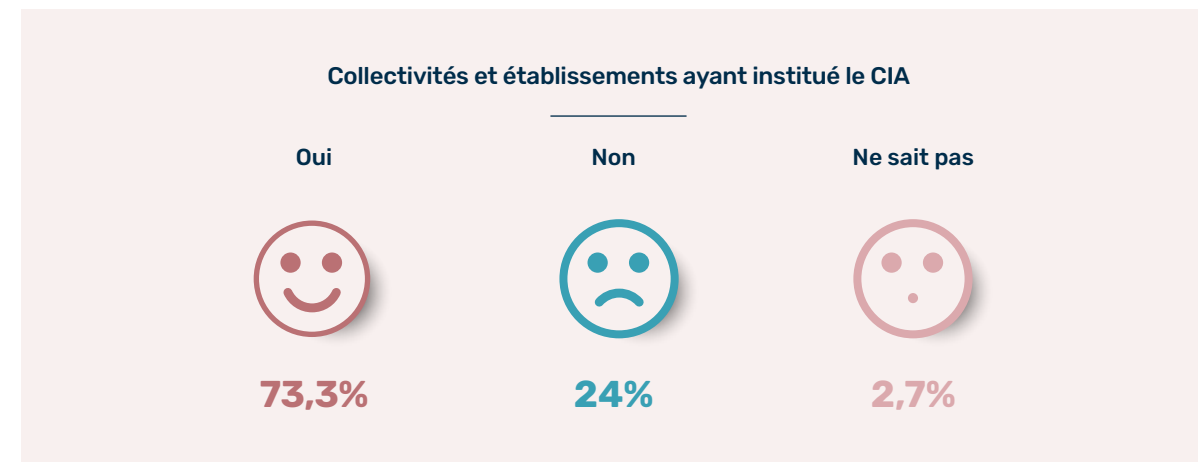
Le RIFSEEP a été mis en place par près de 70% des collectivités et le nouveau régime indemnitaire est très largement généralisé dans les régions (100%), les métropoles et communautés urbaines (100%), les communautés d'agglomération (100%), les communautés de communes (96%), les communes de 3 500 à 20 000 habitants (88,5%), les communes de plus de 20 000 habitants (89,6%) et dans les départements (84,6%). Le RIFSEEP est instauré dans 57,8% des communes de moins de 3 500 habitants répondantes.



#### FOCUS

Le déploiement du RIFSEEP dans la fonction publique territoriale n'avait pas pu être généralisé du fait de la non-publication des arrêtés pour les corps de référence à l'État. Sans remettre en cause le dispositif actuel pour les cadres d'emplois passés au RIFSEEP, une annexe du décret n°2020-182 du 27 février 2020 définit, pour les cadres d'emplois non éligibles au RIFSEEP, une nouvelle homologation basée sur des corps de la FPE d'ores et déjà éligibles au RIFSEEP. Cette annexe permet désormais aux collectivités de délibérer pour instaurer le régime indemnitaire pour ces derniers cadres d'emplois.

Le CIA (complément indemnitaire annuel) a été activé par plus de 73% des collectivités et des EPCI, soit une augmentation de 12 points en un an et de 32 points en deux ans.



Les collectivités n'ont pas l'obligation de moduler le régime indemnitaire des agents absents. La délibération instaurant le RIFSEEP peut toutefois prévoir des critères de modulation (par exemple, maintien du régime indemnitaire pour les agents placés en CITIS).

39,5% des collectivités et établissements ayant répondu à l'enquête soulignent avoir délibéré pour instituer des critères de modulation du RIFSEEP en cas d'absences par exemple.

Ce sont principalement les EPCI (communautés de communes 69,4%, communautés d'agglomération 68,8%) et les communes de plus de 20 000 habitants (67,9%) qui ont pris une délibération en ce sens.

Très majoritairement, les communes de moins de 3 500 habitants ne modulent pas le régime indemnitaire (67,1%).



#### FOCUS

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 vient apporter des précisions relatives aux agents placés en congé de maternité, de paternité, d'adoption ou d'accueil de l'enfant en spécifiant que durant ces périodes, ils continuent à bénéficier de leur régime indemnitaire, tout en tenant compte de leur engagement professionnel et le cas échéant, des résultats collectifs du service (si l'autorité territoriale a délibéré sur cette faculté).



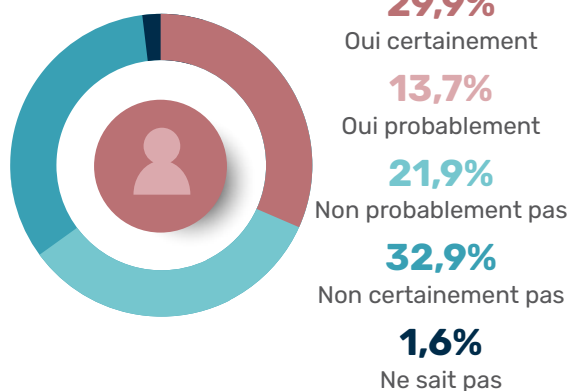
### 3.3. LES PERSPECTIVES DE REMPLACEMENT ET DE RECRUTEMENT

Cette année, les perspectives de recrutement progressent : 44% des collectivités et EPCI envisagent de recruter prochainement (+6 points par rapport à 2019) dont 29,9% (+5 points) qui l'envisagent certainement. Ce taux connaît une croissance constante depuis 2015 (17%), 2016 (23%), 2017 (26%), 2018 (36%) et 2019 (38%).

Ces prévisions de recrutement concernent en particulier les collectivités de taille importante : la totalité des régions, des départements, des métropoles interrogés et 96% des communes de plus de 20 000 habitants. A contrario, moins d'un quart des communes de moins de 3 500 habitants évoque une volonté de recruter, même si cette tendance progresse de 6 points par rapport à 2019.

#### Envisagez-vous de recruter prochainement ?

Réponses effectives : 1 083  
Taux de réponses : 99,1%



Ces recrutements ciblent en priorité des titulaires (53,5%, -1,5 point par rapport à 2019) puis des contractuels (26,6%, -2,4 points par rapport à 2019). En revanche, les recrutements de "parcours emplois compétences"<sup>(1)</sup> (1,3%) et d'apprentis ou d'agents sous contrat de préparation aux concours de catégories A et B (respectivement 1,2% et 0,5%) sont peu évoqués et seulement par les communes et communautés de communes.

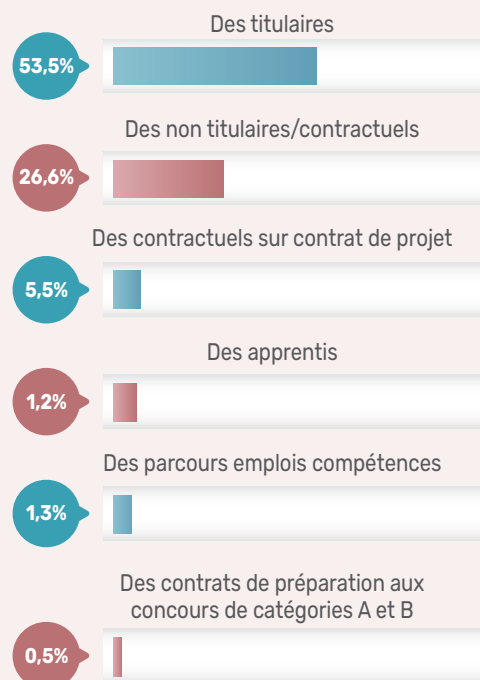
Seuls 5,5% des répondants envisagent la conclusion de contrats de projet, il s'agit principalement des communautés d'agglomération (7,1%), des communautés de communes (6,8%) et des communes de 3 500 à 20 000 habitants (7,8%).

(1) Depuis janvier 2018, les contrats aidés ont été transformés en parcours emploi compétences

#### Quels types d'agents comptez-vous recruter en priorité ?

(Base collectivités envisageant de recruter prochainement)

Réponses effectives : 472  
Taux de réponses : 99,8%



Ce sont les communautés de communes (31,5%) et les communes de moins de 3 500 habitants (37,6%) qui envisagent le plus de recruter des contractuels.



**PHILIP SQUELARD**  
maire de Trans-sur-Erdre,  
président du centre de  
gestion de la Loire-Atlantique

Les collectivités sont soumises à deux objectifs qui peuvent apparaître comme contradictoires : maîtriser leurs coûts de personnel mais se doter de compétences parfois pointues et renforcer le niveau d'expertise et d'encadrement.

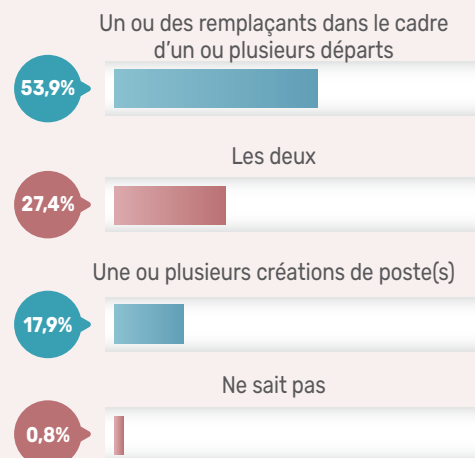
La réflexion autour du renforcement de la mutualisation, des modes de gestion des services, du remplacement des départs, de l'attractivité des collectivités, de la réorganisation des services induit de redéfinir, notamment dans les lignes directrices de gestion, les politiques de recrutement et de mobilité du personnel.

Le remplacement des départs constitue toujours la première raison de recruter (53,9% comme en 2019 contre 51% en 2018 et 44% en 2017). Seuls 17,4% des répondants font état de créations de postes en 2020 (plus 5 points par rapport à 2019).

#### Ces recrutements seront consécutifs à... ?

(Base collectivités envisageant de recruter prochainement)

Réponses effectives : 469  
Taux de réponses : 99,2%



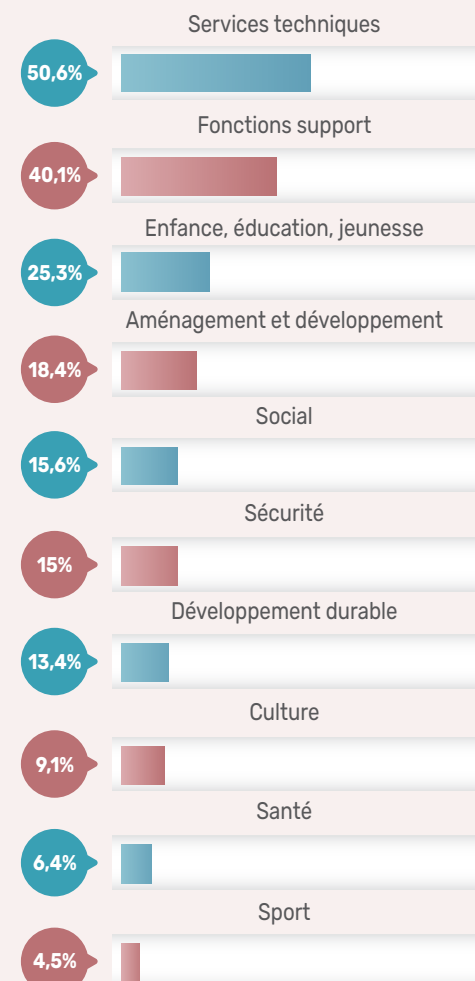
Les créations de postes envisagées concernent principalement les services techniques (50,6% contre 57% en 2019), les fonctions support (40,1% contre 47% en 2019), le domaine de l'enfance, l'éducation et la jeunesse (25,3% contre 44% en 2018). Les créations de postes dans le domaine de la sécurité (en forte tension) sont en forte progression (15% contre 8% en 2019).

Ce sont surtout les régions (100%), les départements (69,2%) et les communes de moins de 3 500 habitants (65,8%) qui expriment la volonté de remplacer les départs. Les créations de postes sont envisagées principalement par les communes et communautés de communes, ce qui correspond aux offres d'emplois diffusées majoritairement en 2020 par ces structures.

