

Novembre 2024  
N°13

# #FÉDÉMAG

## L'attractivité, un sujet sur toutes les lèvres

Dans un contexte de difficultés croissantes de recrutement pour les collectivités, la Fonction Publique Territoriale se remet en question pour attirer de nouveaux agents. Perte de sens, marque employeur, présentation du rapport sénatorial sur l'attractivité, Panorama de l'emploi territorial : nous abordons cette actualité sous différents angles dans ces pages.

### ACTUALITÉS DES COLLECTIVITÉS

Finances, commande publique, conseils municipaux et communautaires

### DOSSIER SPÉCIAL

Les référents déontologique et laïcité

### INTERVIEWS

Yohann NEDELEC

Président du CNFPT

Françoise DESCAMPS-CROSNIER

Présidente du FIPHFP





Cette nouvelle publication de notre magazine coïncide avec la tenue du 106<sup>ème</sup> Congrès des Maires et des Présidents d'intercommunalités de France qui, à la suite des annonces gouvernementales concernant l'impératif de redressement des comptes publics, sera traversé par de vives préoccupations des collectivités territoriales en la matière.

Le projet de loi de finances (PLF) pour 2025, dévoilé le 10 octobre dernier, annonce un effort de 60 milliards d'euros dont les deux tiers doivent correspondre à des baisses de dépenses publiques.

Les collectivités territoriales sont appelées à participer cet effort à hauteur de 5 milliards d'euros.

Le PLF prévoit, d'une part, un mécanisme de résilience des finances locales ciblé par un prélèvement sur les recettes des 450 plus grandes collectivités visant à permettre une mise en réserve de fonds en 2025 et le renforcement, à partir de 2026, des mécanismes locaux de précaution et de péréquation au bénéfice des collectivités les plus en difficulté. Il prévoit, d'autre part, un écrêtement de la dynamique de TVA en 2025 et une réduction du fonds de compensation pour la TVA (FCTVA), pistes préalablement évoquées par le rapport annuel de la Cour des comptes relatif aux « *perspectives des finances publiques locales en 2024 et (à) la participation des collectivités au redressement des finances publiques* ».

Au-delà de ces orientations, les efforts demandés aux collectivités concernent également l'amélioration de la situation financière de la CNRACL.

Le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 prévoit une augmentation non compensée du taux de cotisation des employeurs publics territoriaux et hospitaliers afin de contribuer à la résorption du déficit du régime de la CNRACL, évalué à 11 milliards d'euros par an à la fin de la décennie, selon le rapport dédié des inspections générales, rendu public le 27 septembre dernier. Ce rapport relève que le déficit s'accroît sous l'effet de l'attrition de la base cotisante avec la dégradation du ratio démographique, du recours croissant à des contractuels cotisant au régime général mais également de la contribution à la compensation inter-régimes qui constitue un facteur important dans la constitution des dé-

ficits cumulés lorsque ces employeurs publics ont largement contribué depuis 1974 à l'équilibre des autres régimes au titre de la solidarité démographique (100 Mds€ constants, selon le rapport précité).

Dans ce contexte, les inspections générales considéraient que l'une des seules manières d'améliorer l'équilibre de la CNRACL, sans dégrader plus encore la situation financière consolidée des administrations publiques, « *ne saurait reposer que sur une hausse significative du taux de la contribution employeur* », sans compensation.

Or, si le taux de la cotisation à la CNRACL a déjà augmenté d'un point en 2024, de façon pérenne, il était alors compensé à due concurrence par la baisse de la cotisation d'assurance maladie du régime spécial, sans que cette compensation persiste au-delà de 2024.

Cette préoccupation, déjà évoquée par la Coordination des employeurs territoriaux dont notre Fédération est membre, est encore considérablement renforcée par le PLFSS 2025 annonçant non seulement une nouvelle hausse de 4 points du taux des cotisations dues par les employeurs à la CNRACL, après celle déjà intervenue en 2024, mais prévoyant encore deux nouvelles augmentations de ce taux, de même ampleur, en 2026 et 2027...

Dans ce contexte, la version initiale du budget préparée par le gouvernement pourrait être remaniée même si, au moment où nous écrivons ces lignes, nous ne pouvons le présumer. Mais, en toutes hypothèses, nul doute que les collectivités et leurs établissements devront mobiliser de nouveau leur fameuse capacité de résilience !



**Michel HIRIART**  
Président de la FNCDG

# Sommaire

## # Actualités 05

La mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire pour les agents de police municipale et les gardes-champêtres	05
Redressement des finances publiques : les collectivités appelées à l'effort	07
La réforme de la promotion interne	10
La mise en œuvre d'un index égalité femmes/hommes dans la fonction publique	11
Le contrôle des antécédents judiciaires des personnes intervenant auprès de mineurs : le déploiement de l'attestation d'honorabilité	14
Publication du baromètre de la commande publique 2023-2024	16

## # Interviews 14

Yohann NEDELEC, Président du CNFPT	18
Françoise DESCAMPS-CROSNIER, Présidente du FIPHFP	20

## # Rapports publics 16

<b>Attractivité</b>	Rapport d'information « L'attractivité de la fonction publique territoriale, un enjeu de marque ? »	22
	Rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'efficacité des conseils municipaux	26

## # Dossiers spéciaux 36

	L'évolution des Secrétaires généraux de Mairie	31
	La place de la négociation dans la fonction publique, l'exemple de la protection sociale complémentaire	40
<b>Attractivité</b>	La 13 <sup>ème</sup> édition du Panorama de l'emploi territorial	40

## # La vie des CDG 51

	Un nouveau siège pour le CDG 88	61
	Le GIP Informatique poursuit la mise en place du vote électronique pour les élections des représentants du personnel	62
<b>Attractivité</b>	Les Centres de Gestion d'Île-de-France publient ensemble des guides d'une aide précieuse pour intégrer la Fonction Publique	63
	Les Conférences régionales de l'emploi territorial battent leur plein	64
	Le CDG 36 publie un guide des bonnes pratiques pour une meilleure coordination entre élu et Secrétaire général de mairie	67

## # L'actu de la Fédé 51

	Le Congrès 2025 de la FNCDG, du 4 au 6 juin 2025 à Lille	68
<b>Attractivité</b>	La Conférence nationale de l'emploi territorial sur le thème : "dans un contexte de perte de sens, quels impacts sur la GRH"	70
	Un partenariat entre le Cned et la FNCDG portant sur la formation aux concours	71

## # En pratique 48

<b>Attractivité</b>	Comment instituer une marque employeur ?	72
---------------------	--	----

## La mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire pour les agents de police municipale et les gardes-champêtres

**Le régime indemnitaire des policiers municipaux et des gardes-champêtres a évolué, notamment dans le but de rendre ces métiers plus attractifs. Ces changements étaient attendus par les associations d'élus et les représentants syndicaux, qui soulignaient que cette filière avait pris un retard important par rapport aux autres filières de la fonction publique territoriale.**

**C**onscient des difficultés soulevées par le défaut d'attractivité de la fonction publique territoriale, notamment dans la filière sécurité, le Gouvernement avait, en 2023, engagé une réflexion pour faire évoluer le régime indemnitaire des policiers municipaux et des gardes-champêtres. Cette concertation a été réalisée en lien avec les organisations syndicales et les représentants des associations d'élus concernées.

En application de l'article L 714-13 du code général de la fonction publique, les fonctionnaires relevant des cadres d'emplois de la police municipale et du cadre d'emplois des gardes-champêtres peuvent bénéficier d'un régime indemnitaire propre dont les modalités et les taux sont fixés par décret.

Ces agents ne sont pas soumis au RIFSEEP (Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel) et les représentants syndicaux ont toujours soutenu le fait que leurs agents ne devaient pas en dépendre.

Le système du régime indemnitaire dans la filière sécurité apparaissait complexe car il s'organisait entre deux régimes historiques : ISMF (indemnité spéciale de fonctions de police) et IAT (indemnité d'administration et de technicité). Ce régime indemnitaire demeurait faible.

Il se composait, à titre principal, de l'ISMF, calculée en appliquant au montant mensuel du traitement soumis à retenue pour pension des bénéficiaires, un



taux individuel fixé dans la limite de taux maximum distincts selon les cadres d'emplois (25% pour les directeurs de police municipale qui bénéficiaient en plus d'une part fixe d'un montant annuel brut maximal de 7 500 euros, 30% pour les chefs de service de police municipale et 20% pour les agents de police municipale et les gardes-champêtres).

L'IAT pouvait être attribuée aux fonctionnaires de catégorie C, ainsi qu'aux fonctionnaires de catégorie B rémunérés sur la base d'un indice brut inférieur ou égal à 380. Le montant de l'IAT était calculé en appliquant un coefficient multiplicateur, compris entre 1 et 8, à un montant de référence annuel. Le montant de référence annuel était fixé par catégorie d'agents ; indexé sur la valeur du point d'indice, il était déterminé par arrêté.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023, pour les agents de police municipale le montant annuel de référence en vigueur était de 493,62 € pour les gardiens, 499,33 € pour les brigadiers et 520,99 € pour les brigadiers-chefs principaux. ►



## # ACTUALITÉS

Pour la fonction publique territoriale, les valeurs réglementaires ne constituaient que des plafonds ; les montants et le coefficient multiplicateur applicables étaient en effet déterminés, dans chaque collectivité ou établissement, par l'organe délibérant, qui pouvait retenir des valeurs inférieures.

Le régime indemnitaire des fonctionnaires de police municipale et des gardes-champêtres se caractérisait par une structure complexe et rigide qui ne favorisait pas leurs parcours de carrière. Si l'ISMF pouvait être versée aux quatre cadres d'emplois, indépendamment du grade ou de l'indice détenu par les fonctionnaires, seuls les directeurs de police municipale pouvaient bénéficier d'une part fixe d'ISMF. Compte tenu, par ailleurs, de la revalorisation de la grille indiciaire des fonctionnaires de catégorie B depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2022, l'ensemble des fonctionnaires du cadre d'emplois des chefs de service de police municipale possédait un indice brut supérieur à l'indice brut 380 et ne pouvait plus percevoir l'IAT.

Les organisations syndicales ne souhaitaient pas de rattachement des agents de police municipale et des gardes-champêtres au RIFSEEP car elles apparaissaient attachées à un régime indemnitaire assis sur le traitement indiciaire brut, c'est-à-dire proche de l'ISMF.

Le décret n°2024-614 du 26 juin 2024 institue le régime indemnitaire dont peuvent bénéficier, sur délibération des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, les fonctionnaires relevant des cadres d'emplois des directeurs de police municipale, chefs de service de police municipale, agents de police municipale et gardes-champêtres.

L'ancienne ministre en charge des collectivités territoriales, Dominique FAURE, qui avait mené la concertation avec les représentants des élus locaux et des agents de police municipale, s'était réjouie de cette avancée, évoquant une revalorisation des primes accordée aux policiers municipaux et gardes champêtres "inédite, par son ampleur et sa nature, depuis la création de l'indemnité spéciale mensuelle de fonctions (ISMF) en 1974".

Dans une déclaration commune en date du 27 mars 2024, les associations d'élus représentatives du collège des employeurs du CSFPT (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale) et les organisations syndicales FO et FA-FPT avaient rappelé que le régime indemnitaire applicable aux fonctionnaires territoriaux de la filière sécurité n'avait pas connu

d'évolution de ses montants depuis la signature d'un protocole d'accord relatif à la professionnalisation des polices municipales en avril 2006.

« La filière faisait l'objet jusqu'à présent d'un retard important par rapport aux autres filières de la fonction publique territoriale s'agissant de son régime indemnitaire, qui donnait lieu à des incohérences entre catégories et dont les plafonds étaient inférieurs à ceux du RIFSEEP, offrant ainsi peu de marges de manœuvre aux employeurs, dans des conditions de transparence et de lisibilité souvent peu satisfaisantes. Alors que les missions assurées quotidiennement par les policiers municipaux et les gardes-champêtres permettent de maintenir le lien de proximité avec la population et contribuent à la garantie essentielle de la sécurité publique de nos concitoyens, il était indis-

**Le régime indemnitaire applicable aux fonctionnaires territoriaux de la filière sécurité n'avait pas connu d'évolutions de ses montants depuis avril 2006**

pensable d'engager une réforme de leur régime indemnitaire. Dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, les employeurs territoriaux sont conscients de la nécessité d'une meilleure reconnaissance de la filière. Ils se saisiront de l'opportunité de ce texte afin d'en faire un réel levier d'attractivité. Nous incitons donc fortement toutes les collectivités pourvues d'une police municipale et/ou employeurs de gardes-champêtres à mettre en place ce régime

indemnitaire garantissant a minima les montants de leur régime indemnitaire actuel en faveur des policiers municipaux dont l'engagement quotidien au plus près de la population n'est plus à démontrer. »

En vertu des dispositions de l'article 1<sup>er</sup> du décret n°2024-614 du 26 juin 2024, l'organe délibérant d'une collectivité peut instituer une indemnité spéciale de fonction et d'engagement composée d'une part fixe et d'une part variable. La part fixe est liée au volet « fonctions », la part variable est liée à l'engagement et à la manière de servir.

Peuvent bénéficier de cette indemnité spéciale de fonction et d'engagement :

- les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des directeurs de police municipale
- les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des chefs de service de police municipale
- les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des agents de police municipale
- les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des gardes-champêtres.

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est déterminée en appliquant au montant du traitement soumis à retenue pour pension un taux ►

individuel fixé par l'organe délibérant dans la limite des taux suivants :

- 33% pour le cadre d'emplois des directeurs de police municipale
- 32% pour le cadre d'emplois des chefs de service de police municipale
- 30% pour le cadre d'emplois des agents de police municipale
- 30% pour le cadre d'emplois des gardes-champêtres.

La part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir appréciés selon des critères définis par l'organe délibérant.

L'organe délibérant détermine le plafond de la part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement dans la limite des montants suivants :

- 9 500 € pour le cadre d'emplois des directeurs de police municipale
- 7 000 € pour le cadre d'emplois des chefs de service de police municipale
- 5 000 € pour le cadre d'emplois des agents de police municipale
- 5 000 € pour le cadre d'emplois des gardes-champêtres.

L'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est exclusive de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir à l'exception :

- des indemnités horaires pour travaux supplémentaires
- des primes et indemnités compensant le travail de nuit, le dimanche ou les jours fériés ainsi que les astreintes et le dépassement régulier du cycle de travail.

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est versée mensuellement.

La part variable peut être versée mensuellement dans la limite de 50% du plafond défini par l'organe délibérant. Elle peut être complétée d'un versement annuel sans que la somme des versements dépasse ce même plafond.

La part fixe de la nouvelle ISFE est assise sur le traitement indiciaire brut, contrairement à l'IFSE (part fixe du RIFSEEP applicable aux autres agents territoriaux). Le montant de l'ISFE suit les évolutions indiciaires (avancements de carrière, revalorisation du point, des catégories). ■

## **Redressement des finances publiques : les collectivités appelées à l'effort**

**Le projet de loi de finances (PLF) pour 2025, dévoilé le 10 octobre dernier, annonce un effort de 60 milliards d'euros dont les deux tiers doivent correspondre à des baisses de dépenses publiques. Face à l'impératif de redressement des comptes publics, les collectivités territoriales sont appelées à participer à hauteur de 5 milliards d'euros. Comment cela se traduirait-il ?**

**L**e PLF prévoit, d'une part, un mécanisme de résilience des finances locales ciblé par un prélèvement sur les recettes des 450 plus grandes collectivités visant à permettre une mise en réserve de fonds en 2025 et le renforcement, à partir de 2026, des mécanismes locaux de précaution et de péréquation au bénéfice des collectivités les plus en difficulté. Il prévoit, d'autre part, un écrêtement de la dynamique de TVA en 2025 et une réduction du fonds de compensation pour la TVA (FCTVA), pistes préalablement évoquées par le rapport annuel de la Cour des comptes relatif aux "*perspectives des finances publiques locales en 2024 et (à) la participation des collectivités au redressement des finances publiques*", remis en octobre dernier au Gouvernement et au Parlement.

Rappelons que le FCTVA correspond à une dotation versée, par un prélèvement sur les recettes de l'Etat, aux collectivités territoriales et à leurs groupements, destinée à assurer une compensation de la charge ►



Le Premier Ministre Michel BARNIER devant l'Assemblée Nationale

Crédit : Nicolas Messyasz/Sipa

de TVA qu'ils supportent sur leurs dépenses réelles d'investissement et qu'ils ne peuvent pas récupérer par la voie fiscale.

Rappelons également que la TVA est devenue, depuis 2021, la première recette des collectivités (elle représente désormais plus de la moitié des recettes des régions et constitue la première recette des départements) et que différentes fractions de TVA ont été affectées aux collectivités pour, notamment, compenser la suppression : de la DGF aux régions, de la CVAE aux régions-départements-collectivités du bloc communal, de la taxe d'habitation sur les résidences principales des départements ou des recettes réduites de droits de mutation à titre onéreux dans certains départements...

Pour autant, la Cour des comptes examinant les modalités possibles de la participation des collectivités au redressement des finances publiques, avait proposé les mesures reprises dans le PLF, constatant en 2024 une hausse des dépenses des collectivités, de fonctionnement comme d'investissement, qui pourrait être plus élevée qu'en 2023 et prônant un ralentissement de l'évolution des recettes en tant qu'instrument efficace d'action sur les dépenses des collectivités compte-tenu de leur règle d'équilibre budgétaire.

Cependant, la Cour soulignait elle-même les motifs, externes aux collectivités, d'augmentation des dépenses de fonctionnement et, parmi elles, les dépenses de personnel qui ont augmenté du fait des mesures indiciaires entrées en vigueur en 2022, 2023 et 2024, prises par le Gouvernement lui-même sans y associer étroitement les employeurs territoriaux... Ce qui n'a pas empêché la Cour de préconiser « un retour progressif des effectifs des collectivités à leur niveau du début des années 2010, soit une réduction de 100 000 emplois » par le non remplacement de départs en retraite pour permettre des économies sur ce poste représentant un quart des dépenses de fonctionnement.

Encore faut-il nuancer le poids de ces dépenses, sachant que la part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement est, en général, plus élevée pour les communes, CCAS, CIAS, SDIS. Elle atteint par exemple 58 % des dépenses de fonctionnement dans les communes de 350 agents et plus, et 38 % dans les communes de moins de 20 agents, lorsque cette part représente 21 % pour les départements et 15 % pour les régions, selon la publication FNCDG-ANDCDG « 10 groupes d'indicateurs repères, pour le pilotage des ressources humaines » (2023).



**les collectivités territoriales ont conforté ces dernières années leur place de premier investisseur public**



L'effort proposé aux collectivités par la Cour des comptes est par ailleurs à comparer aux annonces de l'Etat prévoyant, dans la FPE, la suppression de 2200 ETP.

Il convient également de rappeler que si les dépenses des collectivités représentent, en 2023, 17,8 % dans l'ensemble des dépenses publiques, soit 9,9 % du PIB, « les collectivités territoriales ont conforté ces dernières années leur place de premier investisseur public, à hauteur de 58 % du total en 2022 », ainsi que le soulignait en octobre 2023 le rapport de l'IGF sur l'investissement des collectivités territoriales, lequel relevait également la nécessité de « concilier cohérence de l'action publique, équilibre nécessaire des comptes publics et principe de libre administration » et le fait que « les collectivités attendent d'abord de l'Etat une prévisibilité de leurs ressources ».

Plus précisément, le Baromètre de la commande publique de septembre 2024 (Banque des territoires – Intercommunalités de France) soulignait que l'analyse de la répartition des achats publics révèle le rôle prépondérant des collectivités locales et de leurs satellites dans la commande publique française. En 2023, ils représentent 67% du total des achats, se décomposant ainsi : 50% pour les collectivités directement, 14% pour les bailleurs sociaux publics, et 3% pour les établissements publics locaux (au sein des collectivités locales, le bloc communal, composé des communes et des intercommunalités, concentre 72% des achats). ►



Cette prédominance souligne l'importance des décisions prises au niveau local dans la commande publique et ce rapport relève également que, parmi ses bénéficiaires, 49% des achats publics ont été attribués à des PME (une proportion en hausse depuis 2019), soulignant au passage l'impact de cette commande publique sur l'économie locale sachant que l'État et ses opérateurs publics ne représentent, respectivement, que 14% et 8% des achats. Dans ces conditions, ce Baromètre concluait que « *cette répartition met en évidence la décentralisation effective des dépenses publiques en France, avec un poids significatif des acteurs locaux dans les investissements et les achats de services* ».

Ce panorama des enjeux ne serait pas complet sans évoquer le rapport des inspections générales sur la situation financière de la Caisse Nationale des Retraites des Agents des Collectivités Locales (CNRACL), rendu public le 27 septembre dernier.

Le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 prévoit une augmentation non compensée du taux de cotisation des employeurs publics territoriaux et hospitaliers afin de contribuer à la résorption du déficit du régime de la CNRACL, évalué à 11 milliards d'euros par an à la fin de la décennie.

Ce déficit s'accroît sous l'effet de l'attrition de la base cotisante avec la dégradation du ratio démographique, du recours croissant à des contractuels cotisants au régime général mais également de la contribution à la compensation inter-régimes qui constitue un facteur important dans la constitution des déficits cumulés lorsque ces employeurs publics ont largement contribué depuis 1974 à l'équilibre des autres régimes au titre de la solidarité démographique (100 Mds€ constants, selon le rapport précité).

Dans ce contexte, les inspections générales considéraient que l'une des seules manières d'améliorer l'équilibre de la CNRACL, sans dégrader plus encore la situation financière consolidée des administrations publiques, « *ne saurait reposer que sur une hausse significative du taux de la contribution employeur* », sans compensation.

Or, si le taux de la cotisation à la CNRACL était déjà augmenté d'un point en 2024, de façon pérenne, il était alors compensé à due concurrence par la baisse de la cotisation d'assurance maladie du régime spécial, sans que cette compensation persiste au-delà de 2024 selon le décret la prévoyant.

Cette préoccupation, déjà évoquée par la Coordination des employeurs territoriaux, est encore considérable-

ment renforcée par le PLFSS 2025 annonçant non seulement une nouvelle hausse de 4 points du taux des cotisations dues par les employeurs à la CNRACL, après celle déjà intervenue en 2024, mais prévoyant encore deux nouvelles augmentations de ce taux, de même ampleur, en 2026 et 2027...

Une première augmentation de 4 points des cotisations patronales représenterait une charge de près de 1,3 milliard d'euros par an pour les employeurs territoriaux. Conjugué aux nouvelles augmentations prévues en 2026 et 2027, l'effort demandé représenterait une charge annuelle de 5 milliards d'euros à partir de 2027.

Ainsi, aux 5 milliards d'euros de contribution des collectivités territoriales au redressement des comptes publics annoncés initialement dans le cadre de la présentation du PLF 2025, s'ajouteraient déjà 5 milliards d'euros chaque année, compliquant encore l'équilibre budgétaire et la capacité des collectivités territoriales et de leurs établissements à répondre aux exigences et aux besoins des usagers des services publics locaux.

Pour mémoire, le rapport du Sénat « *Libre administration, simplification, libertés locales : 15 propositions pour rendre aux élus locaux leur pouvoir d'agir* » (6 juillet 2023) constatait non seulement un affaiblissement du pouvoir d'agir des élus locaux du fait, entre autres, que les champs du droit encadrant l'action des collectivités dans l'exercice de leurs compétences connaissent une inflation normative et une complexité croissante représentant un frein à la liberté quotidienne d'action des élus locaux, mais il soulignait également sévèrement les réformes qui ont substantiellement réduit l'autonomie fiscale des collectivités entamant le principe d'autonomie financière. Ce rapport regrettait alors une remise en cause du principe de compensation au coût historique des compétences transférées dans la mesure où l'exercice de certaines compétences représentent des charges dynamiques excédant largement la compensation au coût historique...

Ces constats semblent déjà un lointain souvenir au regard du PLF et du PLFSS pour 2025 mais, en toutes hypothèses, quelle que soit l'issue des discussions budgétaires, nul doute que les collectivités et leurs établissements devront mobiliser de nouveau leur capacité de résilience et tout leur savoir-faire. ■

## # ACTUALITÉS

### La réforme de la promotion interne



#### Un décret publié le 26 décembre 2023 a élargi les possibilités de promotion interne pour les agents territoriaux. Quelles sont-elles et quels sont les effets envisagés ?

L'une des grandes forces de la fonction publique c'est d'offrir de réelles capacités d'évolution à ses agents, que ce soit par la formation, l'évolution hiérarchique, l'exercice d'un nouveau métier, un changement d'employeur ou de région. Ce parcours professionnel se construit notamment en passant des concours, des examens professionnels ou par la voie de la promotion interne. En effet, une politique de gestion des parcours professionnels implique de favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures notamment par la voie de la promotion interne.

La promotion interne permet à un fonctionnaire d'accéder à un corps ou un cadre d'emplois supérieur. Elle vient en principe en complément du recrutement par concours. Elle est contingentée et limitée par des quotas, dans des conditions définies par les statuts particuliers (article L. 523-1 du code général de la fonction publique).

Le nombre de fonctionnaires susceptibles de bénéficier d'une inscription sur liste d'aptitude au titre de la promotion interne était particulièrement réduit du fait de l'existence de quotas réglementaires correspondant souvent, précédemment à la réforme, à un poste ouvert à la promotion interne pour trois recrutements ( par voie de concours, de détachement, de mutation ou d'intégration directe), quotas qui, souvent, ne pouvaient être atteints du fait d'un nombre insuffisant de recrutements intervenus.

Une clause de sauvegarde prévoyait que lorsque le

quota de recrutements n'avait pas été atteint pendant quatre ans, mais qu'au moins un recrutement avait été accompli, le statut particulier pouvait proposer une promotion interne pour un agent qui remplissait les conditions.

Une autre clause de sauvegarde existait : le nombre de poste ouverts pouvait également être calculé en appliquant la règle du « 1 pour 3 » à 5% de l'effectif du cadre d'emplois concerné.

Pour chaque grade accessible par la voie de la promotion interne, le mode de calcul le plus avantageux, entre l'application de ces deux clauses de sauvegarde, était retenu.

Par ailleurs, le fonctionnaire proposé à la promotion interne devait avoir réalisé, dans son cadre d'emplois ou emploi d'origine, les formations de professionnalisation prévues. Le respect de ces obligations de formation, apprécié sur des périodes révolues, était très strictement défini par le décret n°2008-512 du 29 mai 2008.

Ainsi, le non-respect des obligations statutaires de formation de professionnalisation sur les périodes indiquées, impliquait une impossibilité définitive de bénéficier d'une promotion interne pour tout le restant de la carrière.

**Cette réforme devrait permettre de générer une augmentation moyenne de 50% des taux de promotion interne**

La diversité des employeurs et des collectivités ainsi que la baisse tendancielle des recrutements par concours conduisaient mécaniquement, malgré l'existence de clauses de sauvegarde, à faire diminuer le nombre de promotions, constituant ainsi un frein mis à la carrière des agents et une vraie difficulté en gestion pour les employeurs.

En vue de résorber ces contraintes et de faciliter la promotion des agents, le décret n°2023-1272 du 26 décembre 2023 modifiant les dispositions statutaires relatives à la promotion interne dans la fonction publique territoriale a élargi les possibilités offertes aux employeurs de promouvoir leurs agents.

Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024, cette réforme a assoupli les mécanismes de contingentement de la promotion interne dans la fonction publique territoriale : ►

- En réduisant le nombre exigé de recrutements externes : seuls deux recrutements externes, au lieu de trois précédemment, sont suffisants pour générer une promotion interne (règle dite du « 1 pour 2 »)
- En allégeant les conditions requises pour déclencher les clauses de sauvegarde. Ainsi, lorsque le nombre de recrutements ouvrant droit à un recrutement au titre de la promotion interne n'est pas atteint pendant une période d'au moins deux ans (contre quatre ans auparavant), un fonctionnaire peut être inscrit sur la liste d'aptitude si au moins un recrutement est intervenu. Par ailleurs, le nombre de nominations susceptibles d'être prononcées peut être calculé en appliquant la règle du « 1 pour 2 » à 8% de l'effectif du cadre d'emplois (contre 5% auparavant) lorsque ce mode de calcul permet un nombre de nominations plus élevé et sur une assiette de recrutements élargie aux agents contractuels sur emploi permanent en CDI (nommés au titre de l'article L 332-8 du CGFP).

Cette réforme devrait permettre de générer une augmentation moyenne de 50% des taux de promotion interne.

Le décret n°2024-907 du 8 octobre 2024 relatif à la formation statutaire obligatoire, entré en vigueur le 12 octobre 2024, est venu réformer le décret n°2008-512 du 29 mai 2008 en introduisant un mécanisme de régularisation des périodes de formation non validées.

L'article 16 du décret n°2008-512 du 29 mai 2008 précise désormais, à l'alinéa 2, que « *Le fonctionnaire qui n'a pas satisfait à ces obligations avant l'échéance des périodes de formation prévues par le statut particulier de son cadre d'emplois d'origine peut toutefois accéder à un nouveau cadre d'emplois s'il justifie, préalablement à son inscription sur la liste d'aptitude mentionnée au 1° ou au 2° de l'article L 523-1 du code général de la fonction publique, du suivi des formations en cause* ».

Ce décret, qui a introduit un mécanisme de validation a posteriori des obligations de formation non satisfaites par un fonctionnaire territorial, pour les périodes révolues, permet de lever un frein à la promotion interne des fonctionnaires territoriaux tout en maintenant le caractère obligatoire de la formation. ■

## La mise en œuvre d'un index égalité femmes/hommes dans la fonction publique

**Un index pour mesurer l'égalité femmes/hommes est obligatoire pour les établissements publics comptant plus de 50 agents depuis septembre 2024, dans le but de pouvoir cibler les inégalités pour les supprimer. Mode d'emploi.**

**A**fin de supprimer les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et d'assurer une répartition équilibrée de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes, et conformément à la recommandation de la Commission européenne de 2014 relative au renforcement de l'égalité des rémunérations des femmes et des hommes, l'article 104 de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a instauré une obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de calculer et de publier un index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Sur le modèle de ce qui préexistait dans le secteur privé, l'article 9 de la loi n°2023-623 du 19 juillet 2023 a instauré au sein du code général de la fonction publique un nouvel article L 132-9-3 prévoyant que lorsqu'ils gèrent au moins cinquante agents, les régions, les départements, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 40 000 habitants, le Centre national de la fonction publique territoriale publient chaque année, sur leur site internet, les indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ainsi qu'aux actions mises en œuvre pour les supprimer. Ces indicateurs sont rendus publics sur le site internet du ministère chargé de la fonction publique. Ces indicateurs sont présentés chaque année à l'assemblée délibérante de ces collectivités territoriales et établissements publics.

L'exposé des motifs de la loi relevait que la mise en place de cet index visait à mesurer « *le degré d'implication des employeurs publics dans la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle* ».

Les employeurs territoriaux sont concernés par cette obligation d'index de l'égalité professionnelle depuis

## # ACTUALITÉS

le 30 septembre 2024. ►

Le décret n°2024-801 du 13 juillet 2024 relatif à la mesure et à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale définit les indicateurs permettant de mesurer ces écarts de rémunération et de situation.

Ainsi, l'index est calculé sur une base de 100 points répartis entre 4 indicateurs, assortis d'une pondération et d'un barème :

- l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les fonctionnaires, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, à filière et catégorie hiérarchique équivalentes
- l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les agents contractuels recrutés sur emploi permanent, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, à filière et catégorie hiérarchique équivalentes
- l'écart du taux d'avancement de grade entre les femmes et les hommes
- le nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les 10 agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations.

Le dispositif de pondération des différents indicateurs est prévu à l'article 9 du décret n°2024-802 du 13 juillet 2024.

Indicateurs	Pondération (points)
Ecart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les fonctionnaires	50
Ecart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les agents contractuels	15
Ecart de taux de promotion de grade entre les femmes et les hommes	25
Nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les dix agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations	10

La cible à atteindre est fixée à soixante-quinze points (Article 1<sup>er</sup> du décret n°2024-802 du 13 juillet 2024).

Les indicateurs sont calculés automatiquement sur la base des données recueillies dans le cadre du rapport social unique (données se rapportant à l'année N-1). Le décret n°2024-802 du 13 juillet 2024 précise les modalités de calcul des différents indicateurs.

L'effectif des agents à prendre en compte pour le calcul des indicateurs est apprécié sur la période de l'année civile considérée. Les agents qui ne sont pas rémunérés sur une année pleine sont comptabilisés au prorata de leur durée de travail annuelle.

Sont pris en compte pour le calcul des indicateurs, dans les effectifs de la collectivité ou de l'établissement, les fonctionnaires, les agents contractuels de droit public et les fonctionnaires stagiaires sur emploi permanent. Les agents détachés relèvent de l'index de leur collectivité ou de l'établissement d'accueil. Les agents mis à disposition relèvent de la collectivité ou de l'établissement d'accueil dès lors que ce dernier supporte la charge de leur rémunération.

Les éléments de rémunération à retenir sont identiques à ceux pris en compte pour le calcul des indicateurs du rapport social unique. La rémunération de chaque agent est reconstituée en équivalent temps plein sur la période de l'année civile considérée.

L'article 10 du décret n°2024-802 du 13 juillet 2024 prévoit 4 scénarios différents où l'employeur peut calculer 2 ou 3 indicateurs dans le cas où la collectivité, l'établissement public ou le CNFPT ne peut calculer les différents indicateurs. Lorsqu'une collectivité ou un établissement ne peut calculer au moins 2 indicateurs, l'index n'est pas calculable.

Les obligations relatives à l'index (publier les résultats obtenus pour chaque indicateur, le résultat de l'index ainsi que les actions mises en œuvre pour supprimer les écarts de rémunération et atteindre la cible) sont assorties de sanctions, si elles ne sont pas mises en œuvre.

Les résultats obtenus, au titre de l'année civile précédente, pour chaque indicateur et pour l'index ainsi que les actions mises en œuvre pour supprimer les écarts de rémunération sont publiés au plus tard le 30 septembre sur le site internet de chaque employeur.

Le comité social territorial compétent est informé des résultats et actions mises en œuvre pour supprimer les écarts. ►

Les collectivités et les établissements publics ont l'obligation de transmettre la preuve de la publication des résultats au préfet avant le 15 octobre de chaque année.

Le non-respect de l'obligation de publication de l'index et de transmission de la preuve de la publication, expose la collectivité ou l'établissement public, à une contribution dont le montant est fixé à :

- 25 000 euros pour les communes et les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 40 000 et de moins de 80 000 habitants
- 45 000 euros pour les régions, les départements, le Centre national de la fonction publique territoriale ainsi que les communes et les établissements publics de coopération intercommunale qui comptent au moins 80 000 habitants.

La non-atteinte de la cible de 75 points impose à la collectivité ou à l'établissement public la production et la publication d'objectifs de progression sur leur site internet, avant le 15 novembre.

La preuve de cette publication doit également être transmise au Préfet avant le 30 novembre de chaque année.

En cas de non-respect de la cible par l'employeur pour la quatrième année, l'employeur doit adresser au préfet un rapport motivé, ce rapport permettant de déterminer le montant de la pénalité applicable. Le préfet prend en compte les mesures rectificatives prises par la collectivité ou par l'établissement public en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes ainsi que les circonstances en raison desquelles la cible n'a pas pu être atteinte.

Le montant maximal de la pénalité varie de 0,1% à 1% de la rémunération brute annuelle globale de l'ensemble des agents de la collectivité ou

Niveau obtenu pour l'index	Taux de la pénalité
$75 < I \leq 72$	0,1%
$72 < I \leq 68$	0,2%
$68 < I \leq 65$	0,3%
$65 < I \leq 62$	0,4%
$62 < I \leq 58$	0,5%
$58 < I \leq 55$	0,6%
$55 < I \leq 50$	0,7%
$50 < I \leq 45$	0,8%
$45 < I \leq 40$	0,9%
$40 < I \leq 0$	1%

établissement public.

Les résultats des indicateurs de l'index obtenus par chaque employeur sont publiés sur le site du ministère de la fonction publique le 31 décembre de chaque année. ■





## Le contrôle des antécédents judiciaires des personnes intervenant auprès de mineurs : le déploiement de l'attestation d'honorabilité



**P**our pouvoir exercer certaines fonctions, notamment celles en contact avec des mineurs, un agent ne doit pas avoir commis une infraction qui serait d'une gravité telle que sa dignité en serait compromise et qui serait incompatible avec ses fonctions.

Ainsi, la direction d'un établissement, service ou lieu de vie et d'accueil régi par le code de l'action sociale et des familles ou d'un établissement ou service d'accueil d'enfants de moins de six ans, ainsi que l'intervention ou l'exercice d'une fonction dans ces structures, sont interdites à toute personne ayant été condamnée définitivement :

- Pour crime
- Pour certains délits :
  - Atteintes à la vie de la personne (à l'exception de l'homicide involontaire)
  - Atteintes à l'intégrité physique ou psychique de la personne (à l'exception de l'atteinte

involontaire)

- Mise en danger de la personne
- Atteintes aux libertés et à la dignité de la personne
- Atteintes aux mineurs et à la famille
- Recel d'images pédopornographiques
- Appropriations frauduleuses : vol, extorsion, escroquerie, détournement
- Destruction, dégradation et détérioration dangereuses pour les personnes
- Atteintes aux intérêts fondamentaux de la Nation
- Terrorisme
- À une peine supérieure à deux mois d'emprisonnement sans sursis pour ces délits :
  - Homicide involontaire
  - Atteinte involontaire à l'intégrité de la personne
  - Recel
  - Corruption et trafic d'influence
  - Soustraction et détournement de biens ▶

- Entraves à l'exercice de la justice
- Faux
- Provocation à l'usage ou au trafic de stupéfiants
- à une peine figurant au fichier judiciaire national automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAIS), même si cette condamnation n'est plus inscrite au bulletin n°2 du casier judiciaire.

Le contrôle systématique des antécédents judiciaires des personnes en contact avec des mineurs constituait l'une des principales mesures du plan de lutte contre les violences faites aux enfants (2020-2022). La loi n°2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants a modifié l'article L 133-6 du Code de l'action sociale et des familles relatif aux incapacités, interdictions d'exercer une fonction salariée ou bénévole au sein d'un établissement ou service social ou médico-social (ESSMS), d'un établissement d'accueil du jeune enfant ou en tant qu'assistant maternel ou familial, en cas de condamnation à certaines infractions.

Le contrôle de ces incapacités peut s'effectuer par la vérification d'une attestation d'honorabilité dont le déploiement est progressif depuis le 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 et, à défaut :

- Par la consultation du casier judiciaire
- Par la consultation du fichier judiciaire national automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAIS).

Afin de permettre la généralisation des contrôles des incapacités, un outil de systématisation permettant de contrôler le bulletin n°2 et du fichier automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAISV) de ces professionnels a été développé par les ministères sociaux.

Le décret n°2024-643 du 28 juin 2024 précise les modalités de délivrance d'une attestation d'honorabilité pour les personnes exerçant une fonction perma-

## L'attestation d'honorabilité est un document attestant que le professionnel ou le bénévole ne fait l'objet d'aucune condamnation définitive l'empêchant d'exercer ou intervenir auprès des mineurs.

nente ou occasionnelle, à quelque titre que ce soit, y compris bénévole, auprès d'enfants dans un établissement et service social ou médico-social.

Sont principalement concernés les professionnels et bénévoles intervenant ou souhaitant intervenir :

- Dans les établissements d'accueil des enfants de moins de 6 ans (crèches notamment)
- Dans les services d'accueil périscolaires.

Le contrôle des antécédents judiciaires repose sur la délivrance d'une attestation datant de moins de six mois que l'intéressé doit remettre à son futur employeur ou, à intervalles réguliers tous les 3 ans, à son employeur actuel.

L'attestation d'honorabilité est délivrée par le président du conseil départemental territorialement compétent. Il appartient aux personnes concernées de solliciter elles-mêmes l'attestation du département certifiant qu'elles n'ont aucune incapacité à intervenir auprès de mineurs

L'attestation d'honorabilité est un document attestant, qu'au moment de la demande, le professionnel ou le bénévole ne fait l'objet d'aucune condam-

nation définitive l'empêchant d'exercer ou intervenir auprès des mineurs. L'attestation porte également à la connaissance de l'employeur l'absence ou l'existence de condamnation non définitive ou mise en examen inscrites au fichier judiciaire national automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAISV).

Ces nouvelles modalités du contrôle des incapacités dans le champ de l'accueil du jeune enfant et de la protection de l'enfance entreront en vigueur au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2026 selon un calendrier de déploiement fixé en trois phases par l'arrêté du 8 juillet 2024 :

- Au troisième trimestre 2024 pour les départements de l'Essonne, des Hauts-de-Seine, du Maine-et-Loire, du Nord, de Paris et de Vendée
- Au premier trimestre 2025 pour les départements de l'Ain, de l'Aisne, des Alpes-Maritimes, de l'Aube, des Bouches-du-Rhône, du Cantal, de Corrèze, d'Eure-et-Loir, de Gironde, d'Ille-et-Vilaine, de la Loire, de Loire-Atlantique, de Moselle, du Pas-de-Calais, des Hautes-Pyrénées, de Savoie, de Haute-Savoie, de Haute-Saône, de Seine-et-Marne, des Deux-Sèvres, du Tarn, du Var, du Val-D'Oise
- Au second trimestre 2025, pour la généralisation à l'ensemble du territoire français. ■

## Publication du baromètre de la commande publique 2023-2024

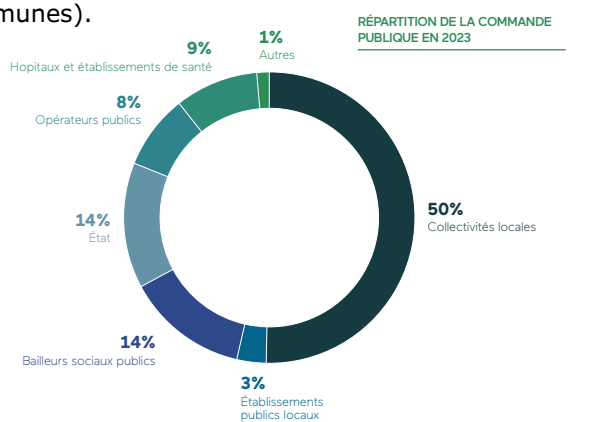
**Le Baromètre de la commande publique est le fruit d'une collaboration entre Intercommunalités de France et la Banque des Territoires. Publié annuellement depuis 2012, le baromètre constitue un outil de suivi des achats réalisés par les acheteurs publics en fonctionnement comme en investissement.**



**I**l repose sur une analyse systématique des appels d'offres et avis d'attribution des marchés publics. « On retrouve [au sein de ce baromètre] les dépenses d'investissement et de fonctionnement de l'ensemble des acteurs. Cet outil permet de mesurer les évolutions de la commande publique sur une longue période, d'identifier les principaux donneurs d'ordre, de connaître la nature de leurs achats, leurs destinations et les politiques publiques susceptibles d'être mobilisées. Le Baromètre de la commande publique apporte également un regard sur les effets de ces achats dans les territoires, mettant en lumière les différents niveaux d'intervention et en particulier le rôle majeur des collectivités du bloc local, communes et intercommunalités ».

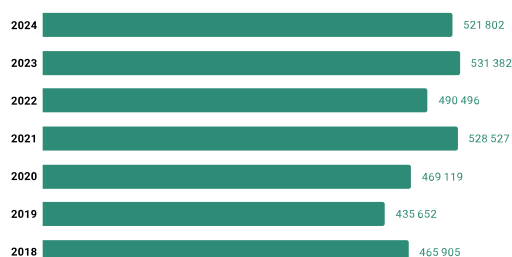
La commande publique occupe une place essentielle dans l'économie nationale (8% du PIB). Les achats publics ont représenté en 2023 1 294€ par habitant. En 2023, la commande de l'ensemble des acteurs publics s'élève à 89 milliards d'euros et a progressé de 4,4% à prix courants par rapport à 2022. Le baromètre souligne que la quasi-totalité de cette croissance positive est à imputer aux collectivités locales.

Les collectivités locales et leurs satellites regroupent 67% de la commande publique (49% pour les seules communes).



En volume, la commande publique de 2023 retrouve son niveau de 2021 et se rapproche des niveaux d'achats réalisés avant la crise sanitaire de 2020. Le baromètre précise toutefois que l'analyse de cette évolution doit cependant intégrer les effets de l'inflation, évaluée par l'Insee à 4,9% en 2023. Au cours des six dernières années, si la commande publique progresse en volume, le nombre d'appels d'offre recule. En 2018, la valeur moyenne d'un marché conclu par une collectivité locale était de 465 905 €. En 2023, cette valeur moyenne passe à 531 382 €, soit une progression de 12%.

VALEUR MOYENNE DES APPELS D'OFFRE DES COLLECTIVITÉS LOCALES (EN EUROS)



Au premier semestre 2024, la commande publique recule fortement par rapport à celle du premier semestre 2023 : 45,9 milliards d'euros sur les six premiers mois de 2024 contre 48,4 milliards d'euros en 2023 sur la même période, soit une baisse de ►

5,3%. Seules les collectivités semblent légèrement progresser.

	PREMIER SEMESTRE 2021 / 2022	PREMIER SEMESTRE 2022 / 2023	PREMIER SEMESTRE 2023 / 2024
Collectivités	-2,5 %	4,3 %	0,1 %
Autres acheteurs publics	-4,9 %	4,5 %	-8 %
Ensemble de la commande publique	-3,7 %	4,4 %	-5,3 %

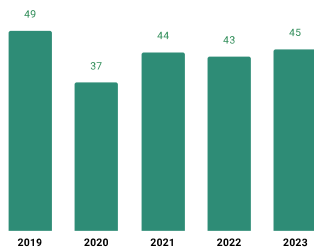
Au sein de l'ensemble des collectivités, le bloc local (communes et intercommunalités) regroupe plus de 80% des achats (49% pour les communes, 22% pour les EPCI à fiscalité propre et 11% pour les syndicats intercommunaux).

Les intercommunalités à fiscalité propre regroupent près d'un quart des achats publics, part qui a évolué au cours des dernières années du fait du développement de leurs compétences. Le volume de la commande publique piloté à l'échelle intercommunale (intégrant les syndicats et les EPL) se rapproche de plus en plus de celui des communes.

Les régions ne représentent que 3% des achats effectués par les collectivités locales.

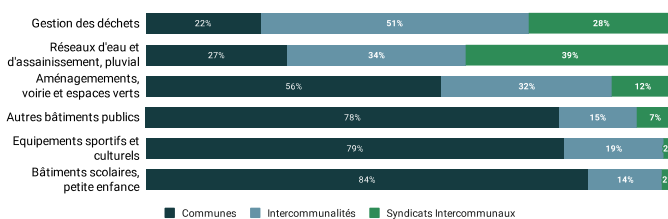
Le poids de 10% des achats par les départements s'explique par les services dans le cadre des prestations sociales et les achats dans le domaine de la construction et des équipements en matière de voirie.

ENSEMBLE DE LA COMMANDE PUBLIQUE DES COLLECTIVITÉS LOCALES 2019 - 2023 (MDS EUROS)



61% des marchés concernant l'eau, l'assainissement et le pluvial et 73% des marchés concernant la gestion des déchets sont pilotés au niveau intercommunal (EPCI à fiscalité propre et syndicats).

RÉPARTITION DES DESTINATIONS DE LA COMMANDE PUBLIQUE DES COLLECTIVITÉS DU BLOC LOCAL EN 2023, EN %



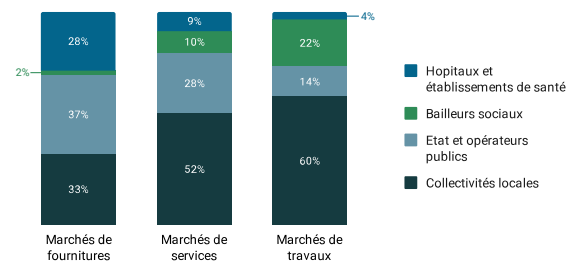
En volume de dépenses, deux catégories dominent nettement : « aménagements, voirie, espaces verts » pour un total de 8,2 milliards d'euros et la catégorie « bâtiments publics » pour un total de 9,4 milliards d'euros de commande publique. Les communes

jouent en effet un rôle important en matière de bâtiments scolaires et d'équipements sportifs et culturels.

La répartition des achats réalisés par les collectivités du bloc local selon les trois types de marchés (service, travaux et fournitures) témoigne de l'importance des marchés de travaux.

Ainsi, 53% des marchés des collectivités sont des marchés de travaux (entretien, neuf et maintenance). Ce chiffre se situe à 61% pour les communes.

RÉPARTITION DE LA COMMANDE PUBLIQUE DE L'ENSEMBLE DES ACHETEURS SELON LA NATURE DES MARCHÉS

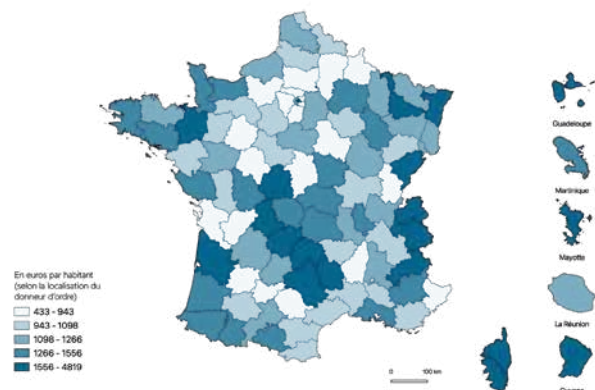


Les marchés de travaux concernent plus particulièrement le gros œuvre : travaux de construction, interventions lourdes sur les bâtiments, travaux de charpente et de couverture, démolitions... En 2023, le baromètre permet d'observer une hausse significative en valeur des marchés de fournitures (+10%) du fait de l'inflation. Toutefois, en volume, les marchés de fournitures accusent une baisse importante, principalement du fait du relèvement des seuils de publicité (40 000 € HT contre 25 000 € auparavant).