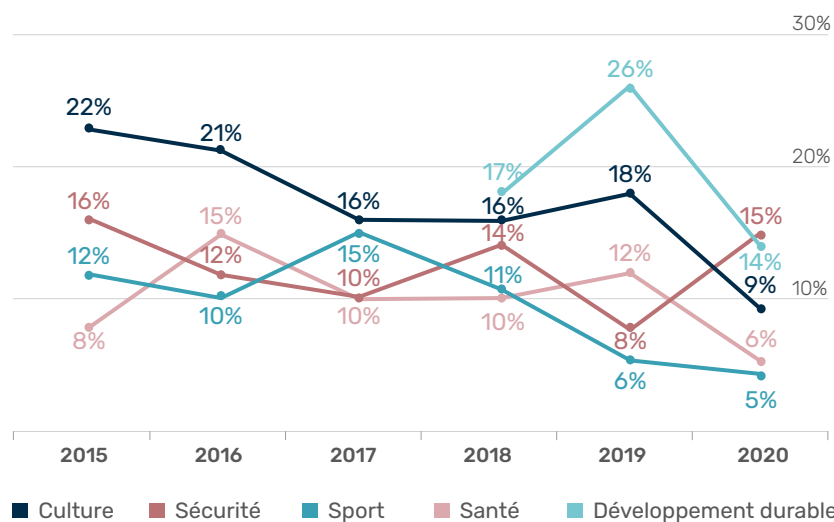
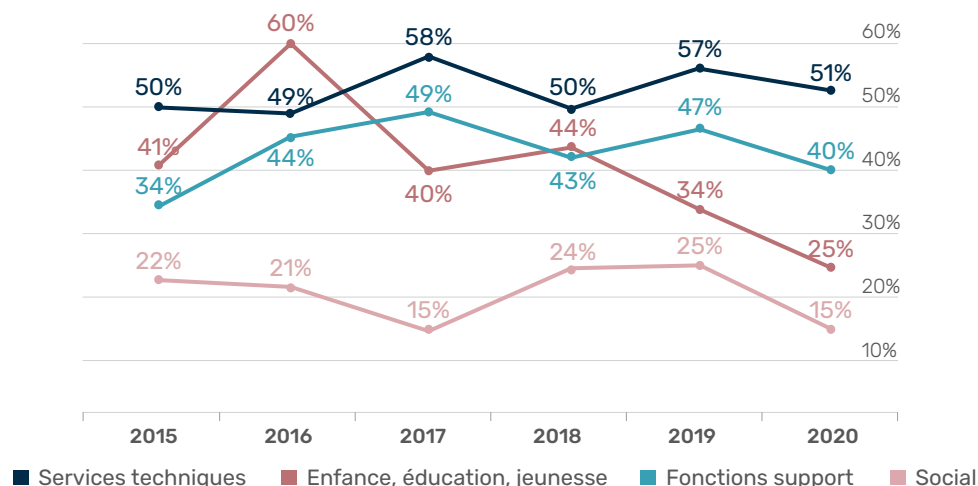
#### Dans quel(s) champ(s) de politiques publiques cette/ces création(s) de poste va-t-elle / vont-elles porter ?

(Base collectivités envisageant de recruter prochainement dans le cadre de créations de postes)

Réponses effectives : 212  
Taux de réponses : 100%



**Dans quel(s) champ(s) de politiques publiques cette/ces création(s) de poste va-t-elle / vont-elles porter ?**  
(Base collectivités envisageant de recruter prochainement dans le cadre de créations de postes)



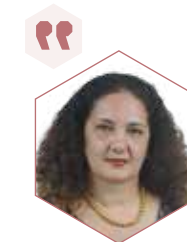
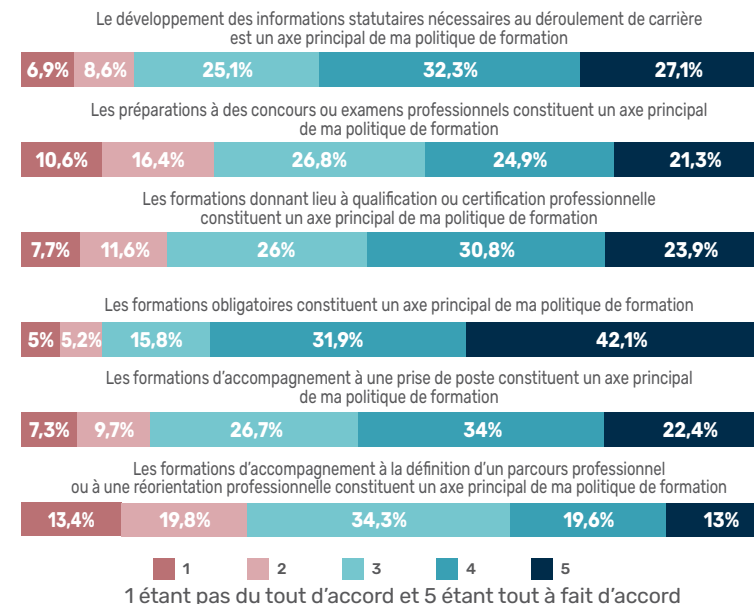
**STÉPHANE PERRIN**  
conseiller régional de Bretagne, rapporteur général du budget et président de la commission Finances et ressources humaines de Régions de France

**La baisse de l'apprentissage au sein des collectivités est inquiétante. Au-delà des incertitudes liées à la crise sanitaire, il est patent que la réforme opérée par la loi LCAP du 5 septembre 2018, en oubliant la question de l'apprentissage dans le secteur public, a conduit à cette situation. Malgré des tentatives de réponse apportées par l'État depuis, le financement de l'apprentissage au sein de la fonction publique territoriale demeure problématique, ce qui est regrettable tant pour les jeunes qui seraient tentés par cette voie que pour les collectivités employeurs elles-mêmes.**

**3.4. LA POLITIQUE DE FORMATION**

La politique de formation semble principalement être élaborée autour des formations obligatoires (74%), du développement des formations statutaires (59,4%) et des formations d'accompagnement à une prise de poste (56,4%).

**Pouvez-vous donner votre degré d'adhésion avec les affirmations suivantes ?**



**PATRICIA LIDAR**  
adjointe au maire de Fort de France, membre du conseil d'administration du CNFPT

**Les questions d'évolution et de reclassement professionnels doivent être davantage au cœur des politiques RH des collectivités territoriales. Agents et collectivités pourront s'appuyer sur le CNFPT et sa capacité à adapter ses formations aux nouveaux besoins ou aux contextes exceptionnels.**

La politique de formation est guidée par des orientations différentes selon le type de collectivités. Par exemple, une attention particulière est portée aux préparations aux concours dans les départements. Le développement des formations statutaires nécessaires au déroulement de carrière semble davantage constituer un axe de la politique de formation des communautés de communes et des communes de 3 500 à 20 000 habitants.

Concernant le format des formations, les formations mixtes (présentiel/distanciel) sont considérées comme attractives pour la majorité des collectivités, suivies de près par les formations en présentiel. En effet, 53,1% des répondants déclarent souhaiter pour leurs agents des formations mixtes. Ce chiffre s'élève à 40,1% pour les formations en présentiel sur le lieu de travail ou dans un centre de formation.

Les formations mixtes sont plébiscitées par les métropoles (100%), les départements (90,9%) et par les communes de plus de 20 000 habitants (81,5 %). Les communes de moins de 3 500 habitants privilégient les formations en présentiel.

**Concernant les modalités de formation, qu'attendez-vous pour vos agents ?**

Réponses effectives : 1 073  
Taux de réponses : 98,2%

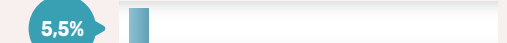
Des formations plutôt mixtes comportant des phases en présentiel et des phases à distance



Des formations plutôt en présentiel sur le lieu de travail ou dans un centre de formation



Des formations plutôt à distance (conférences interactives par internet, multimédia, auto-formation)

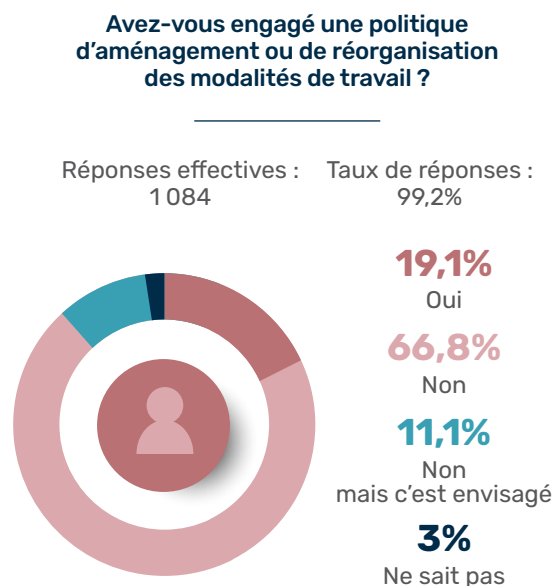


### 3.5. LA RÉORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Seuls 19,1% des collectivités ont engagé une politique d'aménagement ou de réorganisation des modalités de travail et 11,1% des répondants envisagent de conduire une telle démarche.

En 2019, près de trois collectivités sur dix (29%) avaient engagé une telle politique d'aménagement ou de réorganisation des modalités de travail.

Cette politique de réorganisation est peu engagée par les communes, notamment par celles de moins de 3 500 habitants (11,6 %) mais les communes dont la taille est supérieure à cette strate l'envisagent (21,3% pour les communes de 3 500 à 20 000 habitants et 25% pour les communes de plus de 20 000 habitants).



#### FOCUS

En vertu des dispositions de l'article 47 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019, les collectivités territoriales et les établissements publics ayant maintenu un régime de travail mis en place antérieurement à la publication de la loi n°2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale disposent d'un délai d'un an à compter du renouvellement de leur assemblée délibérante pour définir, dans les conditions fixées à l'article 7-1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, les règles relatives au temps de travail de leurs agents. Ces règles entrent en application au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier suivant leur définition.

Cette politique d'aménagement ou de réorganisation des temps de travail peut prendre la forme d'une annualisation du temps de travail en premier (47,4%), d'horaires variables (41,2%), de nouveaux cycles de travail (39,3%), d'une prise en compte de sujétions particulières (34,2%), d'un aménagement du temps partiel (33,3%) et de la mise en œuvre des 1 607 heures (33,9%).

### 3.6. L'ÉLABORATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION



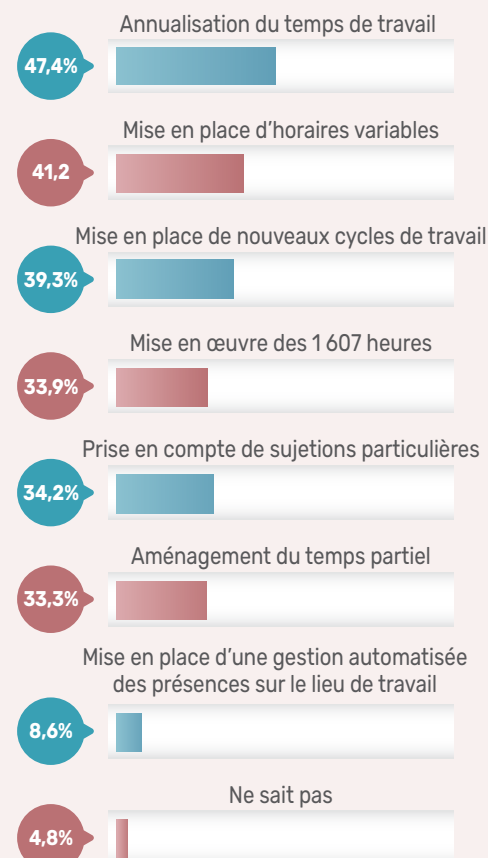
#### FOCUS

L'une des innovations de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales et leurs groupements de définir des lignes directrices de gestion. Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :  
 1° déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC ;  
 2° fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.  
 Compte tenu des compétences désormais dévolues aux commissions administratives paritaires, il appartenait aux collectivités et à leurs établissements publics de soumettre, pour avis, au comité technique leurs lignes directrices de gestion avant le 31 décembre 2020.

Au moment de la campagne d'enquête menée en octobre 2020, seuls 17,3% des collectivités et établissements répondants indiquaient avoir engagé des travaux dans le cadre de l'élaboration de lignes directrices de gestion. Toutefois, la démarche semblait plus engagée dans les régions (100%), les départements (75%), les communautés d'agglomération (62,5%) et les communes de plus de 20 000 habitants (60,7%). A contrario, seuls 6% des communes de moins de 3 500 habitants avaient commencé à mener une réflexion sur les lignes directrices de gestion.