En 2023, près de la moitié des achats publics (49 %) a été attribuée à des PME. Les entreprises de taille intermédiaire et les microentreprises concentrent respectivement 27% et 16% des marchés en 2023.

La commande publique tout acheteurs confondus a tendance à se concentrer sur les grands centres de décision urbains, disposant d'une économie dynamique et regroupant de nombreux acteurs. ■

ENSEMBLE DE LA COMMANDE PUBLIQUE PAR DÉPARTEMENT EN 2023







**Yohann NEDELEC**  
**Président du Centre National de la**  
**Fonction Publique Territoriale**

**"Nos défis principaux actuellement sont l'attractivité, la fidélisation et la compétence"**

**Vous avez été élu président du CNFPT en avril dernier. Quels sont les enjeux et objectifs prioritaires pour le CNFPT dans les mois et années à venir ?**

Mes priorités pour le CNFPT s'articulent autour de trois axes. D'abord, nous devons continuer d'adapter nos offres de formation pour répondre aux transformations rapides des métiers territoriaux, notamment à la transition numérique avec les problématiques autour des bons usages de l'IA, et la transition écologique. Ensuite, il est essentiel de renforcer notre accessibilité, afin que chaque agent, quelle que soit sa localisation ou sa catégorie, puisse bénéficier de formations adaptées à ses besoins. Enfin, la coopération avec les collectivités territoriales reste cruciale pour mieux anticiper et accompagner leurs besoins en matière de compétences, en vue de construire un service public local toujours plus performant et inclusif. Cela passe selon moi par le rôle de « *maison des territoriaux* » que doit jouer le CNFPT.

Nos défis principaux actuellement sont l'attractivité, la fidélisation et la compétence. Sur ces trois thèmes, le CNFPT a un rôle à jouer. Il est le garant de carrières dynamiques pour tous les agents territoriaux. Il assure par ailleurs la montée en compétence et l'adaptation aux transitions. Enfin, il assume pleinement son

rôle d'école de la deuxième chance et d'ascenseur social, pour lutter contre l'assignation à résidence. C'est une des valeurs essentielles de la République, et elle fonde en grande partie mon engagement politique.

**En 2023, le CNFPT a atteint son plus haut niveau d'activité avec plus de 2,5 millions de journées de formation stagiaires, profitant à plus d'un million d'agents territoriaux. Quelles actions sont proposées par le CNFPT pour accompagner les évolutions professionnelles des agents et les besoins des collectivités ?**

Notre objectif est avant tout qualitatif plus que quantitatif : il s'agit de proposer des formations utiles, pertinentes et répondant aux besoins des agents comme des collectivités.

Nous avons développé plusieurs actions stratégiques pour accompagner l'évolution professionnelle des agents. Nous mettons l'accent sur les formations liées aux enjeux actuels, comme le développement durable, la transition énergétique et les compétences numériques, afin que les agents soient mieux armés pour répondre aux nouvelles attentes de nos concitoyens et de nos collectivités. Nous le voyons bien avec l'Intelligence artificielle, il est indispensable d'anticiper les mutations structurantes. ►



Par ailleurs, nous développons tous les outils nécessaires aux transitions professionnelles, qu'elles soient choisies ou subies, notamment à destination des métiers les plus pénibles afin que les agents puissent anticiper et se préparer à une deuxième partie de carrière.

Enfin, nos événementiels nationaux, régionaux ou encore nos e-communautés permettent de créer des espaces de rencontre et d'échanges entre des agents territoriaux qui, sans cela, n'auraient que peu de chances d'interagir et d'avancer collectivement.



**Il faut moderniser  
l'accès à la fonction  
publique**



**Qu'attendez-vous d'une future réforme de la fonction publique concernant l'établissement de l'établissement que vous présidez mais également plus largement, dans un contexte où certaines annonces se multiplient ?**

J'ai lu les propos du Ministre en audition à l'Assemblée Nationale. Nous allons juger sur les actes. Nous attendons un texte prenant en compte les demandes des collectivités locales mais également des organisations professionnelles. Le projet de loi porté par le ministre GUERINI et que compte reprendre le ministre actuel, comportait quelques avancées comme la voix d'accès à la fonction publique pour nos apprentis, mais d'autres mesures comme le vrai faux débat sur le licenciement ou la suppression des catégories étaient dangereuses.

Nous attendons également un système de financement stabilisé et pérenne de l'apprentissage pour les collectivités à la hauteur des besoins suite au désengagement de l'Etat et de France compétences. Que ce soit bien clair, je ne mettrai plus un sou de plus de la cotisation des agents territoriaux pour financer l'apprentissage. Nous demandons à tout le moins, l'équité de traitement avec le privé où les entreprises touchent une prime de 6000 euros pour chaque embauche d'apprentis. Les apprentis du public ne sont pas moins méritants ou moins valables que ceux du privé.

Il faut également moderniser l'accès à la fonction publique pour garantir à la fois une plus grande attractivité mais aussi attirer les meilleurs et permettre

de recruter des profils différents, notamment par la réforme des concours.

Plus globalement, il y a une vraie problématique sur l'attractivité de nos métiers alors même qu'ils sont porteurs de sens. C'est donc sur plusieurs leviers qu'il est impératif d'agir, et en premier lieu, celui de la juste rémunération en fonction de la plus-value sociale et sociétale des métiers. Il n'est pas compréhensible que certains catégorie C restent 20 ans au SMIC, du fait du tassement des grilles qui rendent illisibles les progressions de carrière.

Quant à l'avenir du CNFPT, son action et sa légitimité n'est plus à démontrer, n'en déplaise à ceux qui souhaitent brader au secteur privé les services publics, promettant des économies trompeuses. Le CNFPT, c'est l'établissement de toutes les collectivités territoriales, permettant la mutualisation et la péréquation des moyens de formation, et garantissant la même qualité dans tous les territoires de la République pour toutes et tous.

**Quelles actions communes avec la FNCDG et les CDG vous apparaissent indispensables à développer ?**

Une collaboration étroite avec la FNCDG et les CDG est essentielle pour coordonner nos actions en faveur des agents territoriaux. Je suis moi-même Président du CDG 29, et j'en ai fait un axe majeur dès mon élection comme président du CNFPT en avril dernier. Les situations sont très diverses d'un département à l'autre quant à nos relations. Nous devons renforcer nos partenariats et mutualiser certains moyens, notamment dans les territoires les moins bien dotés, et en particulier au niveau immobilier.

J'ai eu l'occasion d'inaugurer le village des territoires de Beauvais avec Alain VASSELLE, président du CDG 60, regroupant l'antenne départementale du CNFPT et les locaux du CDG. C'est également le cas à Volx dans les Alpes de Hautes Provinces, locaux que j'ai pu visiter récemment, mais également dans d'autres territoires. C'est vers cela que nous devons aller pour faciliter la vie de nos collectivités et de nos agents, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint.

Je pense que le temps des guerres de clochers entre certains CDG et le CNFPT est révolu. Nous devons agir de pair, car nous avons la même mission : servir au mieux la décentralisation et être le service public du service public local. ■

## Françoise DESCAMPS-CROSNIER Présidente du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)

### Quelles sont les actions menées par le FIPHFP et quelles grandes causes seront portées les prochaines années ?

Conformément au programme exceptionnel validé par le Comité national du FIPHFP en 2022, le FIPHFP mène de nombreuses actions en lien avec les priorités suivantes :

○ Accessibilité numérique : signature d'un partenariat de 20 M€ avec la DINUM (Direction Interministérielle du Numérique), à destination de la FPE et de la FPT, et d'un partenariat de 1,6 M€ avec l'AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements), à destination des universités et des établissements d'enseignement supérieur

○ Accompagnement des parcours professionnels : lancement, pendant la prochaine SEEPH (Semaine Européenne de l'Emploi des Personnes Handicapées), du dispositif Handi'Talents destiné à accompagner dans leur évolution professionnelle 60 agents en situation de handicap travaillant dans les 3 versants de la Fonction publique, grâce à du coaching, du tutorat et des ateliers de co-développement

○ Evolution des conditions de travail : déploiement en cours dans chaque région d'une plateforme de prêt de matériel, en lien avec l'AGEFIPH (Association pour la gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées), qui permet aux agents en situation de handicap de tester et/ou de bénéficier rapidement d'un matériel de compensation afin de pouvoir travailler dans de bonnes conditions, en attendant l'acquisition pérenne par leur employeur du matériel le plus adapté à leurs besoins

○ Handicap invisible : organisation d'un Tour de France qui se termine en décembre 2024 en Bourgogne-Franche Comté, chacune des étapes régionales ayant permis de mieux connaître un type de handicap invisible (troubles psychiques, dyspraxies, cancer, diabète, troubles sensoriels...) et de partager entre employeurs publics et acteurs du territoire les problématiques et les bonnes pratiques.

Dans les prochaines années, le FIPHFP entend renforcer son action afin d'accompagner toujours plus en proximité les employeurs publics et les agents en situation de handicap et afin d'apporter une plus grande expertise dans le champ de l'emploi et du handicap pour contribuer à une meilleure connaissance et construire des politiques publiques prenant en compte les nouveaux enjeux. Un plan stratégique sera présenté à l'occasion des 20 ans du FIPHFP qui seront fêtés dans chaque région en 2025 et 2026, puisque le FIPHFP a été créé par la loi du 11 février 2005 pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des

*personnes handicapées* ».

### Quelle est votre appréciation quant à la mise en place d'un fonds de prévention de l'usure professionnelle spécifique à la FPT ?

Il est essentiel d'accompagner les agents publics tout au long de leur parcours de carrière pour prévenir l'apparition ou l'aggravation du handicap, en développant une politique de prévention adaptée aux besoins, proposant à la fois des actions collectives et des actions individuelles. La FNCDG, l'IGA et l'IGAS ont réalisé à la demande de l'Etat une mission portant sur la préfiguration d'un fonds en faveur de la prévention de l'usure professionnelle, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des transitions professionnelles dans la fonction publique territoriale (rapport paru en novembre 2023). La création d'un fonds de prévention de la Territoriale, dans un premier temps, comme le préconise le rapport de la Mission, adossé au FIPHFP ou l'évolution du FIPHFP en fonds de prévention et de compensation pour la FPT, permettrait de répondre aux enjeux d'usure professionnelle aujourd'hui constatés et qui vont aller en augmentant avec le vieillissement des agents publics dû notamment au report de l'âge de départ à la retraite. Mais le FIPHFP qui s'adresse aux trois versants de la FP préconiserait à terme que ce fonds soit inter-fonction publiques.

### Le FIPHFP a pour atouts une forte notoriété auprès des collectivités territoriales, un ancrage territorial apprécié, des outils pertinents et adaptés. Quelles modalités d'intervention pourraient être modifiées ou renforcées pour répondre encore plus aux besoins des collectivités ?

Le FIPHFP intervient sous trois modalités essentielles : l'attribution d'aides, le conventionnement avec les employeurs publics et les partenariats. En matière d'aides, plusieurs évolutions vont être mises en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025 afin de mieux répondre aux besoins des employeurs et des agents en situation de handicap : sur l'aide aux prothèses auditives, l'aide aux déplacements, la durée de validité de la préconisation médicale. En matière de conventionnement, un travail est en cours pour simplifier et actualiser le modèle de convention afin qu'il soit toujours plus en phase avec les attentes des employeurs publics.

Et en matière de partenariat, une convention va être signée pendant la SEEPH entre le FIPHFP et l'AMF, définissant plusieurs axes de travail : une approche globale

sur les situations de handicap dans l'exercice des métiers territoriaux, une réflexion sur les besoins des agents en situation de handicap et des employeurs, le repérage et la valorisation des innovations favorisant l'insertion des personnes en situation de handicap (innovations techniques, numériques, organisationnelles, de gestion, managériales), l'information sur les mesures nouvelles en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, l'amélioration de l'accessibilité numérique en faisant connaître les enjeux du respect de la réglementation et les aides mobilisables pour l'atteindre.

**Depuis 2008, le FIPHFP conventionne avec les CDG pour favoriser le recrutement et le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Quels sont les axes de ces partenariats ? Quel bilan en tirez-vous ?**

Pour le FIPHFP, les CDG sont des interlocuteurs incontournables pour promouvoir et accompagner l'emploi des personnes en situation de handicap au sein des collectivités locales, en particulier les plus petites, qui ont particulièrement besoin de soutien pour leur gestion des ressources humaines.

Il était évident que le précédent modèle de convention devait faire l'objet d'évolutions, pour intégrer des changements, liés notamment à la dématérialisation de la plateforme des aides, mais aussi pour répondre à un besoin de simplification.

L'année 2023 a été mise à profit pour élaborer un nouveau modèle de convention. Le travail a été conduit dans un contexte collaboratif entre la FNCDG, le FIPHFP, et l'ANDCG. Le nouveau modèle est utilisé depuis le début de l'année 2024. S'il s'appuie sur les axes existants de la précédente convention, des aménagements permettent désormais aux CDG de conduire des actions de sensibilisation en direction des élus en mobilisant les crédits octroyés par le FIPHFP ; le financement des actions de maintien est désormais simplifié et plus lisible ; une distinction des budgets alloués est opérée selon que les accompagnements d'agents favorisent



**"Les CDG sont des interlocuteurs incontournables"**

l'employabilité ou permettent un recrutement durable ; les dispositifs autour de l'apprentissage sont assouplis.

Un axe sur les actions spécifiques permet aux CDG de proposer des mesures qui répondent à une spécificité locale. La production des justificatifs est également allégée.

Cette nouvelle proposition a pour objet de faciliter le renouvellement des conventions des 79 CDG déjà partenaires du FIPHFP et vise aussi à encourager les autres CDG à venir contractualiser. Ce niveau de service sur l'accompagnement du handicap doit pouvoir être offert à un maximum de collectivités sur le territoire.

Une réunion s'est tenue le 13 décembre 2023 à l'invitation du FIPHFP et de l'ANDCG, elle a mobilisé les CDG et des partenaires pour donner corps au nouveau cadre conventionnel, autour d'échanges de pratiques. Et depuis, des webinaires sont régulièrement organisés, notamment pour valoriser les actions spécifiques menées par certains CDG et qui pourraient être déployés dans d'autres départements.

## Rapport d'information « L'attractivité de la fonction publique territoriale, un enjeu de marque ? »

En mars 2024, les sénateurs Catherine DI FOLCO, Cédric VIAL et Jérôme DURAIN ont présenté un rapport relatif à l'attractivité de la fonction publique territoriale et l'opportunité de développer une marque employeur.

Cette mission était menée au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat et faisait suite à un premier travail concernant l'attractivité du métier de secrétaire de mairie.



Aujourd'hui, les collectivités sont confrontées à un sujet de préoccupation majeur : l'attractivité de la fonction publique territoriale. En effet, ces dernières rencontrent de plus en plus de difficultés à recruter sur les postes à pourvoir, et à fidéliser les agents. Elles se retrouvent face à la nécessité de développer de nouvelles voies permettant de renforcer leur attractivité, et notamment la mise en place d'une « *marque employeur* », concept qui permettrait « *de rénover la démarche de recrutement, de repenser la relation employeur / employé, et de mettre en valeur l'identité de la collectivité tout comme le sens des missions qu'elle propose* »<sup>1</sup>.

### Le constat de la perte d'attractivité de la fonction publique territoriale

Le constat, à l'heure actuelle, est celui d'une perte d'attractivité de la fonction publique territoriale. En effet, les métiers de la fonction publique de manière générale peinent à attirer de nouveaux candidats. A titre d'illustration, le nombre moyen de candidats pour un poste offert est passé de 16 candidats en 1997, à seulement 6 en 2022 et 39% des employeurs territoriaux disent éprouver des difficultés à attirer des candidats en 2021, soit 9 points de plus qu'en 2015<sup>2</sup>.

Parmi les facteurs à l'origine de ce déficit d'attractivité commun aux trois fonctions publiques, la mission évoque une réelle crise des vocations à l'égard des

métiers de la sphère publique. Les jeunes générations entrant sur le marché du travail souhaitent plus de reconnaissance et donner du sens à leur carrière, mais aussi davantage de liberté et d'autonomie. Ces générations placent au cœur de leur orientation professionnelle les préoccupations écologiques, sociales ou liées à la transition numérique et considèrent que ces enjeux ne sont pas suffisamment appréhendés par les employeurs publics.

Les administrations publiques souffrent également d'une image écornée du fonctionnaire.

### Une remise en question de la sélection par concours

Le rapport souligne qu'« *autant du côté de l'employeur public que du candidat, le recours au contrat a le vent en poupe et permet de pourvoir rapidement un poste vacant tout en satisfaisant les deux parties. A contrario, le concours ne présente aujourd'hui pour les jeunes générations que peu d'intérêt, voire est jugé avec sévérité comme étant un procédé archaïque* ».

Désistement des candidats admis à l'issue du concours, niveau des candidats parfois insuffisant, « *désamour* » croissant pour le format contraignant du concours sont tant de raisons qui tendent à remettre en question la sélection par le concours. ►

1 Synthèse du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale, un enjeu de marque ? »

2 Rapport sur « L'attractivité de la fonction publique territoriale », publié en janvier 2022 par le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale et l'Inspection générale de l'administration



Le rapport sénatorial souligne que les modalités du concours n'apparaissent parfois pas en adéquation avec les besoins des structures publiques et que la question du calendrier des concours représente un élément dissuasif pour de nombreux candidats, ces derniers ne pouvant pas toujours se permettre d'attendre l'ouverture de la prochaine session organisée.

Les candidats sont de moins en moins nombreux à se présenter aux concours de la fonction publique en raison de l'incertitude d'être titularisé dans un poste après la réussite au concours mais aussi du fait du critère de l'affectation géographique, raisons qui représentent des freins pour les nouvelles générations.

### Le questionnement autour du niveau des rémunérations

La rémunération constitue également une cause explicative de la perte d'attractivité de la fonction publique. Les filières de la fonction publique sont souvent, à poste équivalent, moins rémunératrices que celles du privé. L'écart s'est accentué ces dernières années et pèse d'autant plus dans un contexte inflationniste. L'écart de rémunération s'observe également entre les fonctions publiques : « *En 2021, un agent de la fonction publique territoriale gagnait en moyenne 2 039 euros nets par mois, a contrario d'un agent de la fonction publique d'État touchant 2 688 euros* ».

Concernant le niveau des rémunérations, le constat est celui d'une « *fuite des talents* » vers la sphère privée, « *particulièrement dans les territoires urbains où les candidats et les agents ont le choix de l'employeur, et ce sans avoir de contraintes extérieures fortes* ».

A noter que la fonction publique territoriale est le versant le plus touché de la fonction publique par le volet rémunération en raison de la structuration catégorielle de cette fonction publique. Les effectifs des collectivités territoriales et leurs satellites sont composés en grande majorité de fonctionnaires relevant de la catégorie C (environ 75%), étant la catégorie la moins rémunérée. Conséquemment, ces employeurs peinent à attirer des candidats.

### La perception d'un management trop hiérarchique

Le rapport souligne que depuis la crise sanitaire, les exigences des candidats se sont accrues quant à l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la flexibilité (télétravail, horaires...) et le sens au travail, « *notamment chez les jeunes diplômés particulièrement attentifs à leur bien-être au sein du milieu profes-*

*sionnel* ».

Le style de management dans la fonction publique est parfois perçu comme trop hiérarchique et se trouve être en décalage avec les attentes du moment des candidats qui souhaitent travailler dans un environnement plus moderne, moins bureaucratique et plus agile. Ces derniers souhaiteraient plus de souplesse et d'autonomie, permettant ainsi de renforcer l'attractivité des institutions publiques sur le marché de l'emploi. Le rapport évoque toutefois nombre de collectivités territoriales qui tentent de faire évoluer les conditions de travail et d'initier des pratiques innovantes sur le plan managérial.

Le rapport sénatorial pointe également des freins spécifiques à la fonction publique territoriale, alors même que les métiers exercés au sein des collectivités sont « *ancrés dans le concret, porteurs de sens et implantés dans un territoire* ».

### Une méconnaissance de la filière de la fonction publique territoriale

Force est de constater que la fonction publique territoriale est relativement méconnue des 18 – 30 ans, pourtant susceptibles de la rejoindre. La mission considère que la fonction publique territoriale n'opère aucune campagne coordonnée sur les différents canaux de communication existants et ne dispose pas d'une vitrine médiatique suffisante pour mettre en avant les métiers qu'elle propose.

Les conséquences en sont une image tronquée de l'opinion publique à l'égard des collectivités territoriales, entraînant un désintérêt relatif de la part des demandeurs d'emploi vis-à-vis des emplois proposés.

A la méconnaissance des métiers s'ajoute une méconnaissance des possibilités de recrutement, de mobilité et des opportunités offertes au sein de la fonction publique territoriale.

### Des contraintes liées à la taille et la localisation des collectivités territoriales

Les grandes collectivités sont confrontées à la cherté de la vie, avec un secteur immobilier moins attractif et le besoin de recourir aux transports en commun qui peut freiner certains candidats. Néanmoins, les petites collectivités vont également rencontrer des difficultés de recrutement, rendu plus difficile en raison de l'éloignement et du risque d'isolement.

De ce fait, les besoins et difficultés rencontrés diffèrent en fonction de la taille de la collectivité territoriale : les petites collectivités ont tendance à avoir ►



## # RAPPORTS PUBLICS

besoin d'agents polyvalents mais ne peuvent offrir beaucoup d'évolutions de carrière à ceux-ci, quand les grandes collectivités vont avoir des difficultés de recrutement sur des métiers spécifiques.

### Une information lacunaire à propos des postes à pourvoir

L'expérience candidat est un facteur à prendre en compte pour les collectivités territoriales. La lourdeur de la procédure de recrutement apparaît comme un facteur contraignant pour les candidats.

Ces derniers souhaitent une procédure d'accès et de recrutement fluide et transparente, et plus de simplicité concernant le contenu de la fiche de poste (aujourd'hui trop juridique et qui devrait devenir plus attrayante dans ses descriptions et plus orientée vers le public).

Alors que la première partie du rapport analysait la perte d'attractivité de la fonction publique, la seconde partie porte sur le développement d'une marque employeur « pour la rénovation de l'image de la FPT et le développement de l'attractivité et de la compétitivité des collectivités territoriales ».

### Définition et enjeux de la marque employeur

La marque employeur est un ensemble d'outils et de stratégies de communication et de marketing, permettant de valoriser un employeur auprès de potentiels candidats et de fidéliser et conserver les talents.

Le rapport souligne que les enjeux de la marque employeur sont aussi importants sur le plan interne (attirer de nouveaux talents) qu'externe (développer et renforcer un sentiment d'appartenance à une organisation qui leur ressemble chez les agents).

Les principaux effets de la marque employeur visent à influencer positivement l'intention et la décision de candidats à postuler aux offres d'une structure, à améliorer la qualité des candidatures et à augmenter la fidélité des salariés tout en réduisant les coûts associés aux démissions et aux processus de recrutement.

Le rapport évoque le fait que le développement d'une marque employeur permettrait d'aider une collectivité à plus et mieux recruter. Elle permettrait également de moderniser et transformer les processus RH déjà existants et de transformer l'expérience d'un agent au sein d'une collectivité, tout en mettant en avant ses avantages et atouts existants.

Cette stratégie de la marque employeur est égale-

ment complémentaire à celle du marketing territorial. Ce dernier vise à mettre en avant les atouts d'une collectivité afin d'attirer des personnes, des entreprises, des événements culturels ... et permet ainsi d'apporter des arguments supplémentaires pour attirer des candidats sur un territoire et au sein d'une collectivité.

La marque employeur est un concept entrant en résonance avec un enjeu essentiel à l'échelle de la fonction publique territoriale : redonner du sens à la mission et attirer et fidéliser de nouveaux agents. Elle permet de réfléchir à l'identité d'une collectivité territoriale et de revoir la relation entre celle-ci et l'agent territorial.

Néanmoins, la marque employeur n'est pas un remède miracle et ne peut résoudre les difficultés auxquelles sont confrontées aujourd'hui les collectivités territoriales (recrutement, fidélisation, progression de carrière des agents...). C'est un outil RH d'accompagnement des collectivités qu'il ne faut toutefois pas considérer comme une solution clé en main permettant de revoir en profondeur les causes structures du manque d'attractivité de la fonction publique. ►



Source : Synthèse du rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale, un enjeu de marque ? »

Voici les éléments de réussite d'une marque employeur selon le rapport :

### 1. Le choix d'une strate géographique pertinente et efficace

La question de la strate géographique la plus appropriée pour développer une marque employeur territoriale se pose : commune, intercommunalité, département, région ?

Les plus petites communes ne disposant pas d'assez de moyens à investir dans le développement d'une marque employeur, la création de cette dernière à une échelle plus large (grandes métropoles, intercommunalités, départements ou régions) apparaît plus judicieuse dans un but de mutualisation des moyens pour la mise en avant d'une identité rassemblant plusieurs communes et de valorisation des territoires et métiers locaux.

### 2. La définition d'une identité et d'une proposition employeur claires

La marque employeur réside dans la promesse employeur et la promesse candidat à la fois. Pour développer sa marque employeur, la collectivité doit définir son identité, ses valeurs, sa culture, ses avantages comparatifs, les éléments expliquant les raisons pour lesquelles les membres ont choisi d'y travailler.