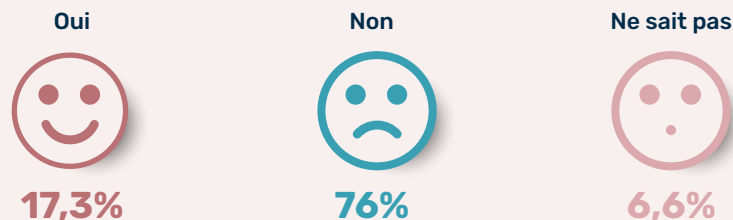
#### Selon quelles modalités, le temps de travail a-t-il été aménagé ou réorganisé ? (Base collectivités ayant engagé une politique d'aménagement ou de réorganisation des modalités de travail)

Réponses effectives : 205 Taux de réponses : 99,1%



### Avez-vous engagé des travaux dans le cadre de l'élaboration des lignes directrices de gestion ?

Réponses effectives : 1 080 Taux de réponses : 98,8%

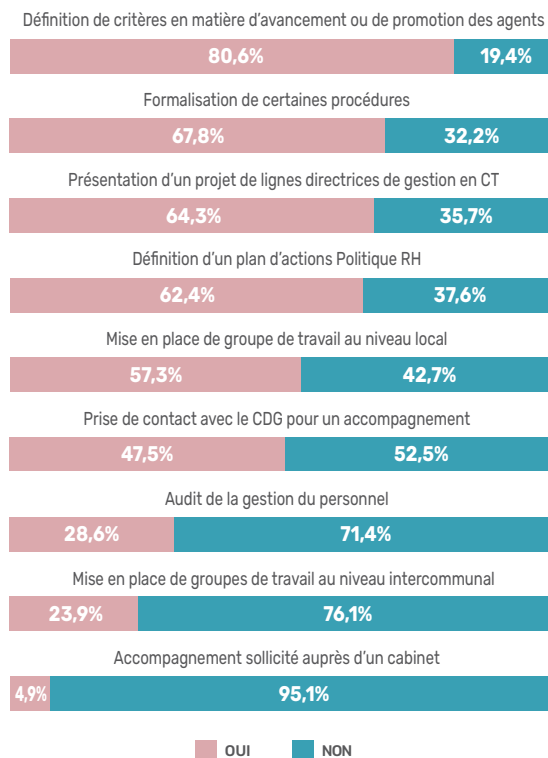


Pour les collectivités et établissements ayant engagé des travaux sur les lignes directrices de gestion :

- près de la moitié ont sollicité le soutien du CDG et seulement 4% ont eu recours à l'accompagnement d'un cabinet extérieur ;
- 67,8% ont formalisé leurs procédures RH ;
- 62,4% ont défini un plan d'actions RH ;
- 28,6% ont réalisé un audit interne ;
- 57,3% ont mis en place un groupe de travail ;
- 80,6% ont défini des critères d'avancement et de promotion.

Près des deux tiers des collectivités et établissements ayant élaboré un projet de lignes directrices de gestion l'avaient soumis au comité technique au moment de la campagne d'enquête.

### Avez-vous engagé les travaux suivants ?



### 3.7. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE NÉGOCIATION POUR ENCADRER LE DROIT DE GRÈVE



#### FOCUS

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a encadré le droit de grève dans certains services publics locaux.

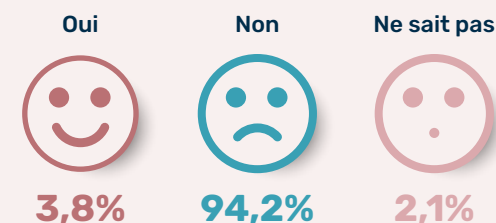
Les collectivités et établissements pouvaient engager, dans un délai d'un an à compter de la publication de cette loi, une négociation afin de définir un accord local pour assurer la continuité de certains services publics. Étaient concernés les services publics suivants :

- la collecte et le traitement des déchets des ménages ;
- le transport de personnes ;
- l'aide aux personnes âgées et handicapées ;
- l'accueil des enfants de moins de 3 ans ;
- l'accueil périscolaire ;
- la restauration collective et scolaire.

La mise en place d'une négociation avec les organisations syndicales afin d'encadrer le droit de grève constitue une pratique marginale. Seuls 3,8% des collectivités et établissements répondants déclarent avoir engagé une négociation. Ces négociations ont abouti à la conclusion d'un accord pour 36,8% de ces collectivités. Au regard de l'échantillon étudié mais aussi des services concernés, ce sont principalement les départements et les communes de plus de 20 000 habitants qui ont engagé cette démarche de négociation. Les communautés de communes et les communes de moins de 3 500 habitants ont très peu mis en œuvre cette possibilité.

#### Avez-vous engagé une négociation avec les organisations syndicales pour encadrer le droit de grève dans certains services ?

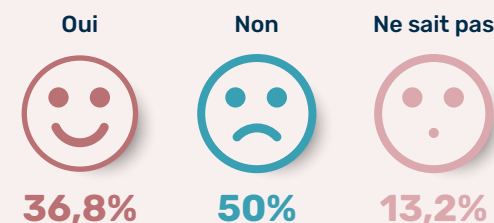
Réponses effectives : 1 085 Taux de réponses : 99,3%



#### Si oui, ces travaux ont-ils abouti à la conclusion d'un accord ?

(Collectivités ayant engagé une négociation avec les organisations syndicales)

Réponses effectives : 40 Taux de réponses : 97,7%







### MESURES APPLICABLES DÈS LE 7 AOÛT 2019

- Substitution du CCFP au CSFPT après accord de son président (Art. 2 LTFP)
- Présentation au CSFPT d'une feuille de route tous les 3 ans (Art. 3 LTFP)
- Suivi obligatoire de nouvelles actions de formation pour les contractuels (Art. 21 LTFP)
- Extension des cas de recrutement sur des emplois non permanents pour des motifs de remplacement (Art. 22 LTFP)
- Suppression de l'obligation de nommer stagiaire un agent contractuel en poste au terme de son contrat quand celui-ci est lauréat d'un concours (Art.24 LTFP)
- Maintien des primes en cas de congé de maternité et retrait du jour de carence pour les congés de maladie liés à l'état de grossesse (Art. 29 et 84 LTFP)
- Harmonisation de la grille des sanctions disciplinaires (Art.31 LTFP)
- Suppression du conseil de discipline de recours (Art.32 LTFP)
- Publication de la somme des 10 plus hautes rémunérations (Art.37 LTFP)
- Introduction du congé de proche aidant et suivi possible de formation durant un congé de maladie (Art.40 LTFP)
- Formation des primo-encadrants (Art. 64 LTFP)
- Encadrement possible du droit de grève pour certains services publics locaux (Art.56 LTFP)
- Introduction du double détachement (Art.70 LTFP)
- Portabilité du CDI (Art.71 LTFP)
- Nouvelles règles de prise en charge des FMPE (Art. 78 et 94 LTFP)
- Nouveau chapitre sur l'emploi de travailleurs handicapés (Art.90 LTFP)

### DE JANVIER À FÉVRIER 2020

- Disparition de certains cas de saisine de la CAP (Art. 10 LTFP)
- Nouvelle procédure de recrutement des contractuels (Art.15 LTFP)
- Élargissement des cas de recrutement sur des emplois permanents (contrat de 3 ans pour les catégories B et C et sur tous les emplois de moins de 17h30 ; nouvelles dérogations pour les communes de petite taille) (Art.21 LTFP)
- Conversion du CPF d'heures en euros et inversement (Art. 58 LTFP)
- Nouvelle clé de répartition du financement de la formation des apprentis au sein de la FPT (Art.62 LTFP)
- Alignement de la cotisation retraite des agents de l'Etat détachés ou mis à disposition sur celle de la CNRACL (Art.66 LTFP)
- Introduction de la rupture conventionnelle (Art.72 LTFP)
- Nouvelles règles de réintégration pour la disponibilité (Art.74 LTFP)
- Abaissement du seuil de 80 000 à 40 000 habitants pour l'obligation des nominations équilibrées (Art.82 LTFP)
- Révision des procédures en matière de déontologie : suppression de la Commission de déontologie, nouvelles missions dévolues à la HATVP, allongement de la durée du temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, nouvelles modalités de transmission des déclarations d'intérêts et des contrôles déontologiques applicables aux demandes de cumul d'activités et de départ vers le secteur privé (Art.34 LTFP)
- Toilettage des textes relatifs aux agents à temps non complet (Art.21 LTFP)

### DE MARS À DÉCEMBRE 2020

- Mise en œuvre dans chaque collectivité d'un dispositif de signalement des violences (Art.80 LTFP)
- Création du contrat de projet (Art.17 LTFP)
- Abaissement du seuil de recrutement contractuel sur les emplois de direction (Art.16 LTFP)
- Nouveaux délais de déclaration au FIFHFP (Art.90 LTFP)
- Nouvelles modalités de l'apprentissage dans le secteur public (Art.18 et 63 LTFP)
- Mise en place du télétravail ponctuel (Art.49 LTFP)
- Nouvelles modalités pour le congé parental (Art.85 LTFP)
- Expérimentation visant à la titularisation des apprentis en situation de handicap (Art.91 LTFP)
- Organisation du CNFPT et des CDG (Art.50 LTFP)
- Détachement d'office en cas de transfert d'activité (Art.76 LTFP)
- Détachement dans un cadre d'emplois de niveau supérieur en faveur des fonctionnaires travailleurs handicapés (Art.93 LTFP)
- Reconnaissance de l'engagement professionnel des policiers municipaux (Art.44 LTFP)
- Assurance chômage applicable à certains agents publics et salariés du secteur public (Art.72 LTFP)
- Dispense de formation pour certains agents accédant aux cadres d'emplois de la police municipale (Art.60 LTFP)
- Précisions des modalités de partage du SFT en cas de garde alternée (Art.41 LTFP)
- Nouvelles dispositions en matière de santé et de famille (Art.40 LTFP)
- Élaboration des lignes directrices de gestion au 31/12/2020 (Art.10 et 30 LTFP)
- Élaboration de plans d'action pour assurer l'égalité professionnelle femmes/hommes au 31/12/2020 (Art.80 LTFP)

### MESURES À VENIR

#### en 2021

- Nouvelle composition du collège employeurs du CSFPT (prise en compte des présidents des EPCI) (Art. 2 LTFP)
- Mise en place du rapport social unique (Art. 5 LTFP)
- Création d'une indemnité de précarité au bénéfice des contractuels pour les contrats courts (Art. 23 LTFP)
- Ordonnances négociation collective (Art. 14 LTFP) et protection sociale complémentaire (Art. 40 LTFP)

#### en 2022

- Fin des dérogations aux 1 607 heures (Art.47 LTFP)
- Réforme des instances médicales (Art. 40 LTFP)

#### en 2023

- Mise en place du comité social territorial (CST) issu de la fusion du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) (Art.4 LTFP)
- Création d'un CAP ou d'une commission consultative paritaire (CCP) unique (Art.12 LTFP)
- Suppression des groupes hiérarchiques au sein des instances du dialogue social (Art.94 LTFP)

# 01 Les effectifs de la fonction publique territoriale

## Effectifs par statut (en milliers)

Au 31 décembre	2016	2017 / 2016	2017	2018 / 2017	2018
<b>Total trois fonctions publiques</b>	<b>5 672,1</b>	-0,1%	<b>5 664,7</b>	-0,4%	<b>5 643,0</b>
<b>Fonction publique territoriale</b>	<b>1 977,2</b>	-0,4%	<b>1 970,0</b>	0,8%	<b>1 954,0</b>
<b>Ensemble hors contrats aidés</b>	<b>1 885,9</b>	+0,9%	<b>1 902,2</b>	+0,7%	<b>1 915,4</b>
Fonctionnaires	1 469,3	-0,1%	1 467,8	-0,0%	1 467,3
Contractuels	356,9	+5,4%	376,1	+4,0%	391,1
Autres <sup>(a)</sup>	59,7	-2,4%	58,3	-2,3%	57,0
<b>Contrats aidés</b>	<b>91,4</b>	-25,8%	<b>67,8</b>	-43,0%	<b>38,6</b>

(a) Collaborateurs de cabinet, assistants maternels et familiaux, apprentis.  
Source : Insee, SIASP, Calculs DGCL, DGAFP.  
Champ : France hors Mayotte, emplois principaux, tous statuts.