Cette identité et la proposition employeur doivent être simples, claires et compréhensibles et surtout, doivent comprendre et prendre en compte les attentes des candidats pour y répondre correctement et développer une marque employeur qui soit efficace.

### 3. L'association des élus et équipes locales

La mission préconise qu'un dialogue puisse être engagé avec toutes les parties prenantes de la collectivité territoriale (les élus qui sont les relais locaux de la marque et les équipes locales qui doivent se retrouver dans l'identité véhiculée par la marque) pour permettre la construction d'une marque employeur cohérente et fidèle à la réalité du terrain.

### 4. La prise en considération du recrutement et de la fidélisation des candidats

Le rapport rappelle que la marque employeur intervient aussi bien dans l'expérience candidat que dans l'expérience collaborateur. En effet, elle doit permettre à une collectivité territoriale de mettre en place des campagnes de communication attractives, d'identifier les expertises métiers nécessaires, de donner accès aux informations dont le candidat

peut avoir besoin, de communiquer sur le processus de recrutement et d'être présente durant l'entretien d'un candidat.

Une fois la phase de recrutement passée, la marque employeur intervient également tout au long de la carrière d'un agent au sein d'une collectivité. Ce dernier peut effectivement prendre part à l'évolution de la marque employeur en participant à des rencontres en interne visant à l'évolution des pratiques de management de l'organisation mais également en devenant ambassadeur de la marque employeur.

### 5. Utiliser toute la palette des outils numériques

La mission souligne que la présence en ligne cohérente et attrayante d'une collectivité apparaît comme nécessaire.

La présence en ligne passe par la création d'un site internet, l'utilisation des réseaux sociaux, l'utilisation du réseau social professionnel LinkedIn ... pour permettre à la fois la publication de fiches de poste et d'offres d'emploi, mais aussi la valorisation des métiers de la fonction publique territoriale à l'aide de vidéos mises en ligne par exemple.

### 6. Evaluer et améliorer l'efficacité de la marque employeur

La marque employeur servant un objectif d'amélioration des recrutements en qualité et en quantité, elle doit évoluer à mesure que la collectivité se transforme et évolue également. Le rapport souligne l'intérêt d'avoir recours à des outils quantitatifs et / ou qualitatifs pour mesurer l'impact réel et l'efficacité de la marque employeur sur le recrutement : questionnaires permettant de recueillir les avis et retours d'expérience des candidats, étude de l'évolution du nombre de candidatures reçues, du nombre de postes non pourvus après une campagne de recrutement ...

### 7. L'accompagnement par un cabinet spécialisé

Le rapport pose enfin la question de la mise en place d'un accompagnement des collectivités par un cabinet spécialisé, ayant développé une activité spécifique autour de la notion de marque employeur.

Le recours à un cabinet spécialisé permettrait aux collectivités de voir leur tâche facilitée dans la mesure où le marketing et la communication sont le cœur de métier de ces cabinets qui, néanmoins, représentent un coût encore difficile à évaluer dès lors qu'il dépend du format de la mission confiée. ■

## Rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'efficacité des conseils municipaux

**La délégation du Sénat aux collectivités territoriales a lancé une mission flash sur l'efficacité du fonctionnement des conseils municipaux, mission confiée à Françoise GATEL, Nadine BELLUROT, Eric KERROUCHE et Didier RAMBAUD.**

La délégation du Sénat aux collectivités territoriales a lancé une mission flash sur l'efficacité du fonctionnement des conseils municipaux, mission confiée à Françoise GATEL, Nadine BELLUROT, Eric KERROUCHE et Didier RAMBAUD.

Après de nombreux travaux relatifs à la création d'un statut de l'élu local menés fin 2023, ayant abouti à l'adoption à l'unanimité au Sénat d'une proposition de loi portant création d'un statut de l'élu local le 7 mars 2024, la délégation a souhaité orienter ses travaux sur l'efficacité du fonctionnement des conseils municipaux.

Le sujet de l'engagement local est de plus en plus important, car confronté à une crise, particulièrement dans les communes rurales. Entre baisse du nombre de candidats aux élections et hausse du nombre de démissions en cours de mandat, le sujet de l'engagement local mérite une attention toute particulière.

La mission avait pour objectif d'évaluer la pertinence du nombre de conseillers municipaux, qui varie en fonction de la taille démographique de la commune. Elle a également étudié la possibilité d'appliquer le scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants. Ces réflexions s'inscrivent dans une volonté d'améliorer l'efficacité du fonctionnement des conseils municipaux.

Afin de nourrir sa réflexion, la délégation a confié à l'institut CSA la réalisation, en juin 2024, d'une enquête téléphonique auprès de 500 élus municipaux dans les communes de moins de 3 500 habitants. Le rapport d'information a été déposé le 3 octobre 2024.

### L'effectif des conseils municipaux

Dans un premier temps, la mission est revenue sur l'aménagement introduit par l'article 38 de la loi n°2019-1461 du 27 décembre 2019 dite « *Engagement et proximité* », prévoyant la dérogation pouvant considérer comme complet le conseil municipal

même si ce dernier n'a pas atteint le nombre légal de conseillers municipaux.

L'effectif des conseils municipaux, défini à l'article L. 2121-2 du CGCT diffère selon la strate démographique.

Population de la commune	Nombre de membres du conseil municipal	Nombre maximal d'adjoints	Nombre de communes par strate
Moins de 100 habitants	7 (ou 5)	2	3 317
De 100 à 499 habitants	12 (ou 9)	3	15 066
De 500 à 1499 habitants	15	4	9 614
De 1500 à 2499 habitants	19	5	2 622
De 2500 à 3499 habitants	23	6	1 207

Les communes de moins de 500 habitants, correspondant à plus de la moitié des communes françaises, peuvent faire l'objet de la dérogation introduite par la loi de 2019. Ainsi, pour les communes de moins de 100 habitants l'effectif légal est de 7 conseillers mais un conseil réputé complet à partir de 5. Dans les communes comptant entre 100 et 499 habitants, le conseil municipal est réputé complet dès lors qu'il compte au moins 9 membres - l'effectif légal étant fixé à 11 membres.

La mission considère que ces assouplissements ont été introduits pour permettre aux communes rurales de constituer plus aisément leur conseil municipal. ►

La mission a également examiné les difficultés, apparues durant les dernières élections municipales de 2020, pour constituer les équipes municipales. Il ressort de l'enquête menée par le CSA que plus de 50% des élus de moins de 3 500 habitants expriment avoir rencontré des difficultés durant les élections municipales de 2020.

Parmi ces élus, 86% évoquent un manque de motivation et de disponibilité chez les candidats. Un peu plus d'un cinquième des élus soulignent des problèmes liés aux exigences de parité.



En 2020, 345 communes ne disposaient pas d'un conseil municipal complet contre 228 communes en 2014, soit une progression de 51%. Lors de ces élections municipales de 2020, dans 106 communes aucun candidat n'était déclaré (contre 62 communes en 2014, soit une progression de 71%).

La crise de l'engagement local persiste puisque l'on observe une hausse du nombre de démissions en cours de mandat. Au 31 janvier 2024, 1 424 maires élus en 2020 avaient démissionné.

Ce chiffre représente plus de 4% des maires de France. Concernant les conseillers municipaux, au 10 mai 2023, les démissions concernaient 29 214 d'entre eux, soit 6% des conseillers municipaux.

**Le rapport souligne l'importance de traiter les causes profondes de la crise de l'engagement local, notamment par l'établissement d'un véritable statut pour les élus locaux.** Le Sénat a promulgué le 22 mars 2024 une loi visant à renforcer la sécurité et la protection des maires et des élus locaux, en réponse à des violences croissantes. Ensuite, le 7 mars 2024, le Sénat a adopté à l'unanimité, en première lecture, une proposition de loi pour créer un statut de l' élu local, visant à améliorer les conditions d'exercice du mandat et à sécuriser le parcours des élus.

Selon le rapport, **une autre piste pour résorber la crise de l'engagement local résiderait dans la réduction de l'effectif légal des conseillers municipaux. En effet, la deuxième recommandation du rapport porte sur la réduction du nombre de**

### conseillers municipaux dans les communes de 100 à 3 499 habitants.

Le 5 juin 2024, la Commission des Lois du Sénat a adopté la proposition de loi présentée par François BONNEAU, Sénateur de la Charente, visant à diminuer le nombre de conseillers municipaux dans les communes de moins de 500 habitants. L'article unique de la proposition de loi diminuait le nombre de conseillers municipaux à cinq pour les communes de moins de cent habitants et à sept pour les communes de cent à cinq-cents habitants.

À l'initiative de son rapporteur, la commission des Lois a approuvé plusieurs amendements visant à :

- Étendre la réduction de l'effectif légal à toutes les communes de moins de 3 500 habitants, qui connaissent également une augmentation des démissions et des difficultés à mobiliser un nombre suffisant de candidats pour les élections municipales
- Maintenir l'effectif légal actuel des conseils municipaux des communes de moins de 100 habitants, afin d'éviter une diminution trop importante du nombre de conseillers et de ne pas pénaliser les communes qui parviennent à mobiliser assez de candidats
- Maintenir la disposition concernant le conseil municipal réputé complet pour les communes de moins de 100 habitants ainsi que celles de 100 à 500 habitants.

La mission, comme la Commission des lois, estime que les règles actuelles pour les communes de moins de 100 habitants sont satisfaisantes, avec un effectif légal de 7 conseillers et un conseil réputé complet à partir de 5. Ce système permet en effet de ►

### Position de la commission des Lois du Sénat sur la réduction de l'effectif légal des conseils municipaux

Population de la commune	Situation actuelle		Position de la commission des lois
	Nombre de communes par strate	Nombre de membres du conseil municipal	
Moins de 100 habitants	3 317	7 (ou 5)	Sans changement par rapport à la situation actuelle
De 100 à 499 habitants	15 066	11 (ou 9)	9 (ou 7)
De 500 à 1499 habitants	9 614	15	11
De 1500 à 2499 habitants	2 622	19	15
De 2500 à 3499 habitants	1 207	23	19
Plus de 3500 habitants	3 119	De 27 à 69	Sans changement par rapport à la situation actuelle

ne pas pénaliser les communes réussissant à susciter un nombre suffisant de candidatures. En revanche, la mission juge nécessaire de réduire le nombre de conseillers pour les communes de 100 à 3 499 habitants, représentant environ 80% des communes. Toutefois, ces communes devraient conserver le même nombre de délégués au collège électoral des sénateurs. Cette réduction des conseillers améliorerait également les conditions de quorum fixées à l'article L 2121-17 du CGCT : « *le conseil municipal ne délibère valablement que lorsque la majorité de ses membres en exercice est présente* ».

La mission note que cette réduction répond à un souhait des élus locaux, comme l'indiquent les résultats d'une enquête du CSA.

La mission souligne que la proposition de réduire l'effectif légal des conseils municipaux est uniquement

liée à des considérations tirées de la recherche d'une plus grande efficacité des conseils et en aucun cas ne répond à un quelconque objectif financier. La mission rappelle que l'indemnité versée aux élus locaux ne concerne qu'une minorité d'entre eux : sur 500 000 élus, 190 000 reçoivent une indemnité, tandis que les deux tiers sont bénévoles.

Les rapporteurs s'interrogent également sur l'impact de cette réduction sur la représentation des communes au sein des EPCI. Cette réduction permettrait-elle à toutes les communes, en particulier les villes centres, d'avoir assez d'élus pour les représenter dans l'intercommunalité ? Le code général des collectivités territoriales prévoit la réduction du nombre d'élus communautaires en cas d'attribution de sièges supérieure au nombre de ses conseillers municipaux. Actuellement, seule la commune de Besançon se trouve dans une situation où le nombre de sièges communautaires dépasse celui de ses conseillers municipaux. Bien qu'il n'y ait pas de données suffisantes pour prévoir d'autres cas, il semble peu probable qu'une commune de moins de 3 500 habitants rencontre une situation similaire, étant donné que les conditions requises seraient difficiles à remplir.

**La troisième recommandation de la mission vise à ne pas réduire le nombre de conseillers**





### dans les communes de plus de 3 500 habitants.

Le rapport remis par Eric WOERTH au président de la République propose de réduire de 20% le nombre de conseillers municipaux dans les communes de plus de 100 habitants, y compris celles de plus de 3 500 habitants. Cependant, cette proposition ne fait pas l'unanimité au sein des associations d'élus locaux. En effet, lors des auditions, il a été exprimé que, si certaines difficultés de constitution de conseils municipaux complets existent dans les communes de moins de 3 500 habitants, cela ne s'applique pas aux communes plus grandes, où une telle réduction ne semble pas nécessaire.

Une diminution de l'effectif légal pour les communes de plus de 3 500 habitants pourrait avoir plusieurs inconvénients :

- Elle limiterait le vivier de personnes sur lesquelles les maires s'appuient pour une gestion efficace des affaires municipales, surtout dans un contexte de complexification des politiques publiques locales
- Elle compliquerait l'intégration des jeunes conseillers dans la gestion municipale avant qu'ils ne reçoivent éventuellement des délégations du maire
- Elle réduirait également le nombre d'élus capables d'animer l'opposition municipale.

Un régime dérogatoire existe pour les communes de moins de 500 habitants. Ce régime permet aux conseils municipaux de ces communes d'être réputés complets s'ils comptent deux conseillers municipaux de moins que l'effectif légal. **La mission a également recommandé d'étendre le régime dérogatoire actuel aux communes entre 500 et 999 agents.** L'enquête CSA révèle que 61% des élus des communes de 500 à 999 habitants soutiennent une extension de ce régime dérogatoire, ce qui offrirait une flexibilité appréciable dans les communes rencontrant des difficultés à recruter des candidats pour les élections municipales.

Aménagement proposé pour les communes de 500 à 1 000 habitants

Nombre de communes concernées	Nombre actuel de membres du conseil municipal	Recommandation de la mission
Env. 6 600	15	Réduction à 11 conseillers municipaux  Et conseil municipal réputé complet à 9

Une réflexion pourrait également être envisagée pour étendre cette dérogation aux communes de 1 000 à 1 499 habitants, qui se trouvent dans la même strate démographique, celle des 500 à 1 499 habitants.

**La mission recommande de maintenir le nombre actuel d'adjoints.** Dans son rapport sur la proposition de loi de François BONNEAU, la Commission des Lois souligne l'importance de maintenir le nombre maximal d'adjoints au maire, même si l'effectif légal des communes est abaissé. Cette position est également soutenue par le rapport d'Éric WOERTH.

Selon l'article L 2122-2 du CGCT, le conseil municipal fixe le nombre d'adjoints, qui ne doit pas dépasser 30% de l'effectif légal, arrondi à l'entier inférieur. Une réduction de ce nombre pourrait nuire à la capacité du maire à gérer la commune et entraîner une diminution de l'enveloppe indemnitaire globale, calculée en fonction du nombre d'adjoints, pouvant également servir à indemniser les conseillers municipaux délégués.

Le Sénat propose que cette enveloppe soit calculée sur la base du nombre maximal théorique d'adjoints, plutôt que sur le nombre effectif, afin de garantir qu'elle ne soit pas réduite.

Il ressort du rapport que la création de communes nouvelles est une solution à la crise de l'engagement local. L'effectif du conseil municipal d'une commune nouvelle décroît peu à peu au gré des renouvellements (article L 2113-8 du CGCT). **La mission propose une conservation de l'évolution graduelle de l'effectif légal des conseils municipaux des communes nouvelles** tout en apportant une amélioration en cas de vacance d'un tiers des membres du conseil municipal.

### La potentielle étendue du scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants

Depuis plusieurs années, la question de l'étendue du scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants est de plus en plus présente.

La mission relève que toutes les initiatives parlementaires relatives à l'étendue du scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants poursuivent trois objectifs principaux :

- Répondre aux exigences de parité
- Garantir la cohésion de l'équipe municipale
- Mettre fin à des différences artificielles entre communes.

La mission souligne également l'importance d'étudier l'impact de cette extension sur les élections partielles et sur la corrélation maire/conseiller communautaire. ►

## # RAPPORTS PUBLICS

La généralisation du scrutin de liste entraînerait la suppression des élections partielles complémentaires pour les conseils municipaux, qui se tiennent actuellement dans les communes de moins de 1 000 habitants, en cas de perte d'au moins un tiers des membres ou si le conseil compte moins de 5 membres. Dans ces cas, une élection complémentaire peut être organisée. En revanche, dans les communes de plus de 1 000 habitants, le renouvellement du conseil doit être intégral.

Avec le scrutin de liste, seules des élections partielles intégrales seraient possibles, mais uniquement si aucun candidat sur la liste n'est disponible pour remplacer un élu. Il est inscrit dans le Code électoral que, si la liste est épuisée, une élection intégrale doit être organisée. Pour éviter trop d'élections intégrales, le législateur impose que les listes comportent au moins le même nombre de candidats que de sièges, plus deux candidats supplémentaires.

La mission a également étudié l'impact sur la corrélation maire/conseiller communautaire dans les communes ne disposant que d'un seul conseiller communautaire. C'est le maire qui, en principe, est le seul représentant de la commune au sein de l'intercommunalité, et ce, en fonction de l'ordre du tableau du conseil municipal (article L 2121-1 du CGCT).

La loi « *Engagement et proximité* » assure une continuité de représentation, même en cas de démission du maire. La mission a étudié si ces règles pourraient évoluer avec l'extension du scrutin proportionnel aux communes de moins de 1 000 habitants. Selon la règle du fléchage, la tête de liste aux élections municipales serait aussi tête de liste aux élections communautaires, garantissant ainsi la présence du maire au sein de l'EPCI.

**Le rapport conclut qu'il convient d'étendre le scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants et de faciliter le remplacement d'un adjoint dans les communes de moins de 500 habitants. ■**

### Les 7 recommandations de la mission

N° de la recommandation	Recommandations	Acteurs concernés	Calendrier prévisionnel	Support/action
1	Faire de la création du statut de l'élu local un prérequis et une priorité absolue	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi portant création d'un statut de l'élu local, adoptée par le Sénat le 7 mars 2024
2	Réduire le nombre de conseillers municipaux dans les communes de 100 à 3 499 habitants, et pas au-delà	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT)
3	Étendre le régime dérogatoire actuel aux communes entre 500 et 999 habitants	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT)
4	Maintenir le nombre actuel d'adjoints dans les conseils municipaux	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT)
5	Sécuriser l'évolution graduelle de l'effectif légal des conseils municipaux des nouvelles communes	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT)
6	Étendre le scrutin de liste aux communes de moins de 1 000 habitants	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT et code électoral)
7	Faciliter le remplacement d'un adjoint dans les communes de moins de 500 habitants	Parlement et Gouvernement	6 mois	Proposition de loi (CGCT)

## L'évolution des Secrétaires généraux de Mairie

**Le métier de secrétaire général de mairie fait face à de nombreux défis depuis de longues années. Face au consensus politique pour faire évoluer ce poste en tension, une loi a été promulguée fin 2023 pour en réformer le cadre statutaire, et les décrets en portant application ont été publiés en juillet 2024. Explications dans ce dossier spécial.**

L'intégration de l'ensemble des secrétaires de mairie dans le cadre d'emplois des attachés avait fait l'objet du décret n°2001-1197 du 13 décembre 2001 et avait pour corollaire l'extinction du cadre d'emplois de secrétaire de mairie au terme de ce processus. Cette intégration s'était faite progressivement, notamment en raison des effectifs concernés (effectif des secrétaires de mairies en 2001 : 19 760 fonctionnaires, effectif des attachés : 22 040 fonctionnaires), et par le biais d'un examen professionnel ayant fait l'objet d'un arrêté du 13 décembre 2001. L'examen professionnel permettait de tenir compte du niveau de formation préalable des intéressés et permettait la progressivité de l'intégration.

Avant l'entrée en vigueur de la réforme issue de la loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023, les secrétaires de mairie employés par les collectivités pouvaient relever de cinq statuts différents :

- Cadre d'emplois des secrétaires de mairie en extinction
- Cadre d'emplois des attachés
- Cadre d'emplois des rédacteurs
- Cadre d'emplois des adjoints administratifs : En application de l'article 3 du décret n°2006-1690 du 22 décembre 2006, le grade minimal pour exercer la fonction de secrétaire de mairie dans une commune de moins de 2 000 habitants, en catégorie C, est adjoint administratif principal
- Contractuel : en vertu des dispositions de l'article L 332-8 du code général de la fonction publique, les communes de moins de 1 000 habitants et les groupements de communes regroupant moins de 15 000 habitants pouvaient recruter des agents contractuels pour leurs emplois permanents, et donc pour ceux de secrétaires de mairie.

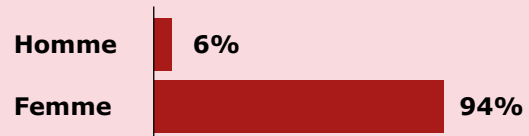
### Un métier en tension depuis de nombreuses années

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 a modifié les conditions de nomination mais également d'évolution de carrière des secrétaires de mairie.

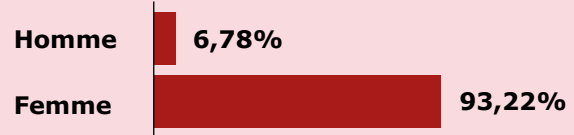
Une première proposition de loi visant à renforcer le ►

### Typologie des secrétaires généraux de mairie

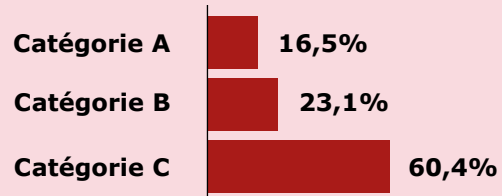
#### Répartition par sexe



#### Répartition des nominations en 2022 par sexe



#### Répartition par catégorie



- Plus de 80% des agents sont titulaires.
- La moyenne d'âge des secrétaires généraux de mairie en position d'activité est de 50 ans, soit une moyenne supérieure à la moyenne d'âge de la FPT (48 ans). La moyenne est de 50 ans pour les agents titulaires et de 52 ans pour les agents contractuels de droit public.
- Le temps de travail est en moyenne de 25h/semaine. Cette donnée est à mettre en parallèle avec la moyenne du temps de travail des offres d'emplois publiées (13h/semaine). S'agissant du temps de travail, 62% des secrétaires généraux de mairie sont sur des postes à temps non complet et 38% sur des postes à temps complet.
- Niveau de diplôme :
  - Niveau 3 (brevet des collèges, BEP CAP) : 15%
  - Niveau 4 (Baccalauréat) : 40%
  - Niveau 5 (Bac +2) : 27%
  - Niveau 6 : (Bac +3, Licence) : 14%
  - Niveau (Bac+5) : 4%

## # DOSSIER SPÉCIAL

statut de secrétaire de mairie avait été déposée par la Sénatrice Céline BRULIN le 30 mars 2022.

Une deuxième proposition de loi visant à revaloriser le métier de secrétaire de mairie a été déposée par le Sénateur François PATRIAT le 1<sup>er</sup> mai 2023. Cette proposition avait pour objectif de rendre le métier de secrétaire de mairie plus attractif à reconnaître les agents qui l'exercent aujourd'hui. L'exposé des motifs de cette proposition de loi rappelait que le métier de secrétaire de mairie est un métier à part entière exercé dans plus de 29 000 communes. Toutefois, ce métier figure parmi les dix métiers les plus en tension de recrutement dans la fonction publique territoriale : on comptait en 2023 plus de 1 900 postes vacants et cette tendance risquait de s'accroître avec le départ à la retraite d'un tiers des agents actuellement en fonction d'ici à 2030.

Ces travaux parlementaires faisaient suite à différents groupes de travail institués au Sénat et à une démarche collaborative lancée par le cabinet du Ministre de la transformation et de la fonction publiques qui avait constitué un groupe de travail chargé de définir une stratégie politique en faveur de la revalorisation des secrétaires de mairie.

Le 1<sup>er</sup> juin 2023, le rapport d'information « *Attractivité du métier de secrétaire de mairie - Faire de la fonction de secrétaire de mairie un véritable métier !* », déposé au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation par les sénateurs Catherine DI FOLCO, Jérôme DURAIN et Cédric VIAL, formulait 17 préconisations pour « *préserver, et même de renforcer, l'efficacité du couple maire / secrétaire général de mairie, absolument essentiel au fonctionnement des communes* ». Aussi, ce rapport s'organisait autour de cinq axes de réforme : Mieux connaître le métier, Faire monter en compétence les agents, Offrir des perspectives de carrière, Accompagner dans l'exercice du métier, Soutenir les communes dans leur effort.

La nécessité de valoriser ce métier avait fait l'objet d'un large consensus politique.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer que le métier de secrétaire de mairie soit en tension depuis de nombreuses années maintenant, et notamment :

- Le vieillissement des agents exerçant les fonctions de secrétaire de mairie et le nombre croissant de départs à la retraite
- La polyvalence des missions et des compétences requises

- La charge de travail importante pour ce métier
- La méconnaissance de ce métier par le grand public mais également par les structures comme France Travail
- Le fait que les postes ne soient pas homogènes au regard de leur qualification puisqu'ils sont pourvus par des catégories A, B ou C selon les communes
- Le temps de travail souvent les postes sont à temps non complet et pluricommunaux
- Un manque d'attractivité général de la FPT, manque renforcé dans les territoires ruraux.

Au 10 mars 2023, 1 900 emplois de secrétaires de mairie étaient à pourvoir sur le site emploi-territorial.fr. Les offres sont publiées en moyenne 39 jours avec certaines disparités en fonction des régions. Une offre est publiée en moyenne 34 jours en Bretagne et 44 jours en région Hauts de France. En moyenne, une offre d'emploi de secrétaire général de mairie reçoit 3 candidatures. Il existe également des disparités régionales. Une offre des régions Ile-de-France et Pays-de-la-Loire reçoit moins de deux candidatures tandis qu'une offre de la région Nouvelle-Aquitaine en reçoit plus de 5.

Outre la question de l'attractivité de ce métier, ¼ des agents ont plus de 58 ans, 60% plus de 50 ans, ce qui pose la question d'anticiper les départs à la retraite et les remplacements.

En 2017, 16,5% des secrétaires de mairie atteignaient l'âge de départ à la retraite en 2022 et 33,9% en 2027.

### Les défis et enjeux auxquels sont confrontés les secrétaires généraux de mairie

Les secrétaires généraux de mairie doivent faire face à plusieurs évolutions qui complexifient le contexte d'exercice de leurs missions :

- Évolutions relatives aux politiques publiques, au cadre institutionnel et réglementaire, à l'environnement
- Évolutions socio-économiques (Evolution de la demande sociale : individualisation, proximité, diversification des publics, évolution des attentes des populations, demande de réactivité et de transparence des services publics, manque d'accès aux services publics dans certains territoires)
- Évolutions techniques et technologiques : Prise en compte des mutations numériques (nouveaux services numériques de e-administration, dématérialisation, open data et RGPD). ►

**La nécessité de valoriser ce métier avait fait l'objet d'un large consensus politique**

L'enjeu que représente le maintien des secrétaires généraux de mairie dans leur rôle d'interlocuteur privilégié des usagers, gage du maintien de la proximité et de l'accessibilité du service public communal demeure une question sensible et les Centres de Gestion poursuivent auprès des communes leur travail d'accompagnement pour les recrutements, les formations et le positionnement de ces agents indispensables au monde territorial.

Les horaires sont souvent irréguliers avec une amplitude variable en fonction des obligations liées à la fonction : présence aux cérémonies d'état civil, aux réunions en soirée (conseils municipaux, commissions...) et aux scrutins électoraux.

Les risques psycho-sociaux au travail peuvent peser sur ces personnels. Une charge intensive de travail sur les secrétaires généraux de mairie et le sentiment de solitude peut conduire certains agents à trop subir la pression (risque de burn-out, plus de démissions).

Le métier nécessite d'être toujours au fait des réformes juridiques et actualités réglementaires. Cependant, les secrétaires généraux de mairie sont la plupart du temps seuls sur leur poste et ont des difficultés à se rendre disponibles pour suivre des formations. En effet, les compétences des secrétaires généraux de mairie nécessitent d'être multiples (Connaissances du statut de la Fonction Publique Territoriale, juridiques en droit public, commande publique, finances publiques, urbanisme, maîtrise des techniques de communication et de l'information...).

Outre les difficultés de recrutement pour remplacer les agents qui démissionnent ou qui liquident leurs droits à la retraite, le sujet principal est la formation continue de ces agents qui doivent pouvoir s'absenter de leur poste pour parfaire leurs connaissances et donc leurs compétences sur les moyen et long termes. Certaines secrétaires redoutent notamment la surcharge de travail à leur retour malgré un besoin de formation. Outre les formations spécifiques dispensées, certaines délégations du CNFPT ont instauré pour les Secrétaires généraux de mairie des journées annuelles qui balayent l'évolution juridique des thèmes rencontrés quotidiennement



dans les collectivités. La formation est un vecteur indispensable pour la compétence du service public au service des publics.

#### **Un statut qui devrait être mis en adéquation avec les missions exercées**

Le métier de secrétaire de mairie est en forte tension et ces derniers rentrent le plus souvent dans la Fonction Publique Territoriale sans concours (85%) sur un grade d'adjoint administratif.

Plus de 55% des offres d'emplois publiées portaient ces dernières années sur la catégorie C. Les maires n'avaient pas tous toujours pleinement conscience du niveau de compétences demandé aux secrétaires de mairie, dont les fonctions dépassent très largement celles d'un adjoint administratif. Toutefois, au-delà de la difficulté à qualifier le poste, certaines communes sont en situation de contraintes financières.

Le secrétaire général de mairie occupe une fonction incontournable dans le fonctionnement des collectivités locales dans de nombreux domaines nécessitant une expertise fine et une forte polyvalence (finances publiques, rédaction d'actes administratifs, instruction des dossiers d'urbanisme, état civil, aide sociale, gestion funéraire, élections, marchés publics, accueil du public...). ►

**Les Centres de Gestion poursuivent auprès des communes leur travail d'accompagnement pour les recrutements, les formations et le positionnement de ces agents indispensables au monde territorial.**



## # DOSSIER SPÉCIAL

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 a modifié les conditions de nomination mais également d'évolution de carrière des secrétaires de mairie. Déjà, la loi a prévu une nouvelle dénomination de ce métier, le secrétaire de mairie devenant secrétaire général de mairie.

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 est venue réformer le cadre statutaire applicable aux agents exerçant cette profession, afin d'améliorer leur carrière et leur rémunération et de simplifier leur recrutement. Elle facilite en particulier leur promotion interne, renforce leur formation et leur permet de bénéficier d'accélérateurs de carrière.

Quatre décrets portant application des dispositions législatives de la loi du 30 décembre 2023 ont été publiés en juillet 2024 :

- Décret n°2024-826 du 16 juillet 2024 relatif au recrutement, à la formation et à la promotion interne des secrétaires généraux de mairie
- Décret n°2024-827 du 16 juillet 2024 relatif à l'avantage spécifique d'ancienneté des secrétaires généraux de mairie
- Décret n°2024-831 du 16 juillet 2024 fixant les modalités d'organisation de l'examen professionnel prévu à l'article 8-1 du décret du 30 juillet 2012 portant statut particulier du cadre d'emplois des rédacteurs territoriaux
- Décret n°2024-830 du 16 juillet 2024 relatif à la formation qualifiante prévue à l'article 8-1 du décret du 30 juillet 2012 portant statut particulier du cadre d'emplois des rédacteurs territoriaux

Une instruction interministérielle en date du 18 octobre 2024 ayant pour titre « *Réforme du cadre statutaire applicable aux secrétaires généraux de mairie* » a été diffusée par les Préfets auprès des communes de moins de 3 500 habitants et des centres de gestion de la fonction publique territoriale.

### Le champ d'application de la réforme

L'instruction interministérielle précise que la réforme s'applique à l'ensemble des fonctionnaires territoriaux exerçant ou susceptibles d'exercer la fonction de secrétaire général de mairie. Elle a vocation à bénéficier à tous les secrétaires généraux de mairie quelle que soit leur autorité d'emploi. D'autres structures que les communes peuvent en effet être amenées à employer des secrétaires généraux de mairie, dans un objectif de mutualisation destiné à pallier les difficultés de recrutement.

**La loi ne concerne que les fonctionnaires, et non les agents contractuels. Les agents titulaires sont les seuls à pouvoir bénéficier d'une promotion interne.**

Il peut s'agir d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, d'EPCI sans fiscalité propre, à l'image d'un syndicat mixte et des Centres de Gestion.

Cependant, les dispositions de la loi ne sont pas applicables aux agents de catégorie C relevant du premier grade d'adjoint administratif (dit C1). En principe, les agents de la catégorie C1 ne peuvent exercer une fonction de secrétaire général de mairie, réservée aux titulaires des grades d'avancement C2 et C3.

L'instruction interministérielle rappelle que la loi ne concerne que les fonctionnaires, et non les agents contractuels exerçant les fonctions de secrétaire général de mairie, dans la mesure où ils ne sont pas régis par un principe de carrière, comme les agents titulaires, seuls à pouvoir bénéficier d'une promotion interne. Les contractuels seront toutefois astreints à suivre la formation à la prise de poste.

Par ailleurs, si un ancien agent contractuel a été titularisé dans un cadre d'emplois, ses années de service effectuées en qualité d'agent contractuel pourront être prises en compte au titre de la durée de service exigée pour bénéficier d'une promotion interne et pour l'attribution d'un avantage spécifique d'ancienneté.

### La nomination des secrétaires généraux de mairie

L'article 3 du décret n°2006-1690 du 22 décembre 2006 prévoit que lorsqu'ils relèvent des grades d'avancement, les adjoints administratifs territoriaux nommés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2028 peuvent être chargés du secrétariat de mairie dans une commune de moins de 2 000 habitants.

A été créé au sein du code général des collectivités territoriales un nouvel article L 2122-19-1 qui prévoit que dans les communes de moins de 3 500 habitants, le maire nomme un agent aux fonctions de secrétaire général de mairie, sauf s'il nomme un agent pour oc- ►

cuper les fonctions de directeur général des services. Le secrétaire général de mairie peut exercer ses fonctions à temps partiel ou à temps non complet.

Ce nouvel article L 2122-19-1 du CGCT verra sa rédaction évoluer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2028 :

- Dans les communes de moins de 2 000 habitants, le maire nommera aux fonctions de secrétaire général de mairie un agent relevant d'un corps ou d'un cadre d'emplois classé au moins dans la catégorie B.
- Dans les communes de 2 000 habitants et plus, le maire nommera aux fonctions de secrétaire général de mairie un agent relevant d'un corps ou d'un cadre d'emplois classé dans la catégorie A, sauf s'il nomme un agent pour occuper les fonctions de directeur général des services.

Quel que soit le nombre d'habitants de la commune, le secrétaire général de mairie pourra là encore exercer ses fonctions à temps partiel ou à temps non

tant pour les agents déjà en poste que pour les recrutements à venir, de formaliser la nomination de l'agent chargé des fonctions de secrétaire général de mairie. A cette fin, ils sont appelés à prendre un arrêté ou une décision procédant formellement à la désignation de l'agent communal chargé de cette mission, que celui-ci soit fonctionnaire ou contractuel.

Deux secrétaires généraux de mairie recrutés à temps non complet peuvent exercer alternativement cette fonction.

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 a ouvert la possibilité pour toutes les communes de moins de 2 000 habitants de recruter des agents contractuels à titre permanent pour occuper un emploi de secrétaire de mairie.

D'ici fin 2024, la loi prévoit également que le gouvernement devra remettre au Parlement un rapport évaluant les formations supérieures préparant au métier de secrétaire de mairie. Ce rapport évaluera également la pertinence de la création, au niveau national, d'une filière permettant l'obtention d'un diplôme national d'enseignement supérieur préparant au métier de secrétaire général de mairie

### Un dispositif exceptionnel et temporaire de promotion interne : le plan de requalification

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 a créé un premier dispositif de promotion interne dérogatoire : Une voie de promotion interne sans quotas temporaire jusqu'au 31 décembre 2027 réservée aux agents de catégorie C exerçant les fonctions de secrétaire de mairie et relevant des grades d'avancement de leur cadre d'emplois, qui pourront être nommés dans un cadre d'emplois de catégorie B.



L'ancien Ministre de la Fonction et de la Transformation Publiques Stanislas GUERINI, à l'Assemblée Nationale.

Crédit : Assemblée Nationale

complet.

Ainsi, au regard de l'importance et la diversité des responsabilités exercées par un secrétaire général de mairie, cette fonction sera réservée à des agents de catégorie B ou A. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2028, un maire ne pourra plus nommer un agent de catégorie C secrétaire général de mairie. Cette interdiction ne concerne que les nouveaux recrutements, les agents de catégorie C nommés sur un emploi de secrétaire général de mairie avant le 1<sup>er</sup> janvier 2028 pourront continuer à exercer leur fonction au-delà de cette date, dans cette même catégorie.

L'instruction interministérielle du 18 octobre 2024 précise que les employeurs territoriaux sont tenus,

Le décret n°2024-826 du 16 juillet 2024 définit les conditions d'ancienneté requises pour bénéficier du plan de requalification. Les agents doivent compter une durée de quatre ans de services effectifs dans les fonctions de secrétaire général de mairie d'une commune de moins de 2 000 habitants.

Cette durée de service s'apprécie quel que soit le temps de service effectivement accompli par l'agent. Le calcul de cette durée d'ancienneté peut prendre en compte l'exercice des fonctions de secrétaire général de mairie accompli en tant qu'agent contractuel ou comme adjoint administratif relevant de la catégorie C1. ►

## # DOSSIER SPÉCIAL

De manière à ne pas léser les agents à temps non complet, la DGCL propose, par dérogation au décret du 20 mars 1991, que le plan de requalification soit applicable à tous les fonctionnaires exerçant les fonctions de secrétaires de mairie, quel que soit le temps de travail effectué (soit une reprise d'ancienneté à 100% pour tous les agents). A défaut, les secrétaires de mairie à temps non complet dont la quotité de travail serait inférieure à 50% auraient des difficultés à satisfaire la condition d'ancienneté qui serait alors calculée au prorata d'ici le 31 décembre 2027, terme du plan de requalification.

Le plan de requalification ne peut bénéficier, comme le précise la loi, qu'aux agents titulaires de grades d'avancement (adjoints administratifs principaux de 2<sup>ème</sup> et de 1<sup>ère</sup> classe).

Ce dispositif, temporaire vient déroger aux conditions statutaires de droit commun de la promotion interne, qui prévoient un mécanisme de contingentement. Un fonctionnaire territorial ne peut en effet être promu dans un cadre d'emplois supérieur que s'il a été procédé, au cours de l'année, à deux recrutements extérieurs (par voie de concours, de détachement, d'intégration directe ou de mutation). Le plan de requalification des secrétaires de mairie n'étant pas, aux termes de la loi, soumis à cette règle, l'inscription sur la liste d'aptitude à la promotion interne est exonérée du respect de cette condition. Le centre de gestion peut inscrire les secrétaires généraux de mairie sur la liste d'aptitude ad hoc de rédacteur territorial sans tenir compte des autres recrutements opérés en qualité de rédacteur par l'ensemble des collectivités affiliées. Pour la mise en œuvre du plan de requalification, aucune proportion de postes ouverts à la promotion interne n'est préalablement déterminée. Un agent exerçant les fonctions de secrétaire de mairie peut ainsi être promu en catégorie B d'ici 2027 même si aucun autre recrutement n'a lieu en catégorie B.

Au-delà, les règles de droit commun de la promotion interne s'appliquent : il revient au président du centre de gestion d'inscrire l'agent sur la liste d'aptitude, sur proposition de l'autorité territoriale.

Si l'agent exerce les fonctions de secrétaire général de mairie à temps non complet auprès de plusieurs communes, il est alors fait application des dispositions de l'article 14 du décret n°91-298 du 20 mars 1991 portant dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires territoriaux nommés dans des emplois permanents à temps non complet.

La proposition d'inscription sur la liste d'aptitude est formulée par la collectivité ou l'établissement auquel

le fonctionnaire consacre la plus grande partie de son activité et, en cas de durée égale de travail dans plusieurs collectivités ou établissements, par l'autorité territoriale qui l'a recruté en premier.

En cas de désaccord entre les autorités territoriales, la proposition d'inscription doit recueillir l'accord des deux tiers au moins des autorités concernées, représentant plus de la moitié de la durée hebdomadaire de service effectuée par l'agent ou de la moitié au moins des autorités concernées représentant plus des deux tiers de cette durée.

Les agents nommés au titre de cette promotion interne et exerçant leur activité à temps non complet auprès de plusieurs employeurs, sont détachés, de plein droit, pour suivre leur stage de titularisation auprès de la collectivité qui les a promus, et poursuivent leur activité, le cas échéant, auprès d'une ou plusieurs autres collectivités.

Un bilan sera tiré de la mise en œuvre du plan de requalification, tous les ans, et présenté au Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.



### Un dispositif de promotion interne dérogatoire pérenne : la formation-promotion

Comme le précise l'instruction interministérielle du 18 octobre 2024, avec le plan de requalification, le législateur a souhaité favoriser la promotion des agents exerçant d'ores et déjà la fonction de secrétaire général de mairie. Il a également entendu favoriser la promotion des agents souhaitant exercer cet emploi : c'est l'objet du dispositif dit de formation-promotion.

La loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 a en effet créé un second dispositif de promotion interne dé- ►

rogatoire : Une nouvelle voie de promotion interne sans quotas dans un cadre d'emplois de catégorie B, promotion réservée aux fonctionnaires de catégorie C relevant des grades d'avancement de leur cadre d'emplois ayant validé un examen professionnel sanctionnant une formation qualifiante aux fins d'exercer les fonctions de secrétaire général de mairie. L'inscription sur la liste d'aptitude prévue au titre de cette promotion dérogatoire permet d'être nommé dans l'un des cadres d'emplois de la catégorie B pour exercer uniquement les fonctions de secrétaire général de mairie.

Pourront être inscrits sur la liste d'aptitude après avoir suivi la formation et obtenu l'examen professionnel, les fonctionnaires de catégorie C relevant d'un grade d'avancement et comptant au moins huit ans de services publics effectifs dans un emploi de catégorie C.

Les années de service accomplies comme agent contractuel sont comptabilisées, le cas échéant, au titre de l'ancienneté requise. Ainsi, le cas échéant, un fonctionnaire territorial de catégorie C2 ou C3 qui aurait préalablement exercé comme agent contractuel pourra voir ses années de service accomplies en cette qualité prises en compte, au titre des conditions statutaires d'ancienneté.

L'instruction interministérielle du 18 octobre 2024 précise que les fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique hospitalière ne sont pas éligibles à cette nouvelle voie de promotion interne.

Pour les agents à temps non complet, la durée d'ancienneté requise pour bénéficier du dispositif sera prise en compte dans sa totalité, lorsque la durée de service est au moins égale à un mi-temps, ou au prorata du temps de service effectivement accompli, dans le cas contraire.

Contrairement au plan de requalification, cette promotion dérogatoire est pérenne, elle a vocation à faciliter le recrutement de secrétaires généraux de mairie grâce à un élargissement du vivier de candidats, en permettant à des fonctionnaires territoriaux de catégorie C qui n'occupent pas la fonction de secrétaire général de mairie, mais qui souhaitent l'exercer, de pouvoir être promus à cette fin en catégorie B, après avoir suivi une formation qualifiante sanctionnée par un examen professionnel.

## Comment ça marche ?

Le décret n°2024-830 du 16 juillet 2024 précise la nature de la formation qualifiante et les modalités de son organisation.

Le contenu de la formation qualifiante, d'une durée de 56 jours, est arrêté par le Président du CNFPT. Elle doit permettre au fonctionnaire d'acquérir les compétences et les qualifications attendues aux fins d'exercer les fonctions de secrétaire général de mairie.

La formation s'organise en plusieurs modules et peut s'échelonner sur une durée de deux ans maximum à compter de l'entrée en formation.

Cette formation couvre le champ d'intervention des fonctionnaires occupant les fonctions de secrétaire général de mairie :

- Assister et conseiller les élus de la commune
- Assurer les services à la population de la commune
- Gérer les services de la commune
- Organiser son travail dans la commune.

Le CNFPT adapte le contenu de la formation aux besoins de l'agent, après évaluation préalable de ses titres et diplômes, des formations professionnelles qu'il a antérieurement suivies et de son expérience professionnelle.

Au titre de cette adaptation, une dispense, totale ou partielle, de la durée de la formation qualifiante peut être accordée par le CNFPT.

Une commission de qualification, organisée par le CNFPT, valide le suivi de la formation.

Le décret n°2024-831 du 16 juillet 2024 vient préciser les modalités de mise en œuvre de la nouvelle voie de promotion interne sans quotas dans le cadre d'emplois de rédacteur pour les fonctionnaires de catégorie C relevant des grades d'avancement de leur cadre d'emplois ayant validé un examen professionnel sanctionnant une formation qualifiante aux fins d'exercer les fonctions de secrétaire général de mairie.

Le décret précise les modalités d'organisation de l'examen professionnel, la nature des épreuves et la durée minimale d'exercice des fonctions.

L'examen professionnel au grade de rédacteur comporte une seule épreuve orale d'entretien d'une durée de vingt minutes. Cet examen est organisé par les Centres de gestion.

Le jury comprend trois collègues et comprend au ►



moins :

- Un fonctionnaire territorial de catégorie A ou B et un fonctionnaire désigné dans les conditions prévues à l'article 17 du décret du 5 juillet 2013
- Deux personnalités qualifiées
- Deux élus.

Un représentant du CNFPT est désigné au titre de l'un de ces collègues.

A l'issue des épreuves, le jury arrête, par ordre alphabétique, la liste des candidats admis à l'examen. L'inscription sur cette liste permet d'être nommé dans le cadre d'emplois de rédacteur territorial pour exercer les fonctions de secrétaire général de mairie. La liste d'aptitude des lauréats n'est pas soumise au contingentement.

Le fonctionnaire inscrit sur la liste d'aptitude ne peut être recruté que pour exercer uniquement les fonctions de secrétaire général de mairie. Il a l'obligation d'exercer ces fonctions pour une durée minimale de trois ans à la date de sa titularisation.

L'instruction interministérielle du 18 octobre 2024 précise qu'un fonctionnaire promu au grade de rédacteur territorial qui exercerait l'emploi de secrétaire général de mairie à temps non complet ne voit pas la durée d'exercice des fonctions proratisée à due concurrence.

Si une autre collectivité vient à recruter le fonctionnaire ayant bénéficié de la formation-promotion avant le délai de trois ans après sa titularisation, la collectivité de départ pourra demander à la collectivité recrutant l'agent de lui verser une indemnité.

En revanche, l'agent ne perdra pas le bénéfice de la promotion dans le cadre d'emplois de rédacteur territorial obtenue à la suite du dispositif de formation-promotion.

Le fonctionnaire recruté sur un emploi de secrétaire général de mairie est nommé rédacteur stagiaire pour une durée de six mois. Pendant la durée de son stage, il est placé en position de détachement auprès de la commune qui l'a recruté.

La titularisation intervient, par décision de l'autorité territoriale, à l'issue du stage.

Lorsqu'elle n'est pas prononcée, le stagiaire est réintégré dans son cadre d'emplois d'origine. Par application des règles de droit commun, l'autorité territoriale peut, à titre exceptionnel, décider que la période de stage est prolongée d'une durée maximale de quatre mois.

### **L'inscription d'une part de secrétaires généraux de mairie dans les listes d'aptitude de promotion interne classique**

L'article L 523-5 du code général de la fonction publique est complété par l'article 7 de la loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 : les présidents des Centres de Gestion doivent veiller à ce que les listes d'aptitude à la promotion interne comprennent une part, fixée par décret, de fonctionnaires exerçant les fonctions de secrétaire général de mairie.

Le législateur a ainsi entendu faire en sorte que les listes d'aptitude à la promotion interne d'attaché territorial et de rédacteur territorial comprennent nécessairement une part de fonctionnaires exerçant les fonctions de secrétaire général de mairie, quel que soit leur cadre d'emplois d'appartenance et quelle que soit leur catégorie hiérarchique. Cette part doit être fixée par décret.

### **La formation obligatoire des secrétaires généraux de mairie**

Outre la formation initiale dont bénéficient les secrétaires généraux de mairie, ces agents reçoivent dans un délai d'un an à compter de leur prise de poste, une formation adaptée aux besoins des collectivités concernées.

C'est au CNFPT qu'est confiée la charge de définir et d'assurer cette formation.

La formation de professionnalisation intervient dans les 12 mois suivant cette affectation.

Cette obligation concerne également les agents contractuels recrutés en application de l'article L. 332-8 du code général de la fonction publique pour une durée d'au moins un an.

Le fonctionnaire qui suit la formation de professionnalisation pour un premier emploi de secrétaire général de mairie est dispensé de suivre la formation de professionnalisation au premier emploi ou s'il a déjà suivi cette formation il est exonéré de la formation de professionnalisation tout au long de la carrière. Dans ce cas, une nouvelle période de formation de professionnalisation tout au long de la carrière débute à l'issue de la formation de professionnalisation suivie à la suite de l'affectation sur un premier emploi de secrétaire général de mairie.

L'autorité territoriale doit informer le CNFPT dès l'affectation de l'agent afin qu'il puisse suivre sa formation de professionnalisation. ►



La formation est adaptée aux besoins de la collectivité et est d'une durée de 15 jours quel que soit le cadre d'emplois et le grade de l'agent.

### La bonification d'ancienneté

Le législateur a souhaité accorder aux secrétaires généraux de mairie un accélérateur de carrière. L'article 8 de la loi du 30 décembre 2023 créé à cette fin un avantage spécifique d'ancienneté au titre de l'avancement d'échelon.

Le bénéfice de cet avantage est ouvert à tous les agents territoriaux pouvant statutairement occuper les fonctions de secrétaire général de mairie : attachés, rédacteurs, adjoints administratifs relevant des grades d'avancement (C2 et C3), et secrétaires de mairie (ce dernier relevant d'un cadre d'emplois mis en extinction).

L'accélérateur de carrière est lié à l'ancienneté dans l'emploi de secrétaire général de mairie.