Source : Les collectivités locales en chiffres 2020, DGCL

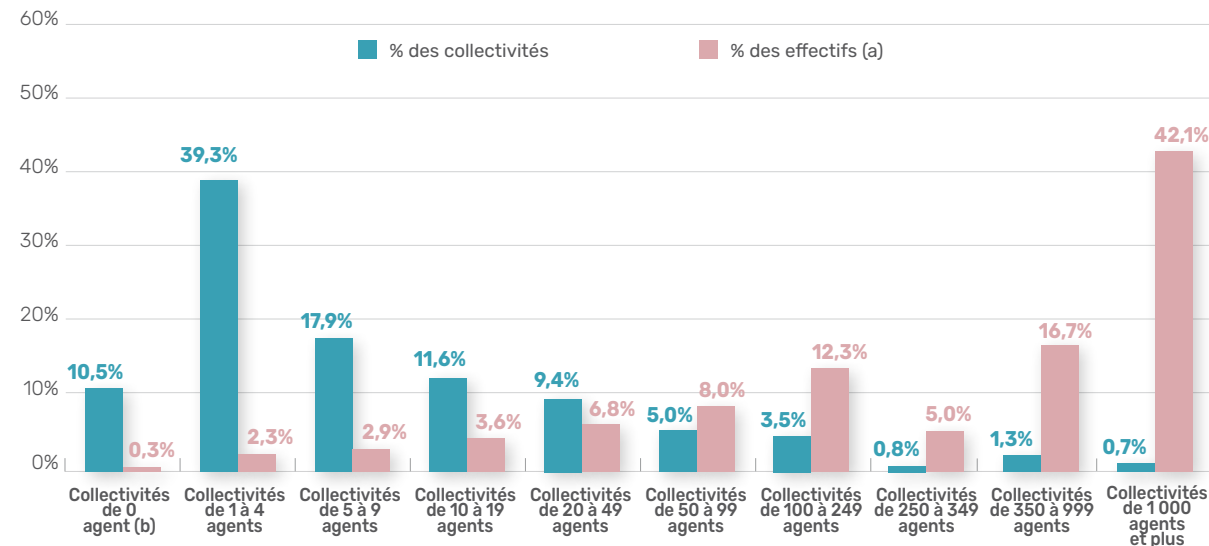
## Structure de emplois (en %)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Fonction publique territoriale</b>					
Catégorie A	9,0	9,2	9,2	9,2	9,4
Catégorie B	13,7	13,7	13,9	14,1	14,3
Catégorie C	76,7	76,4	76,2	75,9	75,5
Indéterminée	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Femmes	60,7	60,8	60,9	61,1	61,2
Temps partiel <sup>(a)</sup>	28,3	28,0	28,1	27,8	27,4

(a) Inclut les temps non complets et incomplets.  
Champ : France hors Mayotte, emplois principaux, tous statuts.  
Source : Insee, SIASP.

Source : Les collectivités locales en chiffres 2020, DGCL

## Répartition des collectivités employeurs et des emplois<sup>(a)</sup> par taille de la collectivité en 2018

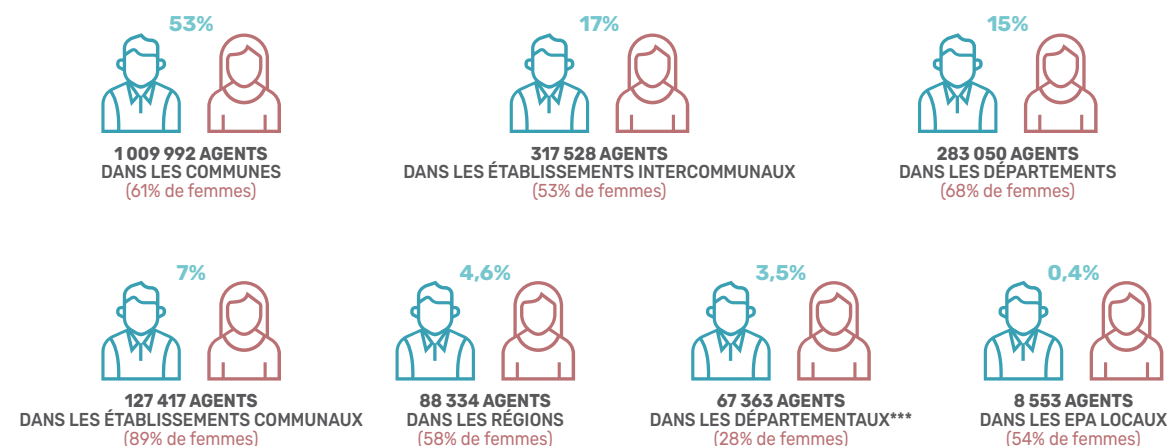


(a) Les effectifs comptabilisés sont les emplois principaux, les bénéficiaires de contrats aidés et les emplois secondaires. En revanche, la taille de la collectivité locale est appréciée par le nombre d'emplois principaux, hors bénéficiaires de contrats aidés.

(b) Ces collectivités n'ont aucun agent rémunéré sur emploi principal. Elles emploient soit des agents sur emplois secondaires, soit des bénéficiaires de contrats aidés.  
Source : Insee, SIASP, Calculs DGCL.  
Champ : France hors Mayotte.

Source : Les collectivités locales en chiffres 2020, DGCL

## 1 902 237 agents publics territoriaux



\*\*\*SDIS et CDG  
Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres bilans sociaux 2017)

## RÉPARTITION DES AGENTS TERRITORIAUX SELON LEUR ÂGE

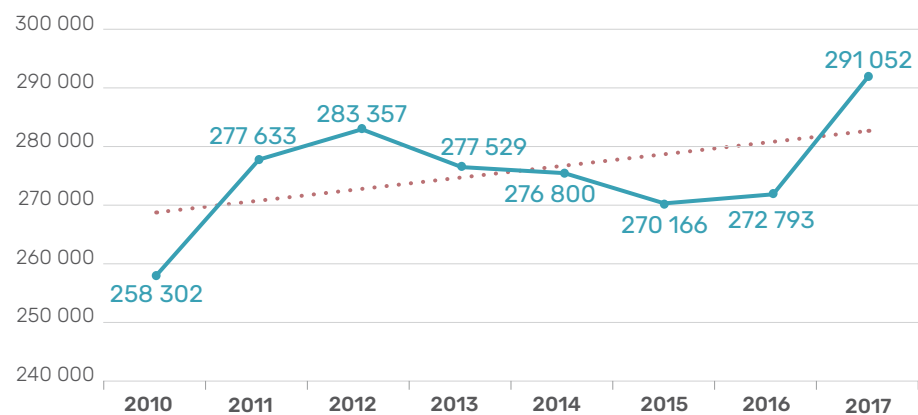
	Fonction publique territoriale			Ensemble de la fonction publique		
	Fct. <sup>(a)</sup>	Ctl. <sup>(a)</sup>	Ens. <sup>(a)</sup>	Fct. <sup>(a)</sup>	Ctl. <sup>(a)</sup>	Ens. <sup>(a)</sup>
Moins de 25 ans	0,8	13,9	<b>3,6</b>	1,4	14,2	<b>4,2</b>
De 25 à 29 ans	4,1	15,0	<b>6,4</b>	5,6	17,3	<b>8,2</b>
De 30 à 39 ans	18,4	24,3	<b>19,6</b>	21,3	25,1	<b>22,1</b>
De 40 à 49 ans	31,4	22,3	<b>29,5</b>	32,3	21,5	<b>29,9</b>
De 50 à 54 ans	19,0	10,1	<b>17,1</b>	16,8	9,1	<b>15,1</b>
De 55 à 59 ans	18,3	8,5	<b>16,2</b>	15,6	7,7	<b>13,9</b>
De 60 ans et plus	8,0	5,7	<b>7,6</b>	7,0	5,1	<b>6,6</b>
Ensemble	100,0	100,0	<b>100,0</b>	100,0	100,0	<b>100,0</b>

(a) Fct. : fonctionnaires ; Ctl. : contractuels ; Ens. : ensemble.  
 Source : Insee, SIASP, Calculs DGAFF, département des études, des statistiques et des systèmes d'information.  
 Champ : France hors Mayotte. Emplois principaux. Fonctionnaires et contractuels.

Source : Les collectivités locales en chiffres 2020, DGCL

## L'ÉVOLUTION DE LA PART D'AGENTS CONTRACTUELS DEPUIS 2010

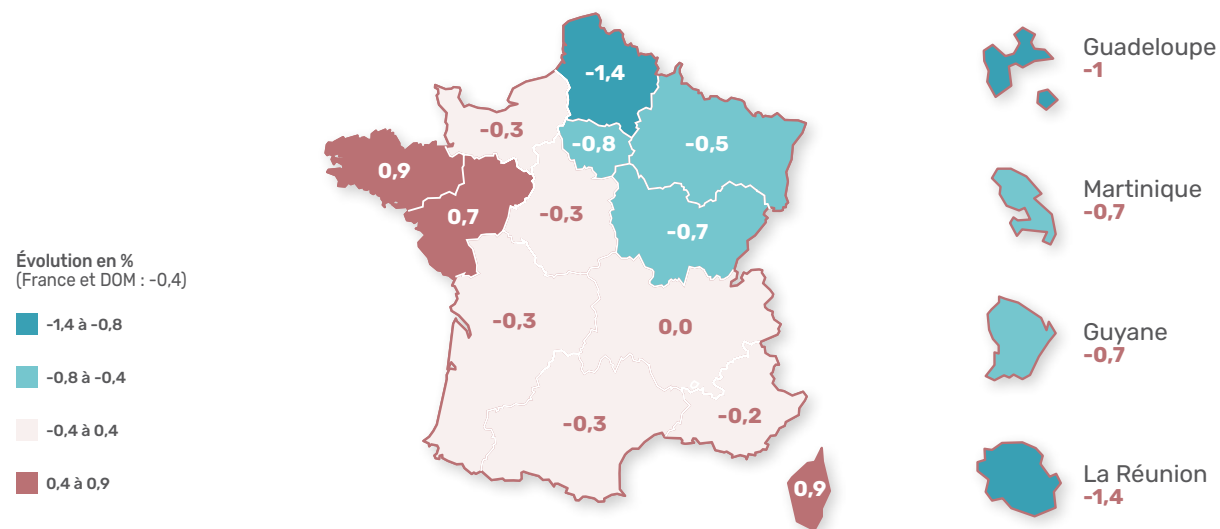
Les agents contractuels dans la fonction publique territoriale entre 2010 et 2017 (en ETP)



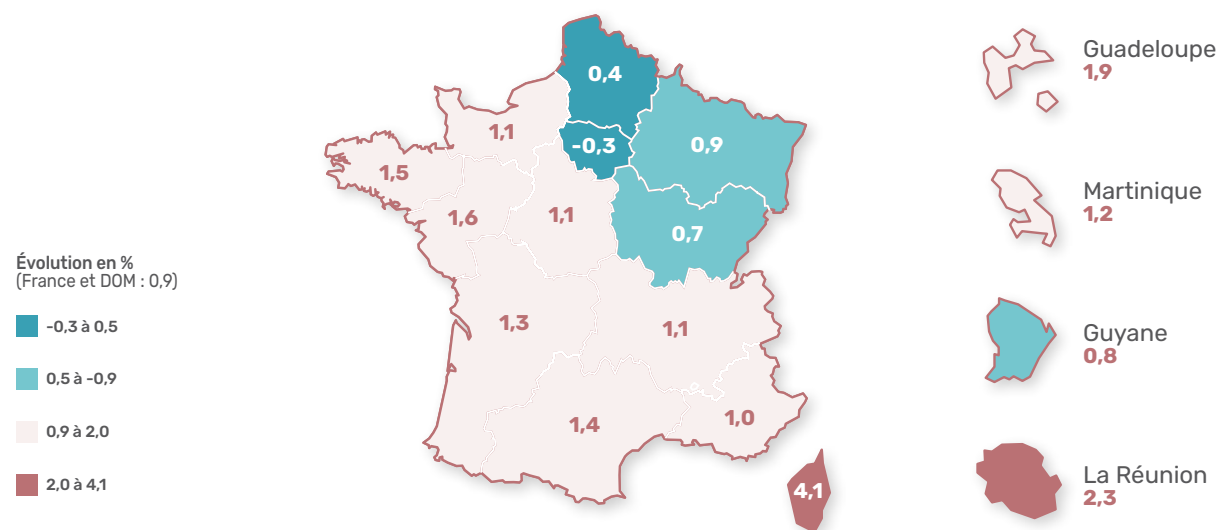
Source : Cour des Comptes, d'après données DGAFF. En pointillé, la courbe de tendance.  
 Source : Cour des Comptes, Rapport public thématique, Les agents contractuels dans la fonction publique, exercices 2010-2019 (Septembre 2020)