Le décret n°2024-827 du 16 juillet 2024 prévoit :

- Un dispositif automatique tout au long de la carrière : attribution obligatoire d'un avancement spécifique d'ancienneté aux secrétaires généraux de mairie à intervalles réguliers au cours de leur carrière et indépendamment de leur manière de servir (premier avancement spécifique d'ancienneté obligatoire de six mois pour tous les secrétaires généraux de mairie octroyé toutes les huit années d'ancienneté dans les fonctions de secrétaire général de mairie). Cette bonification est de droit.
- Un dispositif supplémentaire conditionné à la manière de servir : attribution d'un avancement spécifique d'ancienneté facultatif d'un à trois mois par période d'au moins trois ans aux secrétaires généraux de mairie décidée par l'autorité territoriale et fondée sur la valeur professionnelle de l'agent, appréciée en tenant compte des critères définis dans les lignes directrices de gestion, adoptées après consultation du comité social territorial.

Le calcul de la durée d'ancienneté prend en compte, le cas échéant, l'exercice des fonctions de secrétaire général de mairie accompli en tant qu'agent contractuel ou comme adjoint administratif relevant de la catégorie C1.

En cas d'avancement spécifique d'ancienneté facultatif, si l'agent exerce son activité auprès de plusieurs employeurs, la décision d'attribution de l'avancement spécifique d'ancienneté suppose un accord entre eux. Les deux dispositifs ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et peuvent donc, le cas échéant, se cumuler.

Les années d'activité antérieures à la création de ces dispositifs sont prises en compte, de manière à les rendre effectifs immédiatement. Les années de service dans les fonctions de secrétaire général de mairie effectuées avant le 1<sup>er</sup> août 2024 ouvrent droit à la bonification d'ancienneté, dans les limites, respectivement, de huit et trois années.

### L'animation du réseau des secrétaires généraux de mairie

Le champ de compétences obligatoires des CDG a été complété par l'animation du réseau des secrétaires généraux de mairie dans leur ressort territorial, sans préjudice des autres dispositifs en ce sens animés par d'autres acteurs locaux (Article L 452-38 du code général de la fonction publique complété par l'article 4 de la loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023). ■

## La place de la négociation dans la fonction publique, l'exemple de la protection sociale complémentaire



L'étude d'impact du projet de loi de transformation de la fonction publique en date de février 2019 soulignait qu'à l'inverse de la négociation collective en droit du travail, la consécration juridique de la négociation dans la fonction publique n'avait pas remis en cause la situation statutaire et réglementaire dans laquelle sont placés les fonctionnaires vis-à-vis de l'administration. Les stipulations des accords majoritaires ne liaient pas juridiquement l'administration et ne constituaient qu'une valeur d'engagement « *moral et politique* ».

Comme le rappelait l'étude d'impact du projet de loi de transformation de la fonction publique, le dialogue social s'est longtemps limité aux seules consultations des instances représentatives du personnel.

En 2002, dans un livre blanc, le conseiller d'Etat, Jacques FOURNIER constatait que les instances de dialogue social mises en place à la Libération avaient vieilli. Il soulignait combien le dialogue social, assumé au sein d'instances paritaires consultatives, apparaissait comme trop formel et comme n'abordant pas obligatoirement l'ensemble des questions intéressant la situation des agents de la Fonction Publique.

A la suite de ce Livre blanc, et au terme de plusieurs cycles de concertation conduits avec les organisations syndicales, ont été signés les Accords de Bercy en 2008 par les Ministres en charge de la Fonction

Publique et six des huit organisations syndicales représentatives de la Fonction Publique (FSU, CGT, UNSA, CFDT, Solidaires et CGC).

Les accords de Bercy de 2008 s'inscrivaient dans une démarche en cohérence avec la loi du 20 août 2008 qui avait trait au secteur privé.

Ces accords avaient fait l'objet d'une traduction législative dans la loi du 5 juillet 2010 qui affichait la volonté de moderniser en profondeur le dialogue social et s'articulait autour de plusieurs orientations dont la promotion de la négociation dans la fonction publique.

En effet, la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ne reconnaissait que la négociation salariale. En 2010, la négociation a été ouverte à un vaste champ : carrière et promotion professionnelle, formation, action sociale, hygiène, sécurité et santé au travail, insertion professionnelle des handicapés ou égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Le législateur a tendu à rapprocher de plus en plus les secteurs public et privé, notamment en matière de santé et de sécurité au travail et de dialogue social, avec la création des CHSCT.

Toutefois, le rapport publié en avril 2020 mettait en évidence le fait que peu d'accords aient été signés

tant au niveau national que local. Au niveau national, 4 accords ont été signés entre 2010 et 2020 dont ceux sur les RPS en 2013 ou PPCR en 2015.

La loi déontologie du 20 avril 2016 avait modifié les modalités de calcul de la règle de l'accord majoritaire afin de faciliter la signature des accords.

L'un des objectifs poursuivis par le Gouvernement, dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique, était de promouvoir un dialogue social plus stratégique, efficace et réactif.

Aussi, l'ordonnance n°2021-174 du 17 février 2021 visait à donner aux employeurs territoriaux les moyens de trouver les solutions collectives les plus adaptées aux enjeux des territoires et des services publics.

Le rapport de présentation au président de la République indiquait que l'ordonnance apportait ainsi plusieurs innovations majeures visant à encourager la négociation d'accords collectifs dans les trois versants de la fonction publique, une pratique insuffisamment développée dans les collectivités publiques.

La loi de transformation de la fonction publique avait également pour objet de démontrer son attachement au principe de participation et de le renforcer : la possibilité de conclure des accords négociés produisant des effets juridiques, via l'ordonnance qui fut prise, en constituant une illustration. Par ailleurs, l'un des défis juridiques relevé a consisté à insérer ces accords dans la hiérarchie des normes, sans contradiction avec la situation légale et réglementaire des agents publics.

### Les précédents accords conclus par les collectivités

Les différents accords signés ces dernières années par les collectivités ou communautés de communes ou d'agglomération avec les organisations syndicales concernaient principalement l'évolution du temps de travail ou des rémunérations.

Par exemple, l'agglomération Béziers Méditerranée avait signé en juillet 2016 un accord avec les syndicats pour relever le temps de travail à la hauteur de la durée légale de 1607 heures.

L'accord prévoyait deux évolutions :

- L'augmentation du temps de travail
- La suppression du congé de fin de carrière,

Mais également des compensations sociales.

En premier lieu, la collectivité s'est engagée à financer un dispositif de santé complémentaire.

L'agglomération a également renforcé le montant de sa participation à la garantie prévoyance et a adhéré au Comité des Œuvres sociales de l'Hérault.

Concernant la rémunération, l'accord signé en juillet 2016 prévoyait une évolution des rémunérations et des mesures en faveur du pouvoir d'achat avec un abonnement gratuit à la médiathèque et à la piscine.

Rennes Métropole, la Ville de Rennes et son CCAS avaient mené entre 2014 et 2017 une démarche « *agenda social* », consistant à définir les conditions et le contenu d'un cycle de négociations avec les représentants du personnel sur une période pluriannuelle. Quatre thématiques jugées prioritaires avaient été inscrites dans ce plan de travail : déroulement de carrière, régime indemnitaire, égalité professionnelle, et qualité de vie au travail.

Tous ces thèmes avaient fait l'objet d'accords ou de décisions dès 2015, jusqu'en 2017 (avec une application en 2018).

Au niveau national, un modèle de protocole en matière de droits syndicaux avait été adopté en juillet 2019 par le CSFPT après 18 mois de travaux dans un groupe de travail associant élus et représentants des organisations syndicales.

Ce protocole précisait notamment :

- Les moyens matériels et financiers de fonctionnement
- Les modalités d'attribution des décharges d'activité de service et autorisations d'absence syndicales
- Les modalités de leur remboursement aux collectivités.

### L'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021

Le 13 juillet 2021 a été signé le premier accord sur le télétravail dans la fonction publique entre l'ancienne Ministre de la fonction publique, les neuf organisations syndicales des trois versants de la fonction publique, et les employeurs territoriaux et hospitaliers.

Cet accord inédit donnait un cadre clair à toutes les administrations en matière de télétravail et avait pour vocation de constituer un appui pour les employeurs avec la diffusion de nouvelles règles et d'un socle commun aux trois versants de la fonction publique.

Les employeurs avaient l'obligation d'engager des négociations locales pour décliner cet accord à leur niveau.

### Le rôle de la coordination des employeurs et des Centres de gestion

Le rôle des employeurs territoriaux en matière ►

## # DOSSIER SPÉCIAL

de négociation au niveau national a évolué avec l'institutionnalisation de la coordination des employeurs territoriaux en septembre 2018.

La charte accompagnant la création de la CET indique : « *Les employeurs territoriaux souhaitent se donner les moyens effectifs d'une négociation coordonnée sur les principaux enjeux de gestion de leurs personnels. En effet, depuis plusieurs années, les questions liées à la fonction publique territoriale et à la gestion de l'emploi public occupent une place de plus en plus importante, pour des raisons financières – masse salariale, contraintes budgétaires – mais aussi pour des raisons de qualité et d'adaptation des services publics locaux aux attentes de nos concitoyens. Il apparaît donc important que l'ensemble des élus locaux soient non seulement informés de ces questions, mais aussi véritablement parties prenantes des concertations et négociations relatives aux évolutions de la fonction publique territoriale et des moyens de son pilotage... Le collège des employeurs territoriaux du CSFPT, au même titre que les organisations syndicales, donne formellement son avis sur des réformes dont les conséquences peuvent se mesurer au sein de chaque collectivité. Or, ces prises de position nécessitent une concertation préalable entre employeurs publics territoriaux afin de définir des positions communes et partagées dans les négociations, d'une part avec les partenaires sociaux, et d'autre part avec les autres employeurs publics... »*

Ainsi, l'objet même de la coordination des employeurs territoriaux est d'être une instance de concertation et de négociation. Depuis 2020, cette instance a souhaité s'engager sur le dossier de la protection sociale complémentaire mais aussi celui de la négociation salariale.

Les démarches de négociation nationale doivent permettre de poser un cadre de référence pour l'engagement des négociations locales.

En matière d'accords négociés, le rôle des Centres de gestion est important également.

L'ordonnance n°2021-174 du 17 février 2021 a instauré une nouvelle compétence aux CDG en matière de négociation d'accords négociés. Les CDG peuvent ainsi être autorisés à négocier et à conclure un accord pour le compte des collectivités territoriales et des établissements publics ne disposant pas d'un comité social territorial.

Le CDG autorisé à négocier et conclure l'accord détermine avec la ou les collectivités concernées les conditions de déroulement de la négociation ainsi que

les modalités de conclusion de l'accord. L'application de l'accord est subordonnée à son approbation par l'autorité territoriale ou l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou de l'établissement.

Certains Centres ont conclu à l'unanimité des organisations syndicales représentatives un accord collectif pour le compte des collectivités et établissements rattachés au CST du CDG en matière de télétravail. C'était le cas de la Haute-Savoie et de la Seine-Maritime.

Des négociations ont également été menées concernant la préparation des élections professionnelles et la mise en place du CST pour des collectivités de plus de 50 agents ayant demandé à bénéficier de l'appui du CDG pour accompagner les échanges avec les représentants du personnel.

Si cette démarche de négociation mutualisée a été initiée également dans d'autres départements, plusieurs Centres ont évoqué une absence de demande formulée par les collectivités territoriales. C'est à mettre en parallèle avec le développement encore faible des accords négociés dans la FPT, même si les chiffres laissent à penser que cela évolue. En effet, il ressort d'une étude menée par la FNCDG en août 2022 auprès des collectivités qu'environ 30% des répondants avaient formalisé un accord en matière de télétravail. Rappelons que cette négociation avait été prévue par l'accord national du 13 juillet 2021.

Les autres accords signés depuis 2021 portent principalement sur le temps de travail, le régime indemnitaire et la PSC.

De plus en plus de collectivités renforcent les démarches participatives même informelles et les CDG oeuvrent pour les accompagner.

Un accord collectif a été signé le 3 octobre 2024 par la maire de Rennes et présidente de Rennes métropole, et les organisations syndicales, pour revaloriser le pouvoir d'achat des agents de la ville de Rennes, de Rennes Métropole et du CCAS. Cet accord collectif définit le cadre des évolutions indemnitaires sur la période 2025-2027.

Un accord de méthode avait été signé avec trois des quatre organisations syndicales représentatives au sein des trois collectivités en mars 2024 afin de structurer le travail à mener, définir les axes d'évolution du dispositif actuel, séquencer les revalorisations et arrêter les modalités de mise en œuvre. ►



Sur la base de cet accord de méthode, la Ville de Rennes, Rennes Métropole et le CCAS ont engagé des discussions avec les organisations syndicales signataires afin d'aboutir à un accord collectif. Huit réunions se sont tenues entre avril et septembre 2024, afin d'échanger sur le bilan de la mise en œuvre initiale du RIFSEEP et de travailler sur les thèmes suivants :

- La répartition de l'effort budgétaire sur la période 2025-2027 (catégories hiérarchiques, filières, parcours, indemnités concernées)
- Le périmètre des agents concernés
- La valorisation de certaines sujétions comme les formations internes, le tutorat et les interventions en quartiers prioritaires de la politique de la ville.

L'accord définit le cadre des évolutions indemnitaires sur la période 2025-2027. Dans un contexte de fortes incertitudes budgétaires, cette feuille de route pluriannuelle permet à l'ensemble des signataires (employeurs et organisations syndicales) de disposer d'un cadre précis et transparent des évolutions indemnitaires à venir.

Cette revalorisation du RIFSEEP est échelonnée sur trois années afin d'en garantir la soutenabilité financière pour les trois collectivités et de tenir compte des incertitudes gouvernementales sur les éventuelles revalorisations de la valeur du point.

Dans le cadre de l'instauration du Bonus attractivité dans le secteur de la petite enfance, l'accord collectif prévoit d'augmenter, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025, de 100 € nets mensuels le régime indemnitaire de l'ensemble des professionnels, titulaires et contractuels, intervenant auprès d'enfants ou occupant des fonctions de direction qui travaillent dans les crèches (auxiliaires de puériculture, assistants petite enfance, éducateurs de jeunes enfants, directrices, directrices adjointes et assistantes maternelles en crèche familiale).

Pour tenir compte de l'organisation des crèches, l'accord revalorise également le régime indemnitaire des agents d'entretien polyvalent intervenant auprès des enfants.

### L'exemple de la mise en œuvre de la réforme de la protection sociale complémentaire

L'ordonnance n°2021-175 du 17 février 2021 prévoit la participation obligatoire des collectivités territoriales et leurs établissements au financement des garanties de protection sociale complémentaire.

Chaque collectivité doit, de manière obligatoire, instaurer une participation à destination de leurs agents.

Plusieurs principes ont été posés par l'ordonnance n°2021-175 du 17 février 2021 :

- Une participation obligatoire des collectivités territoriales et leurs établissements au financement des garanties de protection sociale complémentaire destinées à couvrir les frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident
- A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, une participation à la couverture du risque santé qui ne peut pas être inférieure à 50% d'un montant de référence fixé par décret
- Une participation obligatoire des employeurs territoriaux au financement des garanties de protection sociale complémentaire destinées à couvrir les risques d'incapacité temporaire de travail, d'invalidité, d'inaptitude ou de décès
- A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025, une participation à la couverture du risque prévoyance qui ne peut pas être inférieure à 20% d'un montant de référence fixé par décret.

Le décret n°2022-581 du 20 avril 2022 fixe les conditions minimales de couverture et les obligations de financement des employeurs publics dans le cadre de la protection sociale complémentaire de leurs agents (fonctionnaires, titulaires et stagiaires, agents contractuels de droit public et privé). ►

**Coexistent trois dispositifs possibles de souscription de la protection sociale complémentaire et de participation financière par l'employeur (décret n°2011-1474 du 8 novembre 2011) :**

Contrat individuel labellisé	Contrat collectif	
	à adhésion facultative	à adhésion obligatoire
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agent souscrit librement un contrat individuel de son choix</li> <li>Pour bénéficier de la participation financière de l'employeur ce contrat doit, d'une part, être labellisé selon une procédure nationale et, d'autre part, comporter un niveau de garantie conforme aux garanties minimales définies par le décret n° 2022-581 du 20 avril 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'employeur conclut, après mise en concurrence, un contrat collectif destiné aux agents de la collectivité</li> <li>L'agent a la possibilité d'adhérer à ce contrat mais n'y est pas tenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'employeur conclut après mise en concurrence, un contrat collectif destiné aux agents de la collectivité</li> <li>Sauf cas de dispense prévus par les textes ou par l'accord collectif conclu localement, l'agent a l'obligation d'adhérer à ce contrat</li> </ul>

Il ressort de la synthèse nationale des rapports sociaux uniques 2021 qu'au 31 décembre 2021, parmi les 38 200 structures ayant au moins un agent 59% participent au financement de la protection sociale complémentaire de leurs agents au titre de la santé et/ou de la prévoyance.

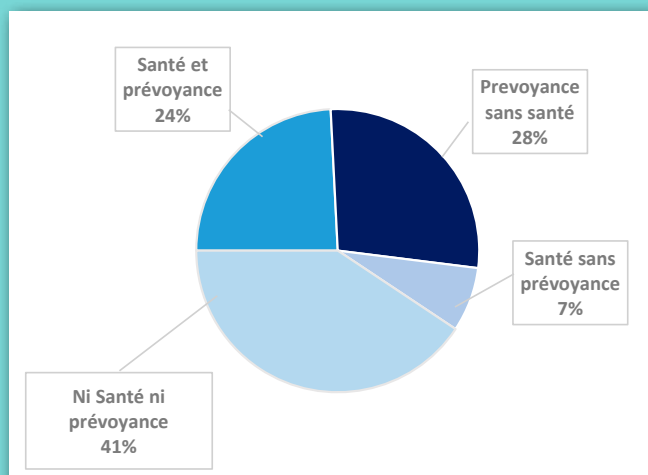
Les 19 900 collectivités financent la protection sociale complémentaire prévoyance de 792 500 agents permanents ou non permanents sur les 1 388 100 agents qu'elles emploient. 39% des agents de la fonction publique territoriale bénéficient donc d'une participation de leur employeur pour la prévoyance, 30% pourraient aussi en bénéficier en en faisant la demande et 31% n'y ont pas accès. Les collectivités versent en moyenne 202 euros par agent qui bénéficie du financement de sa protection sociale complémentaire au titre de la prévoyance en 2021.

Les agents de catégorie C perçoivent davantage en moyenne que les agents de catégories A et B.

La mise en place d'une participation financière dépend de la taille de la collectivité : les petites collectivités ont moins tendance à participer financièrement que les grandes. En 2017, 16% des communes et établissements communaux de moins de 1 000 habitants participaient financièrement à la protection sociale complémentaire dédiée à la santé, contre 82% des communes et établissements communaux de plus de 100 000 habitants.

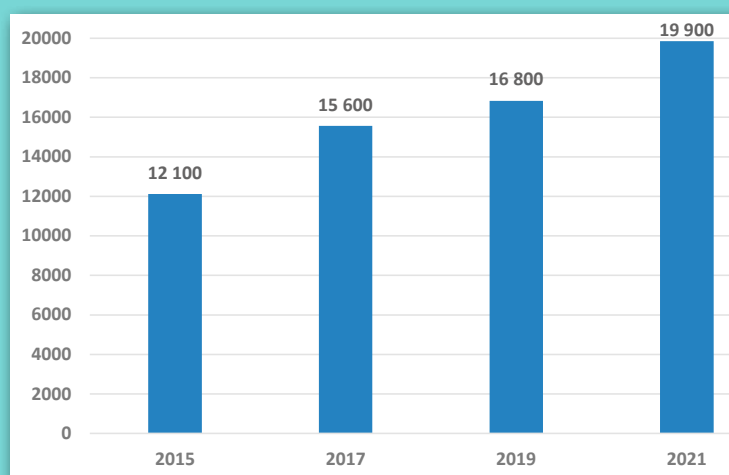
La participation des employeurs territoriaux concernera tous les agents publics, sans distinction de statut et tous les contrats de santé ou de prévoyance à caractère individuel labellisés ou contrats collectifs sélectionnés par les employeurs. ►

**Collectivités participant aux frais de protection sociale complémentaire de leurs agents pour le "risque santé" ou "prévoyance"**



Source : Rapports sociaux uniques 2021

**Collectivités participant aux frais de protection sociale complémentaire de leurs agents pour la prévoyance**



Source : Rapports sociaux uniques 2021

Régions	100%
Départements	86%
SDIS	86%
Centres de gestion et CNFPT	96%
Organismes départementaux	89%
Commune de moins de 1 000 habitants	87%
Commune de 1 000 à 1 999 habitants	91%
Commune de 2 000 à 3 499 habitants	92%
Commune de 3 500 à 4 999 habitants	90%
Commune de 5 000 à 9 999 habitants	88%
Commune de 10 000 à 19 999 habitants	80%
Commune de 20 000 à 49 999 habitants	77%
Commune de 50 000 à 79 999 habitants	70%
Commune de 80 000 à 99 999 habitants	63%
Commune de plus de 100 000 habitants	79%
Total des communes	88%
Total Etablissements communaux	83%
Communauté de commune	93%
Communauté d'agglomération	84%
Communautés urbaines et métropoles	82%
Total des EPCI à fiscalité propre	91%
Syndicats intercommunaux (SIVU, SIVOM)	86%
Syndicats mixtes	89%
Autres étab. publics intercommunaux	94%
Total des groupements intercom. sans FP	88%
Autres	82%
<b>Ensemble</b>	<b>88%</b>

L'ordonnance n°2021-175 du 17 février 2021 confie une compétence aux Centres de gestion en matière de protection sociale complémentaire : les centres de gestion concluent, pour le compte des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, des conventions de participation. Ces conventions peuvent être conclues à un niveau régional ou interrégional.

La réforme prévoit les mécanismes de contractualisation suivants :

1. Des contrats collectifs à adhésion obligatoire des agents publics conclus à l'issue d'un appel à la concurrence

À la suite d'une négociation collective avec accord majoritaire, l'employeur public pourra, après une procédure de mise en concurrence, conclure un contrat collectif pour la couverture complémentaire santé comme en matière de prévoyance

Cet accord collectif majoritaire pourra prévoir :

- La participation obligatoire de l'employeur public au financement du risque prévoyance, à tout ou partie des risques au-delà de la participation obligatoire minimum
- L'adhésion obligatoire des agents publics à tout ou partie des garanties de ce contrat collectif.

2. Des contrats collectifs à adhésion facultative conclus à l'issue d'un appel à la concurrence

Par principe, la participation financière des employeurs publics est réservée aux contrats à caractère collectif sélectionnés après une procédure de mise en concurrence.

L'offre retenue est proposée à l'adhésion individuelle et facultative des agents de la collectivité.

Les collectivités et leurs établissements ne peuvent verser d'aides qu'au bénéfice de leurs agents ayant souscrit un contrat faisant l'objet d'une convention de participation.

3. Des contrats individuels bénéficiant d'une labellisation

Le dispositif déjà existant de labellisation dans la fonction publique territoriale est maintenu. Il s'agit d'un dispositif par lequel les agents restent libres d'adhérer à une mutuelle, à une assurance ou à une institution de prévoyance de leur choix selon les contrats labellisés auprès de l'autorité de contrôle prudentiel et ouvrant alors droit à la participation financière de l'employeur. ►

## # DOSSIER SPÉCIAL

Le décret n°2022-581 du 20 avril 2022 a prévu, pour **le risque d'incapacité temporaire de travail**, les garanties minimales suivantes : indemnités journalières complémentaires garantissant une rémunération nette équivalente à 90% du traitement indiciaire et de la nouvelle bonification indiciaire et 40% du régime indemnitaire nets, déduction faite des montants correspondant aux garanties statutaires versés par l'employeur, à compter du passage à demi-traitement et jusqu'à épuisement des droits à congés et en cas de mise en disponibilité d'office ou de maintien du demi-traitement dans l'attente de l'avis du conseil médical.

**S'agissant du risque invalidité**, selon le décret, les fonctionnaires affiliés à la CNRACL perçoivent une rente garantissant une rémunération équivalente à 90% de leur traitement net de référence, sous réserve de remplir les conditions précisées par décret. Une disposition similaire est prévue pour les agents affiliés au régime général de sécurité sociale, aux conditions prescrites par le code de la sécurité sociale pour en bénéficier.

Les dispositions du code général de la fonction publique issues de l'ordonnance du 17 février 2021 fixent la participation minimale de l'employeur à la garantie santé à 50% d'un panier de référence, le décret du 20 avril 2022 fixe le montant de référence du panier à 30 € et, par application du pourcentage précité, à 15 € par agent et par mois la participation minimale de l'employeur à la garantie santé.

Concernant la garantie prévoyance fixée à 20% d'un montant de référence, le décret du 20 avril 2022 a fixé le montant de référence du panier à 35 € et, par application du pourcentage précité, à 7 € par agent et par mois la participation minimale de l'employeur à la garantie prévoyance.

### La signature d'un accord national le 11 juillet 2023

Le 11 juillet 2023, le premier protocole national entre les associations d'employeurs et les organisations syndicales représentatives à l'échelle du versant territorial de la fonction publique a été signé.

Les possibilités de recours aux trois dispositifs de souscription de la protection sociale complémentaire et de participation financière par l'employeur prévus par le décret du 8 novembre 2011 ont vocation à fortement évoluer dans le cadre de la transposition de l'accord collectif national du 11 juillet 2023.

En matière de prévoyance, selon les termes de l'accord collectif national du 11 juillet 2023 et, à compter de la transposition législative de certaines de ses dispositions, seule la souscription d'un contrat collectif à adhésion obligatoire sera possible (lorsque les trois possibilités de convention collective à adhésion obligatoire ou facultative et de labellisation demeurent en matière de santé).

	En l'état du droit en vigueur		En application de l'accord du 11 juillet 2023	
	Santé	Prévoyance	Santé	Prévoyance
Contrat individuel labellisé	✓	✓	✓	✗
Contrat collectif à adhésion facultative	✓	✓	✓	✗
Contrat collectif à adhésion obligatoire	✓	✓	✓	✓

L'accord collectif national conclu le 11 juillet 2023 prévoit de nouvelles garanties sociales au bénéfice des agents, garanties qui constitueront le cadre des futures négociations locales en matière de santé et de prévoyance.

En matière de prévoyance :

- ✓ En garantissant a minima aux agents le maintien de 90% de leur revenu global net (traitement indiciaire + nouvelle bonification indiciaire + régime indemnitaire) en cas d'incapacité ou d'invalidité
- ✓ En généralisant les contrats collectifs à adhésion obligatoire
- ✓ En introduisant un partage entre employeur et agent du montant de la cotisation prévue au contrat avec une participation minimale de l'employeur de 50%.

En matière de santé :

- ✓ En instituant un fonds national de solidarité au profit des agents actifs et retraités en difficulté dont la négociation collective devra préciser les modalités opérationnelles
- ✓ En engageant une revoyure du volet santé qui portera notamment sur le panier minimal de couverture, le niveau de participation et les modes de participation.

Cet accord collectif national signé le 11 juillet 2023 a pour objet de poser le cadre de référence aux négociations locales devant intervenir dans chaque collectivité, établissement local et centre de gestion en vue des obligations de participation au financement des dispositifs de protection sociale complémentaire de leurs agents. ►



Toutefois, il n'a pas encore été transposé.

Pour être pleinement effectif, l'accord implique la modification de plusieurs dispositions législatives et réglementaires nécessaires pour inscrire en droit :

- La généralisation des contrats de prévoyance à adhésion obligatoire
- La nouvelle définition de la participation minimale de l'employeur
- Les nouvelles garanties minimales
- L'encadrement des pratiques contractuelles.

L'employeur est fondé, dans le respect de la libre administration des collectivités, à engager dans l'immédiat la négociation locale afin de respecter les échéances de 2025 et 2026 et de se conformer aux dispositions de l'accord notamment relatives aux garanties en matière de prévoyance et au montant de participation de l'employeur, dont l'anticipation de la transposition n'est pas contraire au droit en vigueur.

### Les conventions de participation ou accords négociés en matière de PSC conclus par les CDG

L'ordonnance n°2021-175 du 17 février 2021 a confié une compétence aux Centres de gestion en matière de protection sociale complémentaire. Les centres de gestion concluent, pour le compte des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, des conventions de participation. Ces conventions peuvent être conclues à un niveau régional ou interrégional selon les modalités déterminées par le schéma régional ou interrégional de coordination, de mutualisation et de spécialisation. Les collectivités et établissements publics peuvent adhérer à ces conventions de participation pour un ou plusieurs des risques que ces conventions sont destinées à couvrir, après signature d'un accord avec le centre de gestion de leur ressort.

Avant l'entrée en vigueur de la réforme prévue par l'ordonnance du 17 février 2021, plus de 51% des Centres de Gestion accompagnaient déjà les collectivités et les établissements de leur ressort pour la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire au travers de la mise en œuvre d'une convention cadre.

Le contrat collectif permet aux agents de bénéficier d'un meilleur degré de qualité des garanties.

### L'exemple des Pays de la Loire

Les CDG de la région Pays de la Loire ont décidé de conclure une convention de participation à un niveau régional en déterminant cette modalité dans leur schéma régional ou interrégional de coordination, de mutualisation et de spécialisation.

La sollicitation des collectivités afin de déterminer le périmètre du contrat a recensé 1462 collectivités et établissements intéressés : des plus petites jusqu'à la Région (laquelle a même résilié sa convention en vigueur un an avant son échéance), à l'exception de Nantes Métropole et une ou deux autres collectivités, ont déclaré leur intérêt.

Dans ce cadre, une obligation d'allotir a été retenue ; 6 lots d'environ 15 000 agents chacun ont été constitués, à l'exception du lot spécifique aux SDIS compte-tenu d'un absentéisme plus faible.

Ces lots se sont constitués selon différentes considérations, par exemple en fonction de la cohérence territoriale et du suivi de l'exécution du contrat (des lots sont pilotés par chaque CDG) ; en fonction de la sinistralité et les tarifs au sein des lots peuvent également être distingués selon la strate de collectivités.

Par ailleurs, l'accord collectif régional peut être décliné au niveau local (des départements).

L'appel d'offres a été lancé et un Comité paritaire de pilotage et de suivi a été créé au niveau régional, composé de représentants des organisations syndicales et des employeurs.

### L'exemple du CDG de Saône et Loire

Le CDG 71 a promu un accord local départemental prévoyant, à l'unanimité des organisations syndicales et des employeurs, le caractère obligatoire de l'adhésion des agents à compter de janvier 2025, ce qui est spécialement intéressant dans la mesure où, en l'état du droit et en vertu de l'article L. 827-2 du CGFP, seul un accord collectif (conclu en application de l'article L 221-2 du CGFP) peut prévoir la souscription obligatoire des agents à tout ou partie des garanties que le contrat collectif comporte.

Cet accord a également prévu la faculté, pour les collectivités, d'aller au-delà de la participation minimale de 50% dans un but d'intérêt social.

Cet accord local a défini deux scénarios en termes de garanties : l'un conforme aux stipulations de l'accord national, l'autre mieux disant, par exemple, avec un maintien garanti de 95% (contre 90%) de ►

## # DOSSIER SPÉCIAL

rémunération nette en cas d'incapacité temporaire de travail.

### L'exemple du CDG de la Marne

Le 25 juillet 2024, un accord collectif départemental relatif aux régimes de prévoyance complémentaires, à adhésion obligatoire, du personnel du Centre de Gestion de la Marne et des employeurs publics territoriaux ayant formalisé l'un de ces régimes, a été conclu entre le CDG de la Marne et les organisations syndicales représentatives de la Fonction Publique Territoriale à l'échelle du Département de la Marne.

Au travers de cet accord, la mise en œuvre et le suivi des garanties de prévoyance complémentaires sont mutualisés pour le compte des collectivités territoriales et des établissements publics, affiliés et non affiliés, du département. Dans ce cadre, 379 employeurs publics territoriaux ont déclaré leur intention de rejoindre cette démarche et ont donné mandat au Centre de Gestion à cet effet.

C'est dans ce contexte que le Centre de Gestion a :

- Engagé un processus de négociation avec les organisations syndicales qui a abouti à un accord de méthode en date du 12 mars 2024
- Lancé une consultation au niveau départemental pour être en mesure de proposer aux employeurs publics territoriaux l'adhésion à des conventions de participation auxquelles seront adossés des contrats d'assurance collectifs, à adhésion obligatoire, de prévoyance complémentaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Compte tenu du nombre important et de la typologie des employeurs publics concernés, du nombre d'agents couverts et de l'étendue géographique du régime, la consultation porte sur trois strates distinctes correspondant à trois quotités tarifaires.

Cette mutualisation des risques, organisée au niveau départemental, permet de garantir aux personnels du Centre de Gestion et des employeurs publics territoriaux :

- L'accès à des garanties collectives sans considération notamment de l'âge, de l'état de santé, du sexe ou de la catégorie professionnelle
- Un niveau de couverture adéquat reposant sur les garanties les plus pertinentes compte-tenu des besoins sociaux et des contraintes économiques des employeurs publics concernés
- Le bénéfice de taux de cotisations négociés et maintenus pendant 3 ans.

Les employeurs publics, entrant dans le champ d'application de cet accord, qui adhéreront à l'une

des conventions de participation signées par le Centre de Gestion et souscriront les contrats d'assurance adossés à celles-ci, seront tenus de se conformer aux dispositions de cet accord à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, en formalisant, dans le cadre d'un accord collectif local, notamment :

- Le caractère obligatoire de l'adhésion des bénéficiaires et les éventuelles dispenses d'adhésion
- Leur choix de régime au regard des niveaux de garanties proposés
- Les taux de cotisations et la répartition des cotisations entre les personnels bénéficiaires et l'employeur. Les cotisations obligatoires sont prises en charge, a minima, à hauteur de 50% par l'employeur public.

L'ensemble du personnel, employé et rémunéré par un employeur public adhérant au contrat, qu'il s'agisse des fonctionnaires affiliés à la CNRACL ou du personnel affilié au régime général de la sécurité sociale devra adhérer, à titre obligatoire, à l'un des régimes de prévoyance « *incapacité et invalidité* » et aura la possibilité d'adhérer à des options facultatives au titre de la perte de retraite consécutive à une invalidité (option n° 1), au décès (option n° 2) et au maintien du régime indemnitaire pendant les périodes à plein traitement en congé longue maladie, congé longue durée et congé grave maladie (option n° 3).

Les cotisations servant au financement des options facultatives liées à la perte de retraite consécutive à une invalidité, et au maintien du régime indemnitaire pendant les périodes à plein traitement en congé longue maladie, congé longue durée et congé grave maladie, et le cas échéant au décès, sont exclusivement à la charge de l'agent. ■



# L'emploi

dans la fonction publique territoriale c'est :

environ **200 000**  
offres chaque année

**250** métiers  
différents répartis sur 8 filières

**Des perspectives  
de carrières et de mobilité,**  
avec ou sans diplôme, avec ou sans  
concours

# emploi-territorial.fr

Le site de référence de la fonction publique territoriale



# La 13<sup>ème</sup> édition du Panorama de l'emploi territorial

C'est à l'occasion de l'organisation de la première Conférence Nationale de l'Emploi Territorial en mars 2012 qu'avait été publiée la première édition du Panorama de l'emploi territorial. Ce premier Panorama avait vocation à s'inscrire dans le paysage de l'observation de l'emploi public tant au niveau local que national. L'importante mobilisation des Centres de gestion en matière d'emploi public ainsi que leurs actions en matière de gestion de la carrière des agents et d'organisation des concours et d'examens professionnels permet de mieux appréhender les dynamiques et les enjeux des ressources humaines locales.

## PANORAMA DE L'EMPLOI TERRITORIAL 13<sup>e</sup> ÉDITION



**La 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi public territorial a été publiée conjointement par la FNCDG et l'ANDCDG en septembre 2024. Elle constitue à la fois un repère mais aussi un point de perspectives à moyen terme d'évolution des emplois, des métiers, des compétences et des besoins en recrutement des collectivités et de leurs établissements publics.**

**Cette publication apporte, depuis plus de 12 ans maintenant, aux centres de gestion, aux collectivités locales et à l'ensemble des pouvoirs publics, les moyens d'avancer dans la prospective et l'analyse de l'emploi public territorial.**

#### **Méthodologie**

*Les données présentées dans ce panorama sont issues de l'agrégation des Bilans de l'emploi réalisés par 95 Centres de Gestion (Année 2022-2023 - Bourses de l'emploi des Centres de Gestion), du RSU 2022, du rapport sur l'état de la fonction publique publié par la DGAFP le 15 décembre 2023, de l'enquête GPEEC des Centres de Gestion de 2022.*

**L**a 13<sup>ème</sup> édition du Panorama de l'emploi territorial présente différentes informations ayant pour finalité d'éclairer les employeurs publics dans la définition de leur stratégie pluriannuelle des ressources humaines et de contribuer au dialogue social.

Ce panorama s'organise autour de plusieurs thématiques :

- Les tendances de l'emploi pour l'année 2023
- Les principaux employeurs
- Les offres d'emploi et les métiers en tension
- Les profils des personnes recrutées et inscrites comme demandeur sur le site emploi-territorial
- Des données sur la mobilité, les concours, la retraite
- Un zoom sur les gestionnaires carrière-paie.

Cette édition du Panorama de l'emploi territorial apporte un nouvel éclairage sur l'évolution de l'emploi public.

#### **L'évolution des effectifs**

Ces dernières années, les variations à la hausse ou à la baisse des effectifs de la FPT, dans des proportions mesurées, ont tendance à démontrer une forme de stabilisation des effectifs. Ainsi, le Panorama relevait

une légère baisse entre 2019 et 2020 lorsqu'il indique une hausse entre 2020 et 2021, sachant que les plus récentes observations de la DGCL notaient un léger recul du nombre d'agents de la FPT en 2022, ce recul étant plus marqué s'agissant du nombre de fonctionnaires.

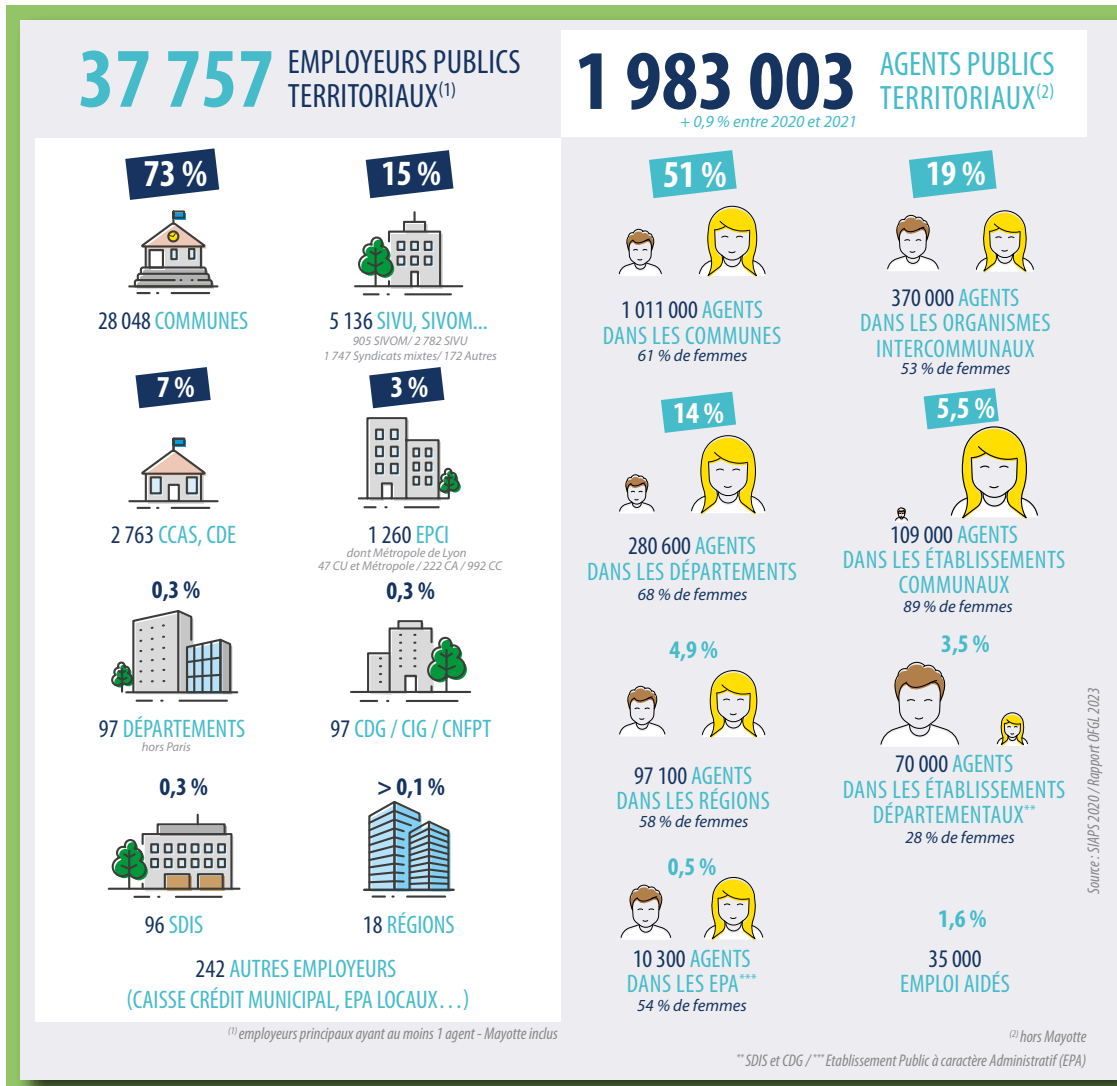
Ces tendances globales n'excluent pas une certaine disparité des situations : ainsi, le Panorama relève une légère diminution des effectifs des communes de moins de 1000 habitants (-1%), lorsque ces effectifs ont augmenté pour les communes dont la population est comprise entre 2000 et 3499 habitants (+1,9%), de même que pour les EPCI qui enregistrent une croissance significative de 3,6%.

Dans le même temps, les établissements communaux et les syndicats intercommunaux à vocation unique ont enregistré une baisse de leurs effectifs, respectivement de 1,6% et 9%.

Le volume d'heures de travail a connu une légère augmentation de 0,9%. Cette hausse est notamment portée par les établissements publics de coopération intercommunale (+3,9% pour les communautés de communes). L'obligation d'effectuer 1 607 heures de travail annuelles pourrait expliquer, en partie, cette évolution. ►



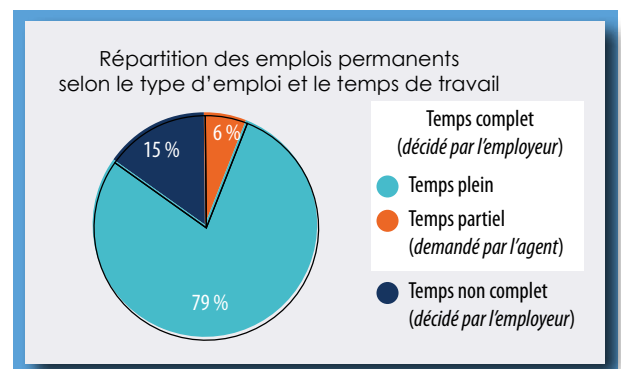
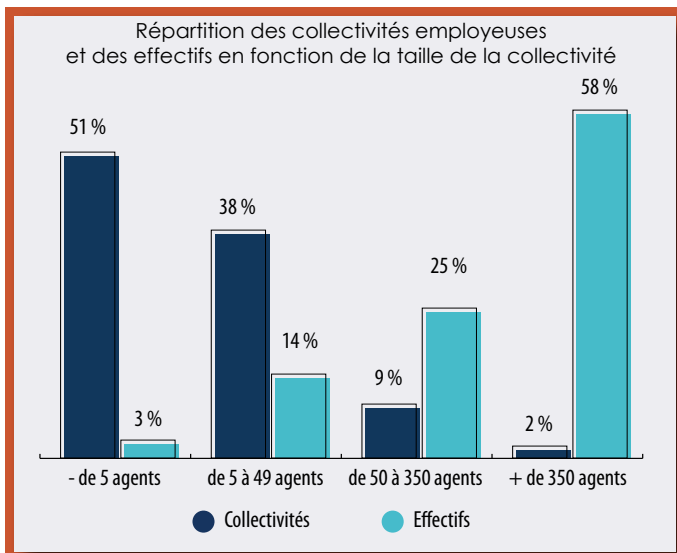
# # DOSSIER SPÉCIAL



Les établissements départementaux et régionaux ont maintenu des effectifs et un volume de travail relativement stables.

Le panorama recense un peu moins de 38 000 employeurs.

Les communes restent les principaux employeurs, représentant 1011000 agents et 941400 emplois en équivalent temps plein en 2022, soit 51% des effectifs. 19% des agents territoriaux sont employés par les organismes intercommunaux, 14% travaillent dans les départements et 4,9% dans les régions. ►



## Une augmentation des offres d'emploi mais des difficultés de recrutement persistantes

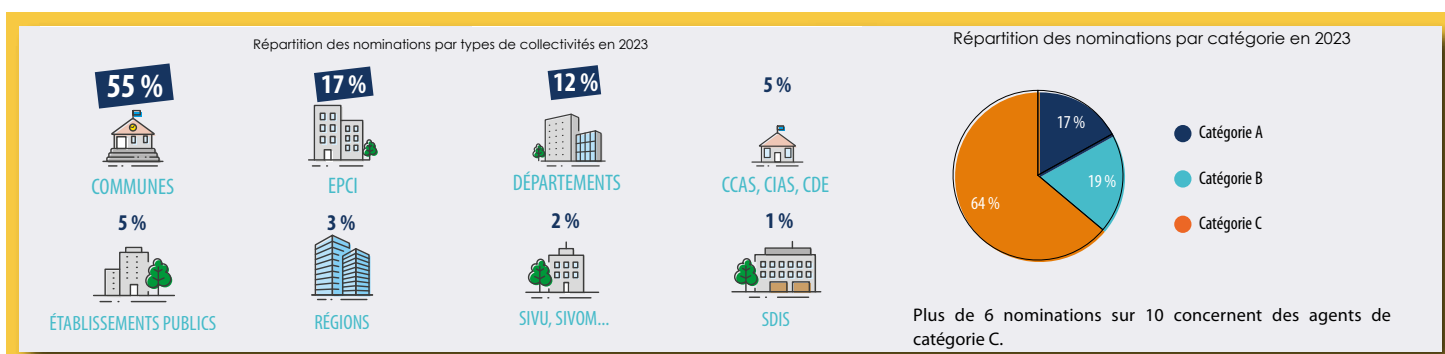
228 262 offres (hors Guyane et Martinique) ont été publiées par les Centres de Gestion en 2023. La moyenne des offres publiées est de 14266 offres par région, avec des disparités importantes (de 783 à 42643 offres selon la région). Ce nombre de publications continue sa progression (94% depuis 2020) mais la hausse est moins importante qu'en 2022.

L'augmentation des offres concerne la majorité des filières, en particulier les filières animation (+17%), technique (+15,3%) et culturelle (+10,5%).

L'augmentation globale des offres publiées couplée à

leur durée de publication vient spécialement souligner les tensions sur le marché du travail, plus ou moins accentuées en fonction des métiers et des régions, les enjeux d'attractivité étant, de plus, différents en fonction de la nature et de la taille de la collectivité.

On relève ainsi que 83% des offres d'emploi publiées en 2023 ont donné lieu à des nominations et ainsi, 17% des offres d'emplois publiées sont non pourvues quel que soit le motif (absence de candidature, manque de candidats correspondant au profil du poste, défection lors du processus de recrutement, renoncement à recruter...). Aussi, une part significative des emplois reste non pourvue.



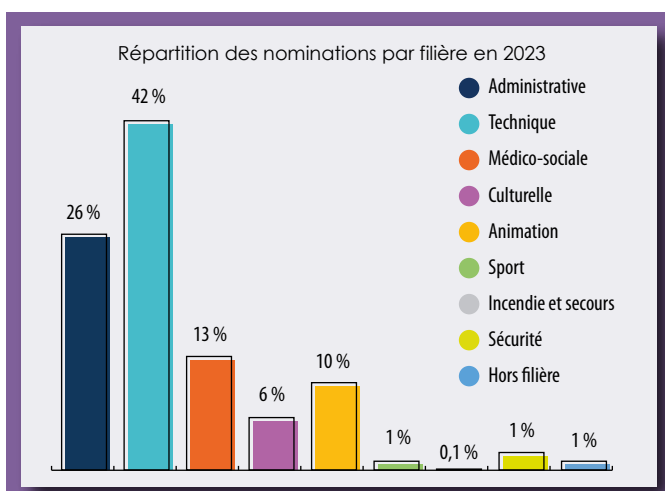
La durée moyenne de publication d'une offre est de 35 jours. Elle peut dépasser 40 jours en moyenne dans certaines régions (en Île-de-France notamment), symptomatique d'un marché de l'emploi particulièrement en tension sur certains métiers.

Une certaine hausse des offres sur emploi non permanent est relevée (+12,7% en 2023, +4,3% en 2022). Ces offres représentent 12% des offres totales.

Plus de 6 nominations sur 10 concernent des agents de catégorie C. Cette répartition est légèrement inférieure à la répartition des agents de catégorie C au sein de la fonction publique territoriale qui représente plus de 7 agents sur 10.

Les nominations sont fortement concentrées au sein des filières technique et administrative. Plus de 4 nominations sur 10 concernent la filière technique et plus de 2 nominations sur 10 concernent la filière administrative.