## SUIVI NATIONAL DES EFFECTIFS : ÉVOLUTION DES EFFECTIFS TERRITORIAUX PAR RÉGION ENTRE 2016 ET 2017

Ensemble des effectifs territoriaux



Ensemble des effectifs territoriaux (hors contrats aidés)



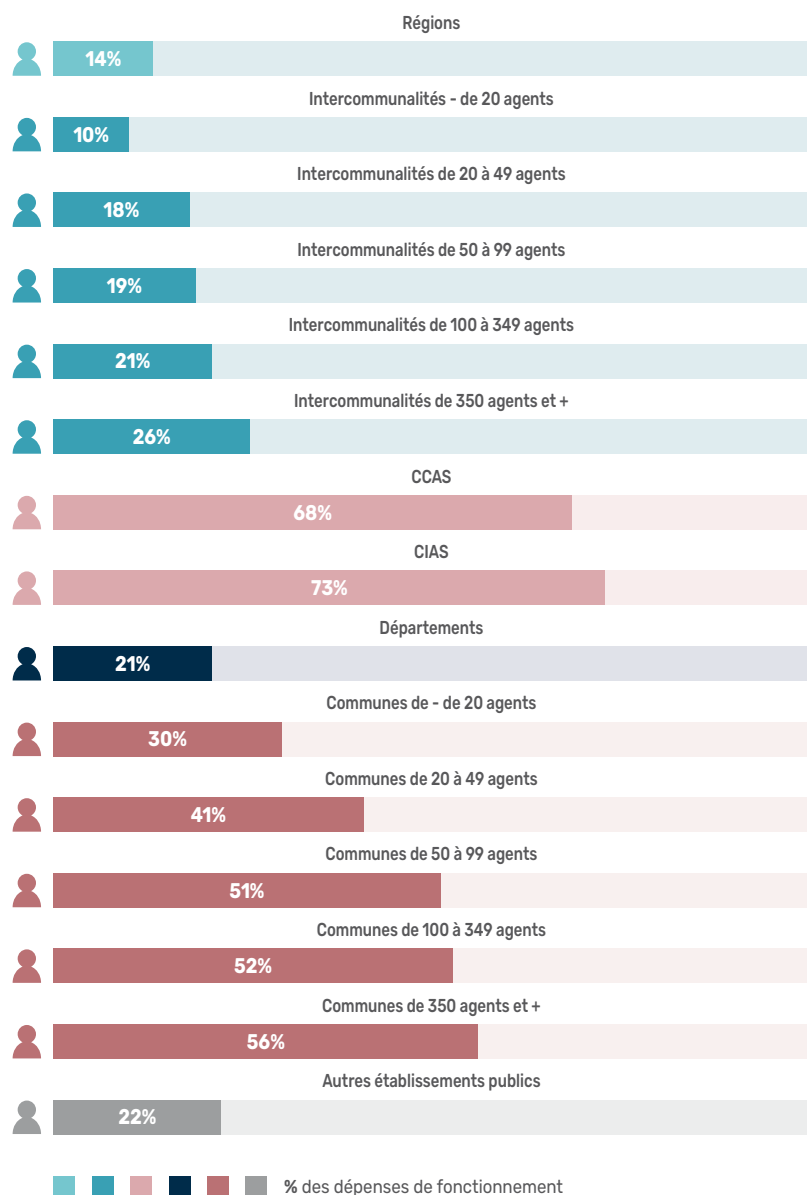
Source : Insee, Siasp, traitement observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT.  
 Champ : France métropolitaine et DOM (hors Mayotte), hors COM et étranger, postes principaux non annexes, hors CNFPT, administrations parisiennes et pompiers de Marseille.





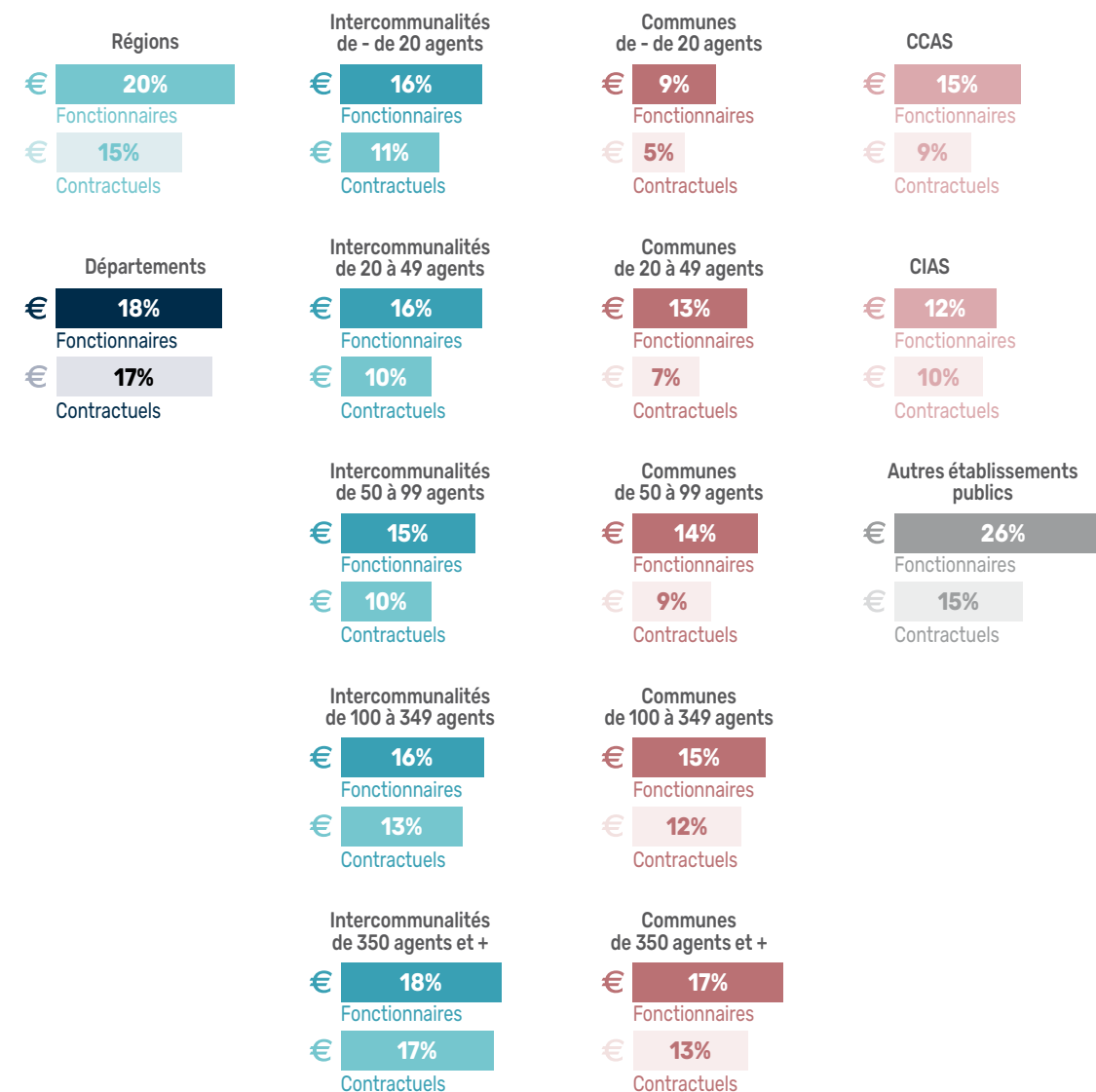
## 02 Les finances publiques locales

### Part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement



Source : Etude « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », FNCDG-ANCDG (2020) (chiffres bilans sociaux 2017)

### Part du régime indemnitaire sur les rémunérations brutes



Source : Etude « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », FNCDG-ANCDG (2020) (chiffres bilans sociaux 2017)

## LES RÉMUNÉRATIONS

## Salaires nets mensuels moyens en équivalent-temps plein en 2018

	Répartition des effectifs <sup>(a)</sup> (en %)	Salaires nets moyens (en euros)	Évolution des salaires nets moyens	
			en euros courants (en %)	en euros constants (en %)
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>	<b>1 963</b>	<b>+1,0</b>	<b>-0,9</b>
Fonctionnaires	79,6	2 040	+0,7	-1,1
catégorie A	7,6	3 410	+0,7	-1,1
catégorie B	12,0	2 369	+0,4	-1,4
catégorie C	59,9	1 801	+0,7	-1,2
Contractuels	18,3	1 696	-0,9	-2,7
Autres statuts	0,1	3 652	-0,5	-2,3
<b>Ensemble hors bénéficiaires de contrats aidés</b>	<b>98,0</b>	<b>1 978</b>	<b>+0,3</b>	<b>-1,5</b>
Emplois aidés	0,2	1 230	+0,4	-1,4
Cadres et professions intellectuelles supérieures	8,5	3 381	+0,5	-1,4
Professions intermédiaires	16,1	2 294	+0,2	-1,6
Employés et ouvriers	74,6	1 730	+1,0	-0,9
Indéterminé	0,8	1 914	-1,9	-3,7
Communes	53,1	1 858	+0,8	-1,1
CCAS et caisses des écoles	6,5	1 749	+0,9	-0,9
EPCI à fiscalité propre	13,9	2 044	+1,0	-0,8
Autres structures intercommunales	3,6	1 932	+1,2	-0,7
Départements	13,6	2 177	+0,9	-1,0
Services départementaux d'incendie et de secours	2,9	2 659	+0,5	-1,3
Régions	5,1	2 119	+2,0	+0,2
Autres collectivités locales	1,3	2 161	+0,3	-1,5

(a) En équivalents-temps plein annualisés.

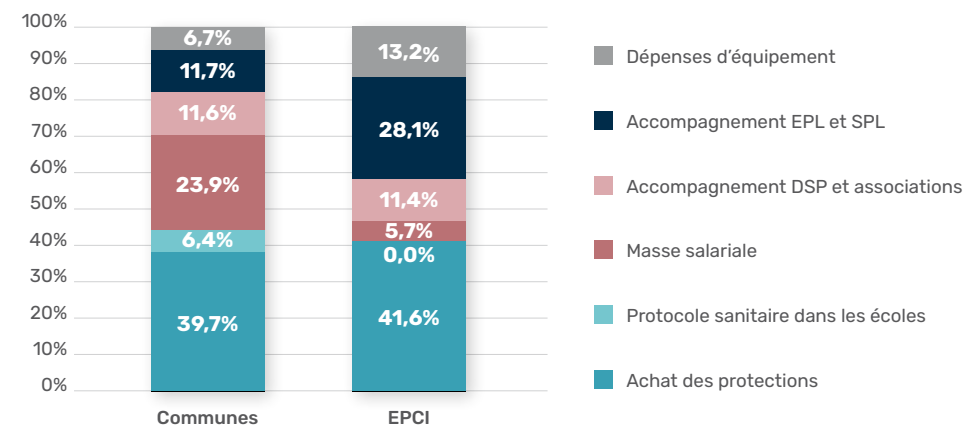
Source : Insee, SIASP, Calculs DGCL.

Champ : France hors Mayotte. Tous statuts hors militaires, apprentis et assistants maternels.

Source : Les collectivités locales en chiffres 2020, DGCL.

## L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

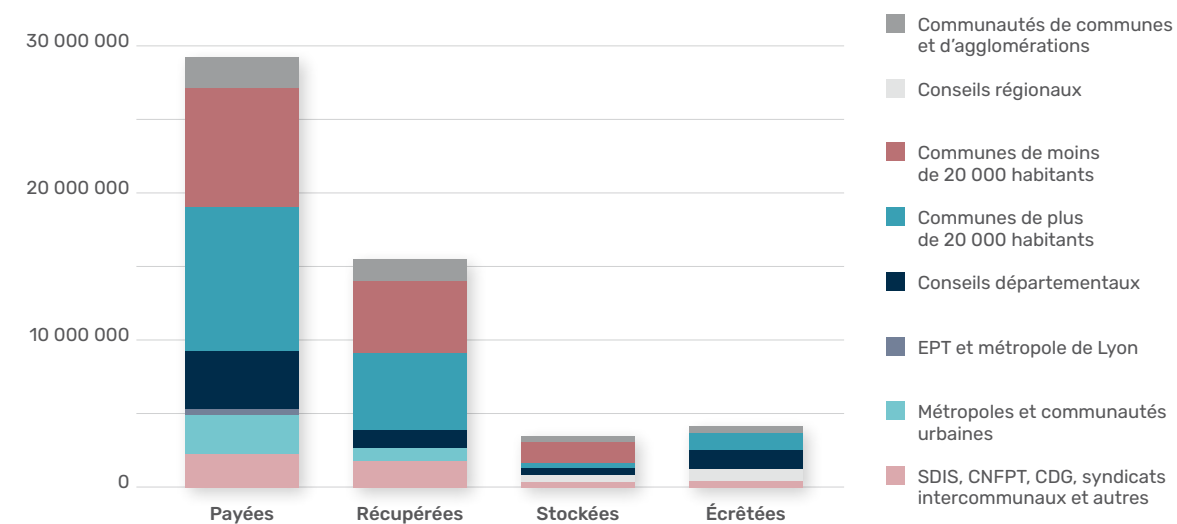
## Répartition des surcoûts de fonctionnement des services des communes et EPCI



Source : Cour des comptes, rapport sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics en 2019, les finances publiques locales 2020, fascicule 2, une incidence financière de la crise sanitaire très inégale entre collectivités locales en 2020 (Décembre 2020)

## LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

## Typologie des heures supplémentaires réalisées en 2018 dans les collectivités territoriales



ETP : Établissement public de territoire ; SDIS : Service départemental d'incendie et de secours ; CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale ; CDG : Centre de gestion.

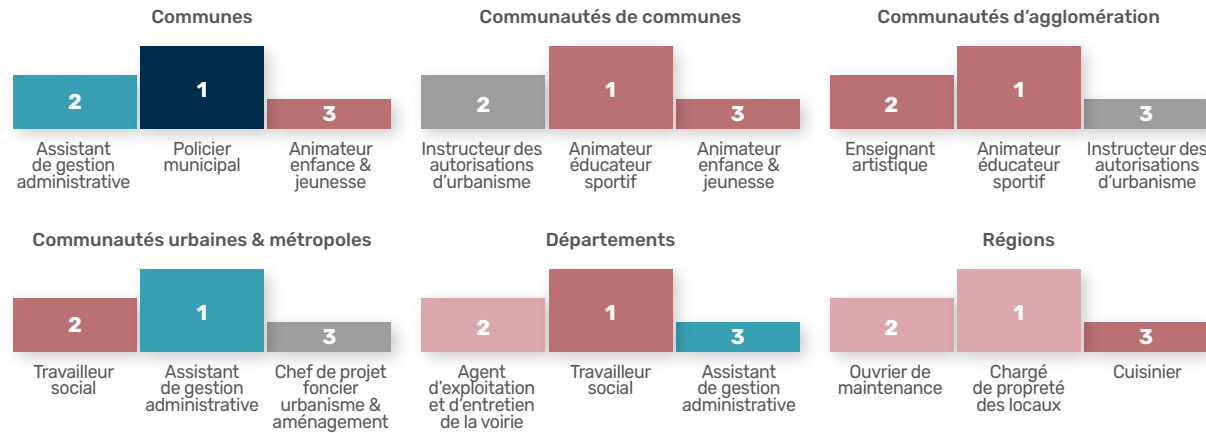
Source : Cour des comptes, étude quantitative ad hoc sur les heures supplémentaires.

Source : Cour des comptes, rapport « les heures supplémentaires dans la fonction publique », Exercices 2010 à 2018, Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale (Octobre 2020)

### 03 Les recrutements

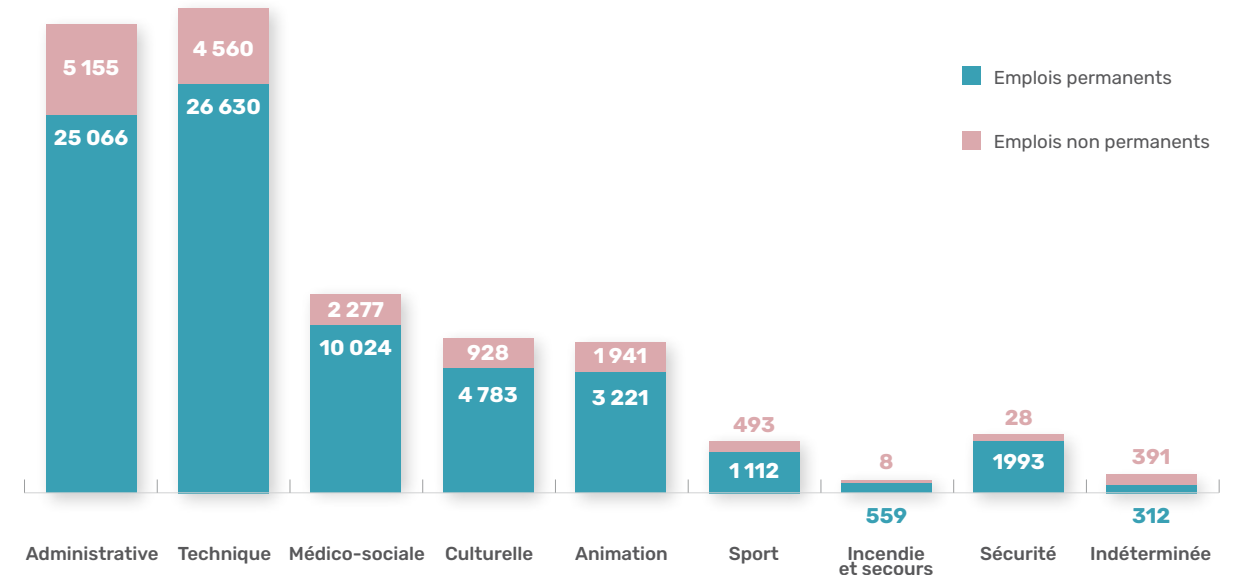
Depuis 2015, entre 56 000 et 89 000 offres d'emplois sont publiées chaque année. Près de 7 offres d'emploi sur 10 concernent les filières administrative et technique.

#### Top 3 des métiers proposés en nombre d'offres par type de collectivités



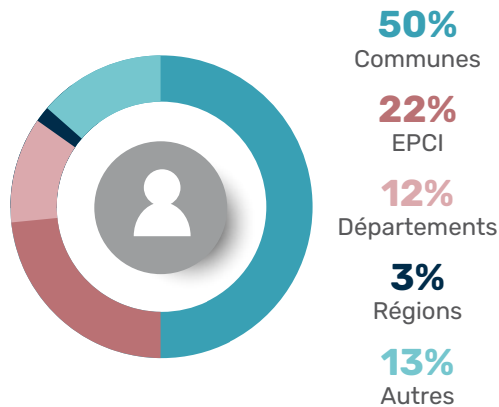
Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

#### Nombre d'offres publiées en 2018 par filière, avec la part d'emplois permanents/non permanents

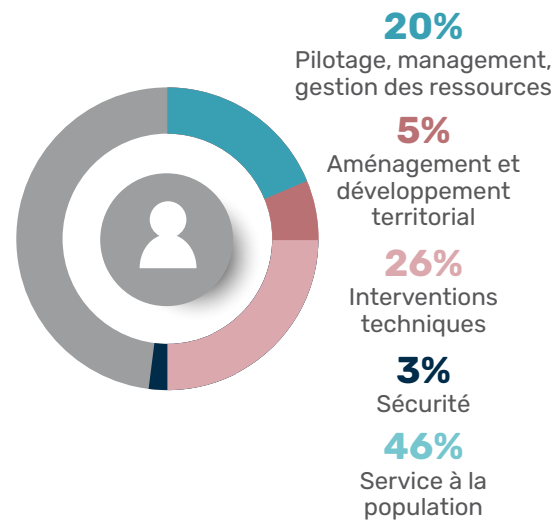


#### LES OFFRES D'EMPLOI DIFFUSÉES PAR LES EMPLOYEURS TERRITORIAUX

##### Répartition des offres publiées par type de structure



##### Répartition des recrutements par famille de métiers



Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

##### Top 10 des métiers qui recrutent le plus en 2018

N°	Métier	Nombres d'offres
N° 1	Chargé de propreté des locaux	7 250
N° 2	Animateur enfance-jeunesse	6 233
N° 3	Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	5 278
N° 4	Assistant de gestion administrative	5 128
N° 5	Enseignant artistique	4 875
N° 6	Animateur éducatif accompagnement périscolaire	3 067
N° 7	Agent de restauration	2 863
N° 8	Agent de services polyvalent en milieu rural	2 246
N° 9	Aide à domicile	1 575
N° 10	Travailleur social	1 559

##### Top 10 des métiers en tension en 2018

N°	Métier
N° 1	Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant
N° 2	Enseignant artistique
N° 3	Travailleur social
N° 4	Policier municipal
N° 5	Secrétaire de mairie
N° 6	Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable
N° 7	Assistant de gestion administrative
N° 8	Assistant de gestion ressources humaines
N° 9	Chargé de la commande publique
N° 10	Assistant éducatif petite enfance

Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

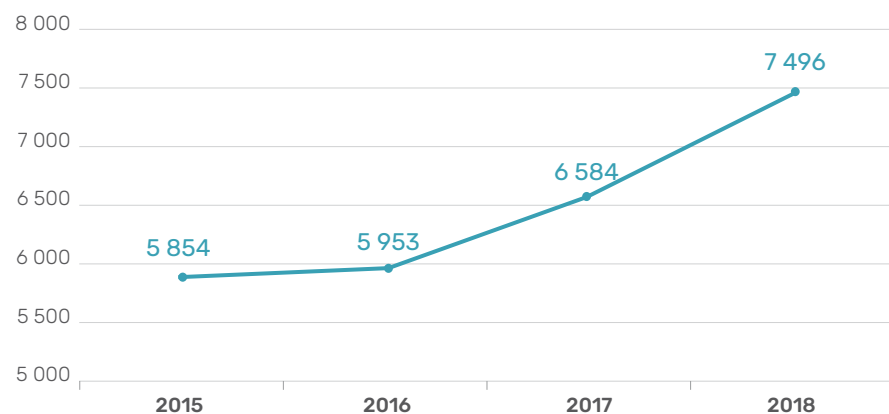
## 04 L'apprentissage

En 2020, le CNFPT a produit son étude récurrente sur le suivi de l'apprentissage au 31/12/2018 en s'appuyant principalement sur les données de la DARES.

Les principaux enseignements sont les suivants :

- avec près de 7 500 apprentis dans la fonction publique territoriale en 2018, **le nombre de contrats d'apprentissage a fortement progressé**. Entre 2015 et 2018, la hausse s'établit à **28%** (+1 672 apprentis), en forte hausse sur 4 ans ;
- les 3 régions qui concentrent le plus grand nombre d'apprentis en 2018 sont **l'Île-de-France, l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France** ;
- l'âge des apprentis est de **20,4 ans en moyenne**, en progression depuis 2015 ;
- la majorité des contrats signés ont une **durée d'un à deux ans** ;
- la majorité des apprentis sont **scolarisés ou étudiants** à la signature du contrat ;
- près de **40% des apprentis préparent un diplôme supérieur au Bac** ;
- les deux principales spécialités choisies par les apprentis dans la FPT sont **l'aménagement paysager et le travail social** ;
- plus de la moitié des apprentis travaillent **dans les communes**.

Évolution du nombre de contrats d'apprentissage signés entre 2015 et 2018



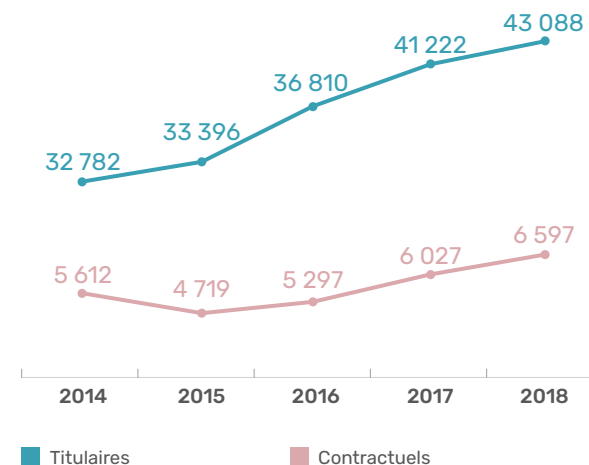
Source : DARES. Traitement : Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT  
Champ : Métropole et départements d'Outre-Mer, hors Mayotte, administrations parisiennes et pompiers de Paris et de Marseille.

## 05 Les départs liés à la retraite

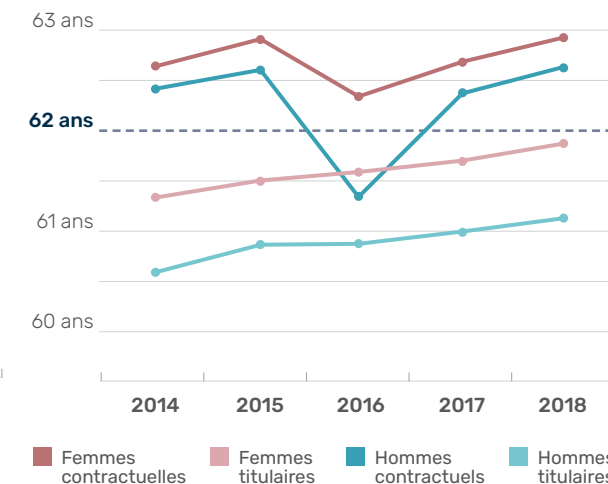
49 735 agents publics territoriaux sont partis à la retraite en 2018, soit 2,6% des agents en activité. Depuis 2014, le nombre de départs à la retraite a augmenté de plus de 29%.

DES DÉPARTS À LA RETRAITE PLUS NOMBREUX, QUEL QUE SOIT LE STATUT DES AGENTS

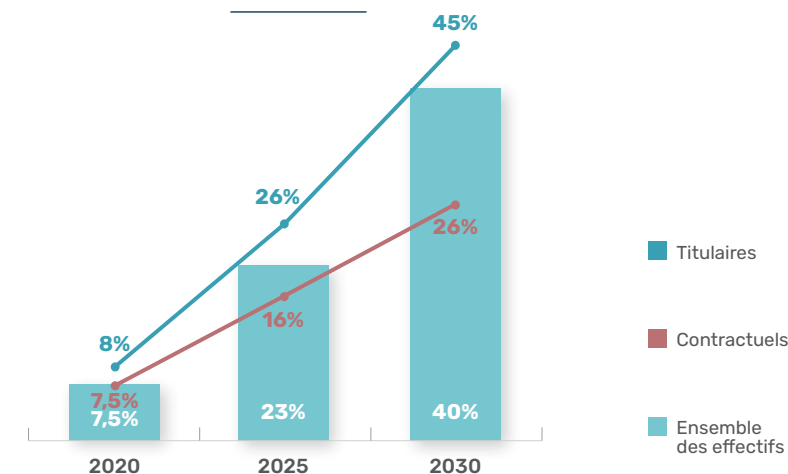
Évolution du nombre de départs à la retraite



Âge de départ à la retraite selon le sexe et le statut



Projection des départs à la retraite par statut

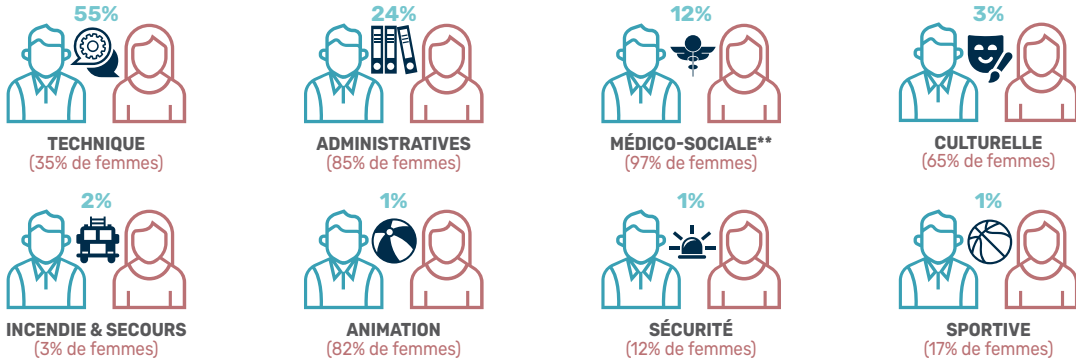


Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

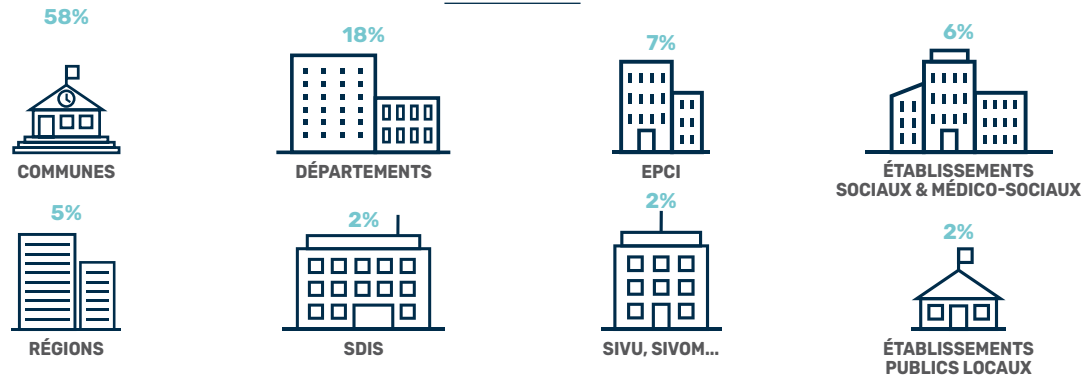


RÉPARTITION DES DÉPARTS À LA RETRAITE EN 2019

Par filière\*

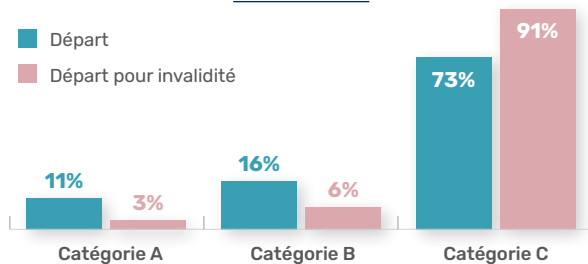


Par type de collectivités



\* Le total sur l'année 2019 n'est pas égal à 100% car l'écart correspond à la part des agents hors filière.  
 \*\* Regroupe la filière Médico-sociale et la filière Sociale.  
 Source : CNRACL/IRCANTEC  
 Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

Nombre de départs pour invalidité par catégorie



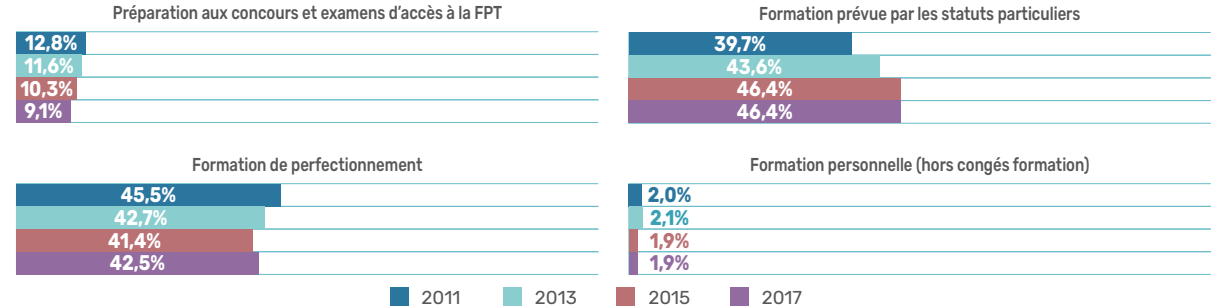
Âge moyen de départ à la retraite pour invalidité par cadre d'emplois en 2018

Adjoint administratif	56 ans
Agent social	56 ans et 6 mois
Adjoint technique	57 ans
ATSEM	57 ans et 6 mois
Agent de maîtrise	58 ans et 9 mois

Source : 9<sup>ème</sup> panorama de l'emploi territorial, FNCDG-ANDCDG, 2020 (chiffres 2018)

06 La formation

Répartition des journées de formation des agents sur emploi permanent par type de formation entre 2011 et 2017



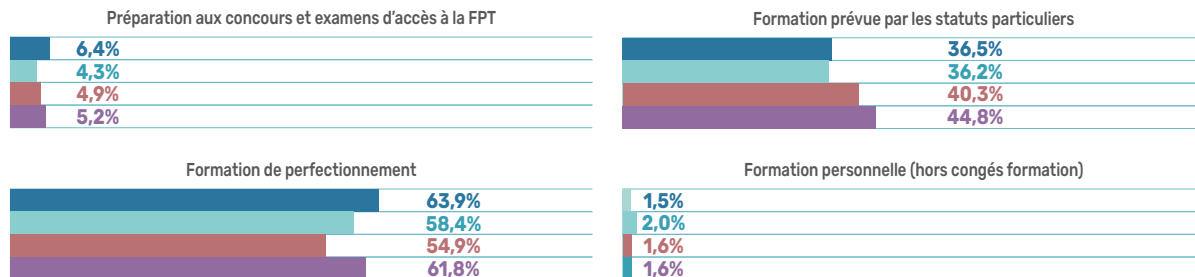
Nombre moyen de journées de formation des agents sur emploi permanent par type de collectivités de 2011 à 2017



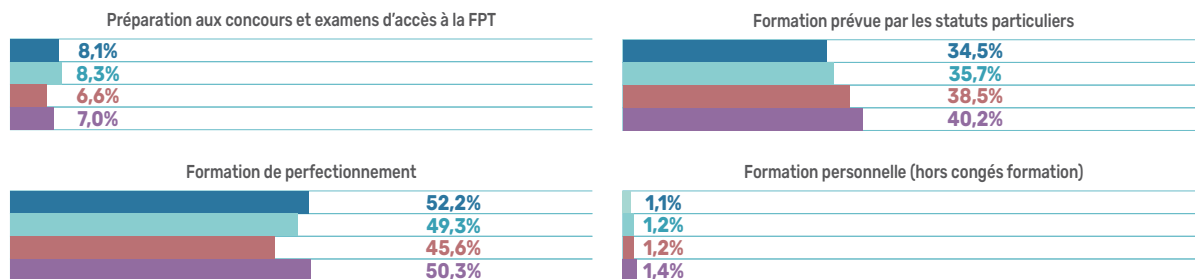
Source des données formation : synthèse nationale des rapports sur l'état des collectivités territoriales 2017 (CNFPT-DGCL sous l'égide du CSFPT avec la participation des CDG)

### Taux d'accès à la formation par catégorie et type de formation entre 2011 et 2017

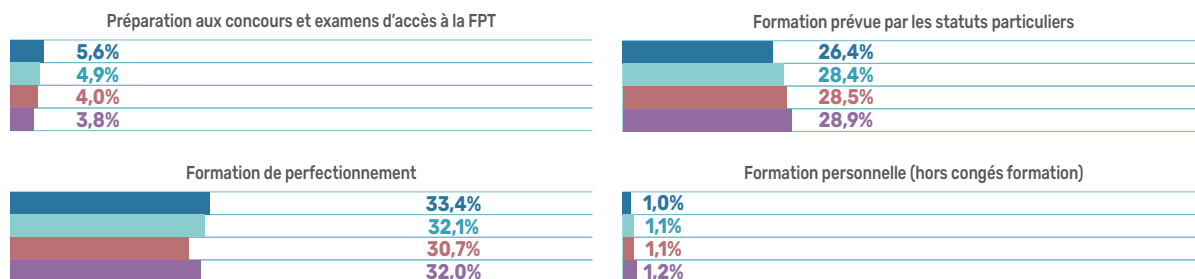
#### Catégorie A



#### Catégorie B



#### Catégorie C



■ 2011 ■ 2013 ■ 2015 ■ 2017

Source des données formation : synthèse nationale des rapports sur l'état des collectivités territoriales 2017 (CNFPT-DGCL sous l'égide du CSFPT avec la participation des CDG)

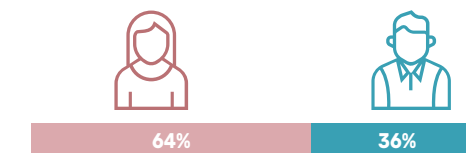
## 07 L'égalité femmes/hommes

### Répartition des contractuels sur emploi permanent selon le genre



68%  
Femmes  
32%  
Hommes

### 64% des femmes occupent des emplois permanents



### Contractuels sur emploi non permanent



64%  
Femmes  
36%  
Hommes

■ Femmes  
■ Hommes

59% de l'ensemble des emplois aidés



54% d'apprentis



100% d'assistants maternels



91% d'assistants familiaux

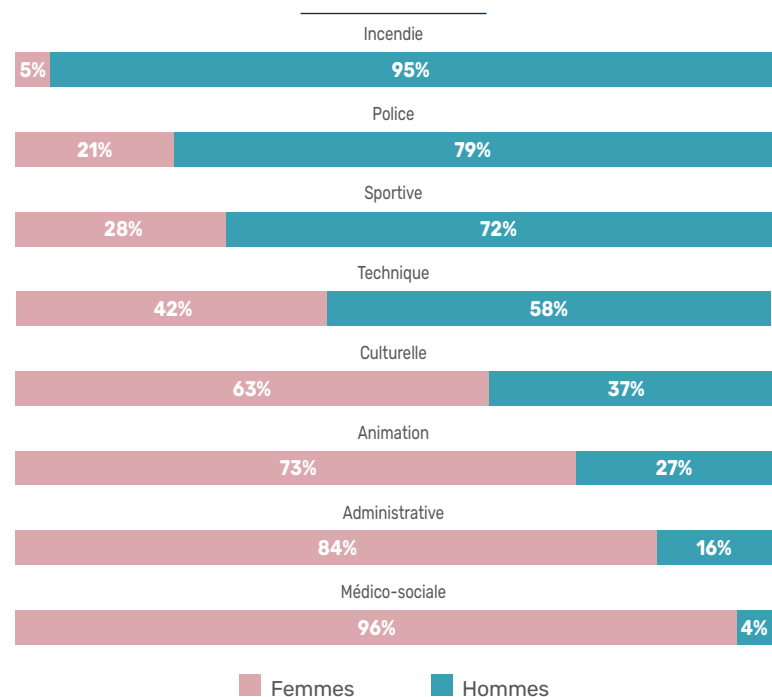


66% de saisonniers occasionnels



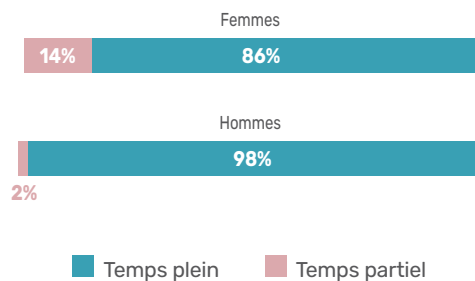
Source : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale au 31 décembre 2017, CIG-PC-FNCDG-ANDCDG (2020)

### Répartition des agents territoriaux par genre selon la filière en 2017

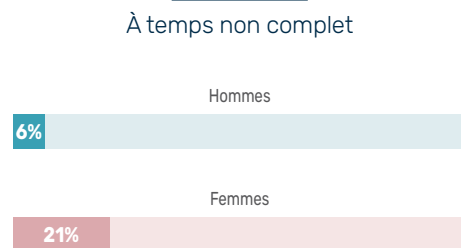


Source : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale au 31 décembre 2017, CIG PC-FNCDG-ANDCDG (2020)

### Sur l'ensemble des femmes, 14% sont à temps partiel tandis que seulement 2% des hommes le sont

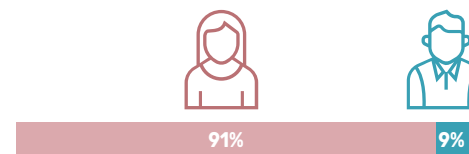


### 6% d'hommes à temps non complet pour 21% de femmes



Source : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale au 31 décembre 2017, CIG PC-FNCDG-ANDCDG (2020)

### 91% des agents à temps partiel sont des femmes



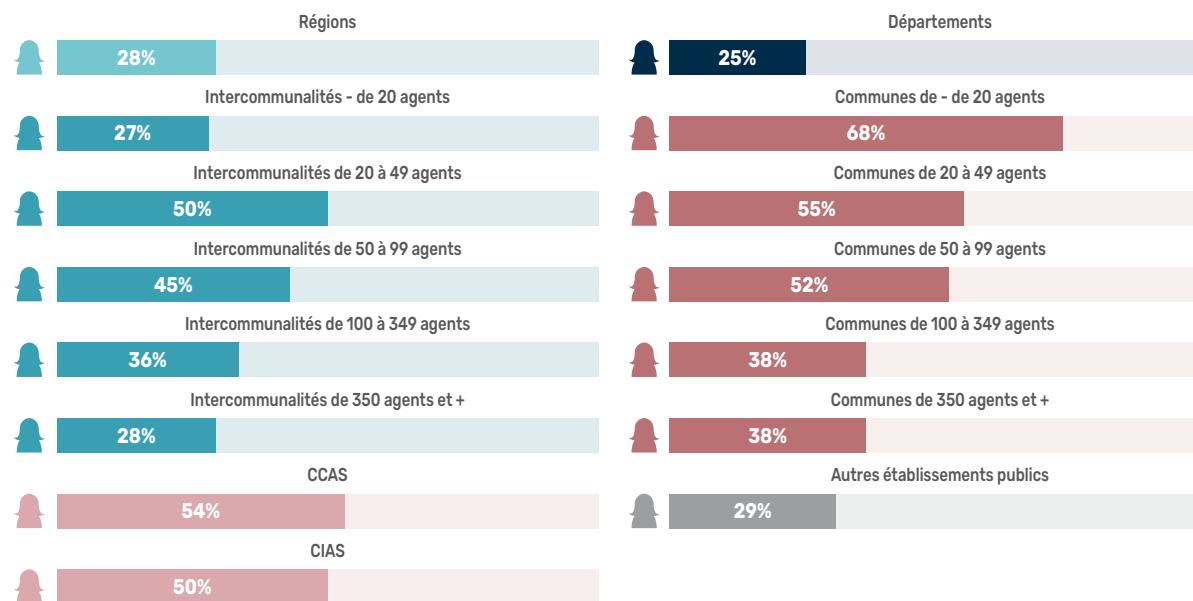
### Les hommes sur emploi permanent sont en moyenne rémunérés 18,9% de plus que les femmes



	% d'agents par genre	% de promotions internes par genre	% pondéré
Femmes	59%	34%	26%
Hommes	41%	66%	74%

Source : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale au 31 décembre 2017, CIG PC-FNCDG-ANDCDG (2020)

### Part des femmes parmi les agents sur emploi fonctionnel en 2017



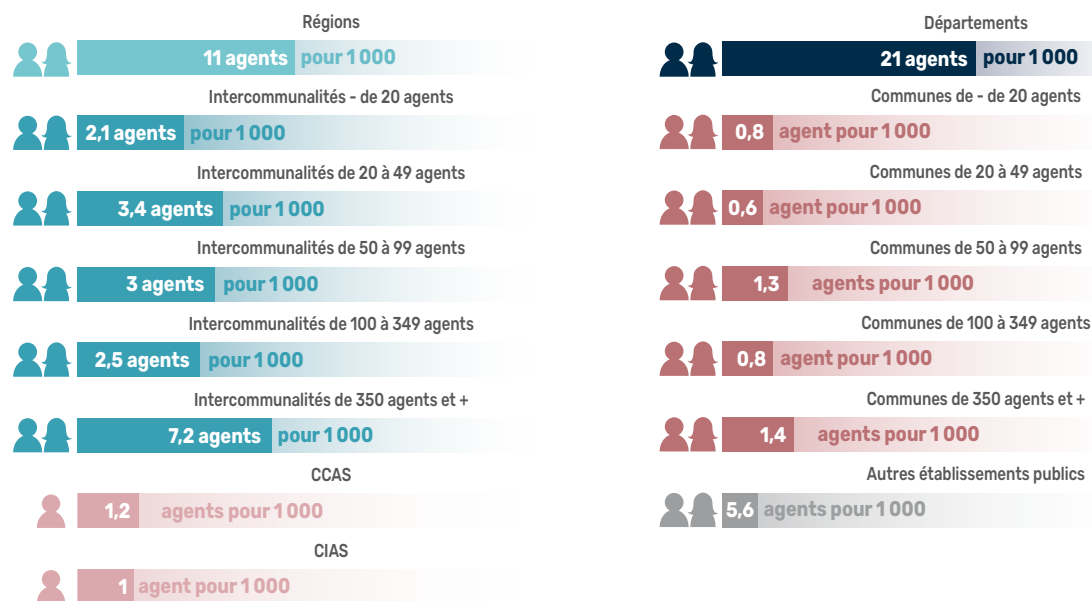
Source : Étude « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », FNCDG-ANDCDG (2020) (chiffres bilans sociaux 2017)

## Répartition des emplois fonctionnels en 2017 selon le statut et la filière et la part des femmes

	Répartition par statut						
	Ensemble			Fonctionnaires		Contractuels	
	Effectifs(*)	Répartition	Part des femmes	Ensemble	Part des femmes	Ensemble	Part des femmes
<b>Emplois fonctionnels administratifs</b>	<b>6 580</b>	<b>89,2</b>	<b>41,4</b>	<b>93,6</b>	<b>42,2</b>	<b>6,4</b>	<b>29,5</b>
Directeur général des services	3 650	49,6	39,2	95,0	39,9	5,0	26,2
Directeur général adjoint des services ou directeurs adjoints	2 920	39,7	44,0	92,0	45,1	8,0	32,2
<b>Emplois fonctionnels techniques</b>	<b>570</b>	<b>7,7</b>	<b>18,3</b>	<b>95,8</b>	<b>18,2</b>	<b>4,2</b>	<b>19,6</b>
Directeur général des services techniques	330	4,5	18,4	94,3	18,8	5,7	12,1
Directeur des services techniques	230	3,2	18,1	97,9	17,4	2,1	48,6
<b>Emplois fonctionnels d'incendie et secours</b>	<b>230</b>	<b>3,1</b>	<b>16,7</b>	<b>99,0</b>	<b>16,9</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>
Directeur départemental des services d'incendie et secours	90	1,3	1,5	98,8	1,5	1,2	-
Directeur départemental adjoint des services d'incendie et secours	130	1,8	27,7	99,2	27,9	0,8	-
<b>Total emplois fonctionnels</b>	<b>7 380</b>	<b>100,0</b>	<b>38,8</b>	<b>94,0</b>	<b>39,5</b>	<b>6,0</b>	<b>28,9</b>

Source des données formation : synthèse nationale des rapports sur l'état des collectivités territoriales 2017 (CNFPT-DGCL sous l'égide du CSFPT avec la participation des CDG)

## 08 Le télétravail



Source : Étude « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », FNCDG-ANDCDG (2020) (chiffres bilans sociaux 2017)

## CONCLUSION

Alors que les principales mesures contenues dans la loi sur la transformation de la fonction publique connaissent une mise en œuvre progressive dans nos collectivités et leurs établissements publics, cette étude nous apporte un certain nombre d'enseignements qu'il nous faut mieux appréhender afin de faciliter la prise en compte par les élus (nouveaux et réélus) des problématiques liées à la gestion des ressources humaines.

Bien que la crise sanitaire ait profondément affecté le fonctionnement quotidien de nos administrations locales, il est important de souligner les capacités d'adaptation et d'innovation de ces dernières.

Évidemment la taille de la collectivité induit la nature des réponses qui ont pu être apportées à une situation jusqu'alors méconnue.

Face à la crise sanitaire, il a fallu adapter nos organisations, démontrer notre capacité de « faire » et surtout de « faire vite et bien ». Rien de cela n'aurait été possible sans l'implication, aux côtés des élus, des agents territoriaux, dont l'engagement, la compétence et la disponibilité sont trop peu considérés. Indispensables à la vie quotidienne, ils sont de véritables piliers de l'intérêt général.

Nous sommes pleinement conscients des défis que notre pays doit, aujourd'hui, relever tant en métropole qu'en outre-mer, au cœur des territoires ruraux comme dans nos villes et quartiers populaires.

Pourtant, nous voulons, ensemble, affirmer à nouveau que, face aux crises, la fonction publique territoriale, est de par sa diversité une richesse ; une force au service de tous les habitants.



# Horizons 2020

Tendances de l'emploi territorial  
et politiques RH des collectivités  
et des intercommunalités



6, rue Duguay-Trouin  
75006 Paris  
[www.departements.fr](http://www.departements.fr)



41, quai d'Orsay  
75343 Paris Cedex 07  
[www.amf.asso.fr](http://www.amf.asso.fr)



80, rue de Reuilly  
75012 Paris  
[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)



80, rue de Reuilly  
75012 Paris  
[www.fncdg.com](http://www.fncdg.com)



282, boulevard Saint-Germain  
75007 Paris  
[www.regions-france.org](http://www.regions-france.org)