Le top 10 des cadres d'emplois des nominations 2023 représente près de 8 nominations sur 10. Au sein du top 10, la filière administrative, avec les cadres d'emplois d'adjoints administratifs, d'attachés et de rédacteurs, et la filière technique, avec les cadres d'emplois d'adjoints techniques, de techniciens et d'ingénieurs, restent les plus représentées. ►



Répartition des nominations par cadre d'emploi

Cadre d'emploi	Part des nominations
Adjoints techniques	27 %
Adjoints administratifs	12 %
Adjoints d'animation	9 %
Attachés	7 %
Rédacteurs	6 %
Techniciens	4 %
Agents de maîtrise	3 %
Adjoints techniques des établissements d'enseignement	3 %
Assistants d'enseignement artistique	3 %
Ingénieurs	3 %
<b>Part du top 10 sur l'ensemble des nominations</b>	<b>79 %</b>

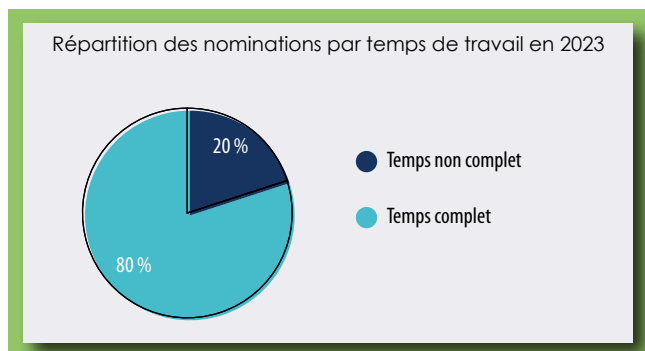
## # DOSSIER SPÉCIAL

8 nominations sur 10 concernent un poste à temps complet.

L'activité recrutement présente deux pics distincts : en janvier et septembre coïncidant avec les périodes de nominations et de prises de poste effectives au sein des collectivités, et d'octobre à décembre et avril à juillet qui correspondent aux périodes d'intense activité de recrutement précédant ces prises de poste. Les recrutements en septembre sont liés à la rentrée scolaire et concernent principalement les postes d'AT-SEM et d'animateur.

49% des nominations concernent des titulaires, 51% des contractuels. Certains territoires connaissent des taux de nomination de titulaires supérieurs à la moyenne nationale.

Les départements de Mayotte, de la Réunion et d'Ile-de-France se démarquent en ayant un taux de nomination de contractuels plus important que la moyenne.



Répartition des nominations par région et statut en 2023

Région	Contractuels	Titulaires
Auvergne-Rhône-Alpes	47 %	53 %
Bourgogne-Franche-Comté	48 %	52 %
Bretagne	34 %	66 %
Centre-Val de Loire	52 %	48 %
Corse	14 %	86 %
Grand Est	51 %	49 %
Guadeloupe	26 %	74 %
Hauts-de-France	42 %	58 %
Île-de-France	64 %	36 %
La Réunion	64 %	36 %
Mayotte	68 %	32 %
Normandie	50 %	50 %
Nouvelle-Aquitaine	39 %	61 %
Occitanie	39 %	61 %
Pays de la Loire	42 %	58 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	44 %	56 %
<b>France</b>	<b>49 %</b>	<b>51 %</b>

En 2023, les nominations ont porté principalement sur certains champs d'action publique comme la citoyenneté, l'éducation, la culture, le sport, les services techniques, l'environnement et le développement durable, le social, la santé publique, la gestion des ressources, la sécurité.

Répartition des nominations en fonction du champ d'actions publiques en 2023

Champ d'actions publiques	Nombre de nominations	%
Citoyenneté, éducation, culture et sport	77 916	41 %
Services techniques et environnementaux	51 395	27 %
Social, santé publique	26 797	14 %
Organisation et gestion des ressources	22 428	12 %
Aménagement et développement durable des territoires	8 300	4 %
Sécurité	5 106	2 %

Le Top 10 des familles de métiers en fonction des nominations en 2023

Famille de métiers	Nominations	%
Architecture / bâtiment et logistique	30 864	16 %
Education / animation et jeunesse	26 892	14 %
Citoyenneté / population / affaires administratives et vie associative	22 732	12 %
Culture	13 181	7 %
Restauration collective	11 535	6 %
Voirie et infrastructures	11 056	6 %
Enfance / famille	10 681	6 %
Ingénierie écologique	8 922	5 %
Inclusion sociale	7 496	4 %
Santé publique	5 694	3 %

Les métiers en tension se définissent comme ceux qui font face à des difficultés de recrutement, soit par manque de candidats, soit par des profils inadaptés. Leur identification repose principalement sur une durée de publication des offres supérieure à la moyenne.

Le top 4 des métiers en tension reste sensiblement le même entre 2022 et 2023, à savoir les emplois de direction (DGS, secrétaire général de mairie, DST) et les emplois de médecin. On constate que des tensions se concentrent sur des profils qui détiennent des compétences techniques spécifiques comme ►

directeur financier.

La durée moyenne de publication des offres d'emploi pour les postes à fortes compétences techniques met en évidence que les compétences requises ne sont pas toujours disponibles en interne, obligeant ainsi les collectivités à élargir leur champ de recherche. Par ailleurs, cette situation est exacerbée par des difficultés d'attractivité de certaines zones d'emploi, qui peinent à attirer les profils techniques recherchés. De plus, le vivier de candidats qualifiés pour ces postes spécialisés est souvent limité, ce qui intensifie la concurrence entre les collectivités et entre les secteurs d'activité et prolonge les délais de recrutement.

Les collectivités sont également confrontées à un double défi : attirer des talents externes tout en s'assurant qu'ils possèdent l'expérience nécessaire pour réussir dans ces fonctions clés.

Le Top 10 des familles de métiers qui ont compté le plus de diffusions d'offres en 2023

	Part de diffusions d'offres
Architecture, bâtiment et logistique	14 %
Citoyenneté, population, affaires administratives et vie associative	12 %
Éducation, animation et jeunesse	11 %
Culture	6 %
Voirie et infrastructures	6 %
Enfance et famille	5 %
Ingénierie écologique	5 %
Inclusion sociale	5 %
Restauration collective	4 %
Santé publique	4 %

Le Top 10 des métiers en tension en 2023\*

2023		2022	2021
n° 1	Directeur ou directrice général(e)	n° 2	n° 2
n° 2	Médecin	n° 1	-
n° 3	Responsable des services techniques	n° 3	n° 1
n° 4	Secrétaire de mairie	n° 4	n° 5
n° 5	Directeur ou directrice financier	-	-
n° 6	Développeur ou développeuse économique	n° 7	-
n° 7	Responsable de gestion budgétaire et financière	-	-
n° 8	Agent chargé de contrôle en assainissement collectif et non collectif	-	-
n° 9	Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	-	-
n° 10	Responsable de la gestion des déchets	-	-

### Les demandeurs inscrits sur le site [emploi-territorial.fr](http://emploi-territorial.fr)

Le site Emploi Territorial permet aux candidats, à partir de leur espace personnel, de mettre leur CV à la disposition des employeurs de la fonction publique territoriale via le Module « Demandeurs ». Les demandes doivent être préalablement validées par le Centre de Gestion compétent.

Un candidat qui dépose son CV émet une demande dans laquelle il précise notamment le métier qu'il vise et le périmètre géographique recherché.

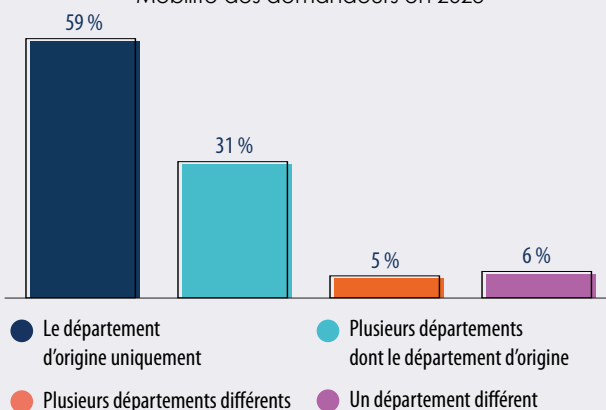
Cet espace peut ainsi permettre aux candidats d'avoir une visibilité plus importante auprès des employeurs locaux. Il peut également permettre aux employeurs d'avoir un aperçu plus complet de candidats correspondant au poste.

En 2023, le nombre de demandeurs était de 55 381 profils, 53% de demandeurs se positionnant sur un grade de catégorie C.

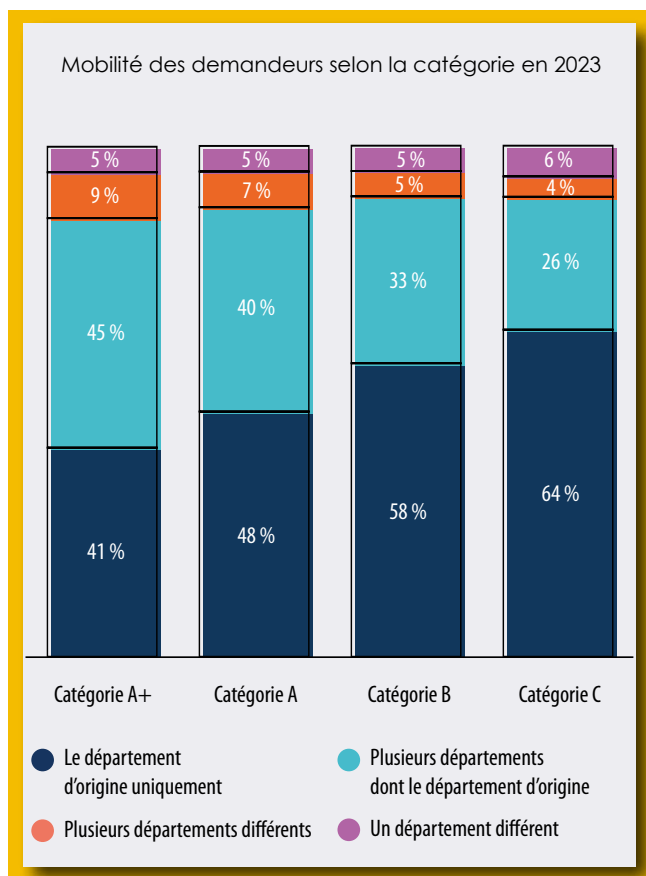
59% des demandes étaient effectuées exclusivement dans le département d'origine. La catégorie hiérar-

chique a un effet notable sur la mobilité géographique des demandeurs. En effet, le taux de demandeurs recherchant uniquement dans leur département d'origine décroît à mesure que l'on monte dans les catégories hiérarchiques, avec un minimum pour la catégorie A+ à 41%. ►

Mobilité des demandeurs en 2023



## # DOSSIER SPÉCIAL



Répartition des demandeurs par situation en 2023

	% des demandeurs
Demandeur d'emploi	50 %
Fonctionnaire territorial	16 %
Salarié du secteur privé	15 %
Contractuel territorial	8 %
Fonctionnaire d'État	4 %
Apprenti ou étudiant	3 %
Fonctionnaire hospitalier	2 %
Lauréat de concours de la FPT en recherche de nomination	0,9 %
Fonctionnaire d'un autre pays de l'UE	0,1 %
Lauréat d'un examen professionnel de la FPT en recherche de nomination	0 %

Répartition des demandeurs par niveau de diplôme en 2023

	% des demandeurs
CAP	11 %
BEP	8 %
Bac	23 %
Bac +2	19 %
Bac +3	11 %
Bac +5	12 %
Non renseigné	16 %

En 2023, une nette majorité des candidats à l'emploi sont des femmes, représentant 67 % des CV déposés.

50% étaient des demandeurs d'emploi, 30% travaillaient dans la fonction publique et 15% travaillaient dans le secteur privé. La population de demandeurs est plutôt jeune, 49% des inscrits ayant moins de 40 ans.

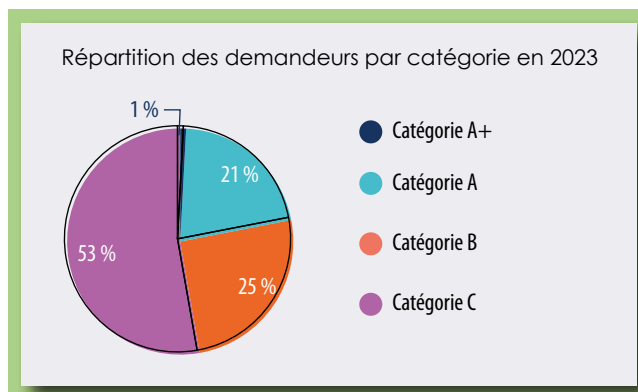
23% des demandeurs avaient un niveau Bac, et plus de 43% avaient un niveau supérieur au Bac.

En 2023, une nette majorité des candidats à l'emploi sont des femmes, représentant 67 % des CV déposés.

50% étaient des demandeurs d'emploi, 30% travaillaient dans la fonction publique et 15% travaillaient dans le secteur privé. La population de demandeurs est plutôt jeune, 49% des inscrits ayant moins de 40 ans.

23% des demandeurs avaient un niveau Bac, et plus de 43% avaient un niveau supérieur au Bac.

Une part importante de demandeurs sollicite un poste de catégorie A ou B (46%), ce qui peut apparaître en décalage avec la structure de l'emploi territorial. ►





Une part importante de demandeurs sollicite un poste de catégorie A ou B (46%), ce qui peut apparaître en décalage avec la structure de l'emploi territorial.

Le module « *demandeurs* » permet aux CDG de demander aux candidats leur autorisation pour pouvoir leur envoyer des propositions de missions temporaires dans les collectivités. Le plus souvent, il s'agit de missions de remplacement allant d'un à plusieurs jours. 63% des candidats ont accepté en 2023 de recevoir des offres de mission temporaire.

Chaque demandeur peut effectuer plusieurs demandes sur le module s'il le souhaite. En 2023, le métier le plus représenté parmi les demandes était celui de secrétaire général de mairie.

	Demandes
Secrétaire général de mairie	4 716
Assistant de gestion administrative	4 008
Assistant de gestion des ressources humaines	3 256
Chargé d'accueil	2 153
Assistant de direction	1 913

### Les concours et examens organisés par les Centres de Gestion en 2022

La 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi présente les concours et examens professionnels organisés en 2022 par les Centres de gestion. Suite à une crise sanitaire marquée par deux confinements en 2020, la session 2021 avait été l'occasion d'organiser les concours reportés, ce qui avait porté le nombre de concours organisés cette année-là à 40. En 2022, le nombre d'opérations a retrouvé un rythme classique. Aussi, 29 concours ont été programmés en 2022 pour 21 494 postes ouverts. 25 examens professionnels ont été organisés par les Centres de gestion sur cette même période.

Les filières Culturelle, Médico-sociale et Technique sont celles qui ont enregistré le plus grand nombre d'opérations de concours en 2022, avec six types de concours.

Le taux d'absentéisme moyen aux concours avoisine les 30% et apparaît plus élevé chez les hommes que chez les femmes et pour les tranches d'âge "*moins de 20 ans*" et "*plus de 60 ans*".

Les femmes démontrent un taux de réussite plus élevé au concours qu'à l'examen professionnel dans

	Demandes
CDG de la Réunion (974)	3 053
CDG d'Ille-et-Vilaine (35)	2 608
CDG du Nord (59)	2 461
CIJ de la Grande Couronne (78, 91, 95)	2 146
CIJ de la Petite Couronne (92, 93, 94)	2 076
CDG du Pas-de-Calais (62)	2 041
CDG de la Haute-Garonne (31)	1 940
CDG de la Seine-Maritime (76)	1 917
CDG de la Charente-Maritime (17)	1 808
CDG de la Gironde (33)	1 694

toutes les catégories. Cette tendance est particulièrement marquée en catégorie A.

Les résultats aux concours suggèrent que la réussite des candidats est liée à une combinaison de facteurs, notamment :

- L'âge des candidats : Il semble exister une corrélation entre l'âge et la réussite au concours. Les jeunes candidats (moins de 30 ans) obtiennent généralement de meilleurs résultats. Cela pourrait être dû à une plus grande familiarité avec les méthodes d'apprentissage récentes, une meilleure adaptation aux épreuves ou une motivation plus forte.
- La préparation au concours : La formation suivie avant le concours joue un rôle déterminant. Les candidats ayant bénéficié d'une préparation spécifique sont plus susceptibles de réussir. La formation proposée par le CNFPT semble particulièrement efficace pour les jeunes candidats (moins de 30 ans). Elle leur apporte les connaissances et les compétences nécessaires pour aborder les épreuves avec succès.
- Les formations internes des collectivités : Leur efficacité semble augmenter avec l'âge des candidats. Les agents plus expérimentés peuvent tirer davantage profit de ces formations, qui sont souvent adaptées aux spécificités de leur métier et de leur collectivité. ►

## # DOSSIER SPÉCIAL

Données comparatives des concours territoriaux organisés par les CDG de 2012 à 2022

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution entre 2012 et 2022
<b>Nombre de concours organisés</b>	32	32	27	28	33	32	35	30	26	40	29	-9 %
<b>Nombre de postes ouverts</b>	23 382	22 086	24 492	21 411	16 973	18 219	18 540	17 315	19 464	27 456	21 494	-8 %
<b>Candidats inscrits</b>	178 593	180 909	181 658	179 331	154 937	138 210	140 765	143 008	95 258	164 077	104 402	-33 %
<b>Candidats présents</b>	128 840	123 238	125 135	123 247	98 314	83 529	90 764	89 186	59 039	102 999	75 562	-31 %
<b>Lauréats</b>	19 134	18 829	18 998	19 274	15 109	15 632	15 146	14 193	14 185	20 858	15 506	-19 %

Répartition des types de concours organisés par catégorie et par filière en 2022\*

	Cat. A+	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Total
<b>Administrative</b>	1	1	0	1	3
<b>Technique</b>	1	0	2	3	6
<b>Sociale</b>	NC	2	1	1	4
<b>Médico-sociale</b>	NC	4	0	2	6
<b>Médico-technique</b>	NC	0	0	0	0
<b>Culturelle</b>	2	2	2	0	6
<b>Animation</b>	NC	NC	0	0	0
<b>Sportive</b>	NC	1	2	0	3
<b>Incendie et secours</b>	**	0	2	1	3
<b>Sécurité</b>	NC	0	0	2	2
<b>Total</b>	4	10	9	10	33

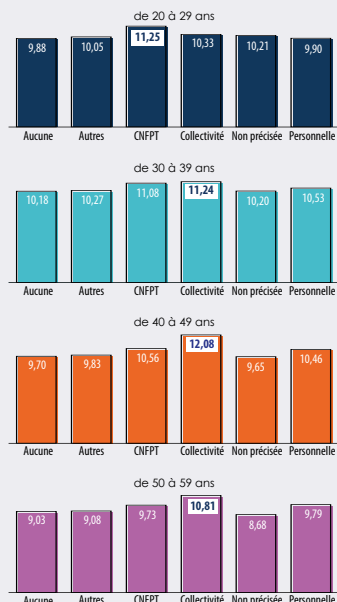
\* Concours A+ organisés par le CNFPT  
 \*\* organisé par les SDIS  
 NC : non concernée

Examens professionnels organisés par les CDG en 2022

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Total
<b>Nombre d'examens professionnels</b>	10	10	5	25
<b>Candidats inscrits</b>	3 803	14 314	7 766	25 883
<b>Candidats présents</b>	3 166	11 106	6 833	21 105
<b>Taux de présence</b>	83 %	78 %	88 %	83 %
<b>Candidats admissibles</b>	1 743	7 010	6 298	11 031
<b>Lauréats</b>	1 236	4 241	4 937	15 051
<b>Taux de réussite</b>	39 %	38 %	72 %	50 %

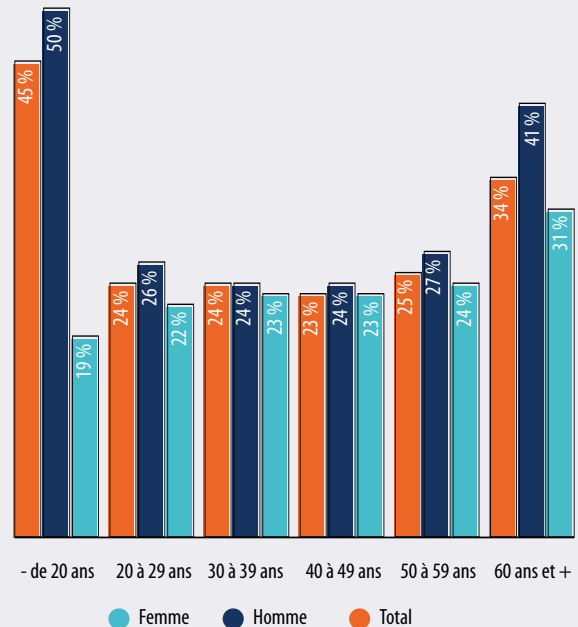
Zoom sur les notes des candidats

Note moyenne sur 20 selon la tranche d'âge et la préparation des candidats en 2022\*



\* Les données pour les moins de 20 ans et plus de 60 ans ont été écartées du fait de la faible volumétrie de ces effectifs qui sont, en sus, soumis à un fort absentéisme

Absentéisme aux concours par tranche d'âge et par genre en 2022



## Les données retraite

56 438 départs en retraite ont été constatés en 2022 dont 48 800 agents relevant du régime de retraite CNRACL et 7 615 du régime IRCANTEC. Entre 2017 et 2022, on constate une accélération constante du nombre total de départs à la retraite en lien avec le vieillissement des effectifs territoriaux (+19,6% de départs d'agents relevant de la CNRACL depuis 2017, +12,6% pour les agents cotisant à l'Ircantec).

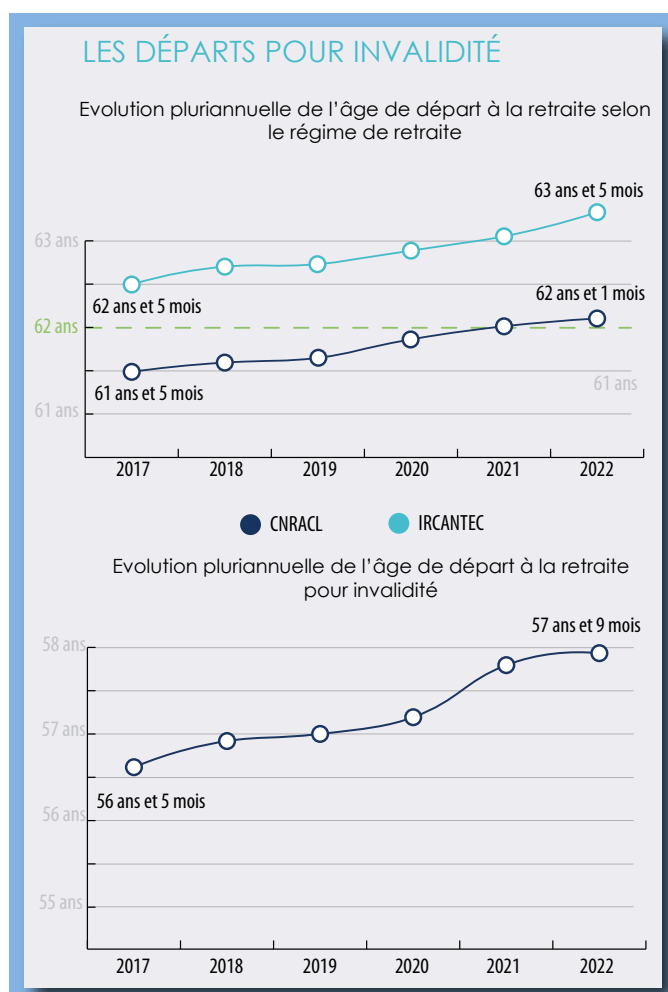
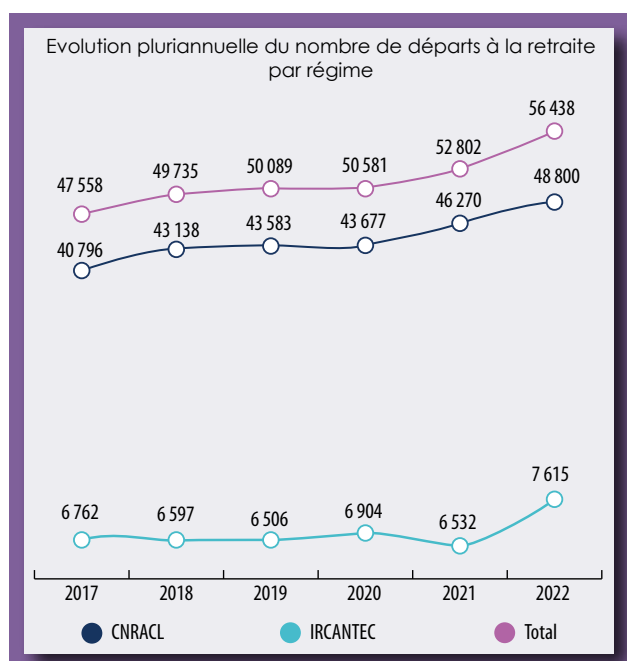
Plus de 60% des départs à la retraite concernent des femmes en 2022.

Le nombre de départs à la retraite représente près de 3% des effectifs de la Fonction Publique Territoriale.

L'âge moyen des départs à la retraite est compris entre 62 ans et 2 mois (pour les agents soumis au régime CNRACL) et 63 ans et 3 mois (pour les agents soumis au régime Ircantec). Cet âge de départ est en augmentation et ne cesse de progresser depuis 2017.

53% des départs concernent des agents de la filière Technique et plus de la moitié des agents partis à la retraite travaillaient au sein d'une commune.

4 649 départs le sont pour cause d'invalidité à un âge moyen de 57 ans et 9 mois contre 56 ans et 5 mois en 2017. ►



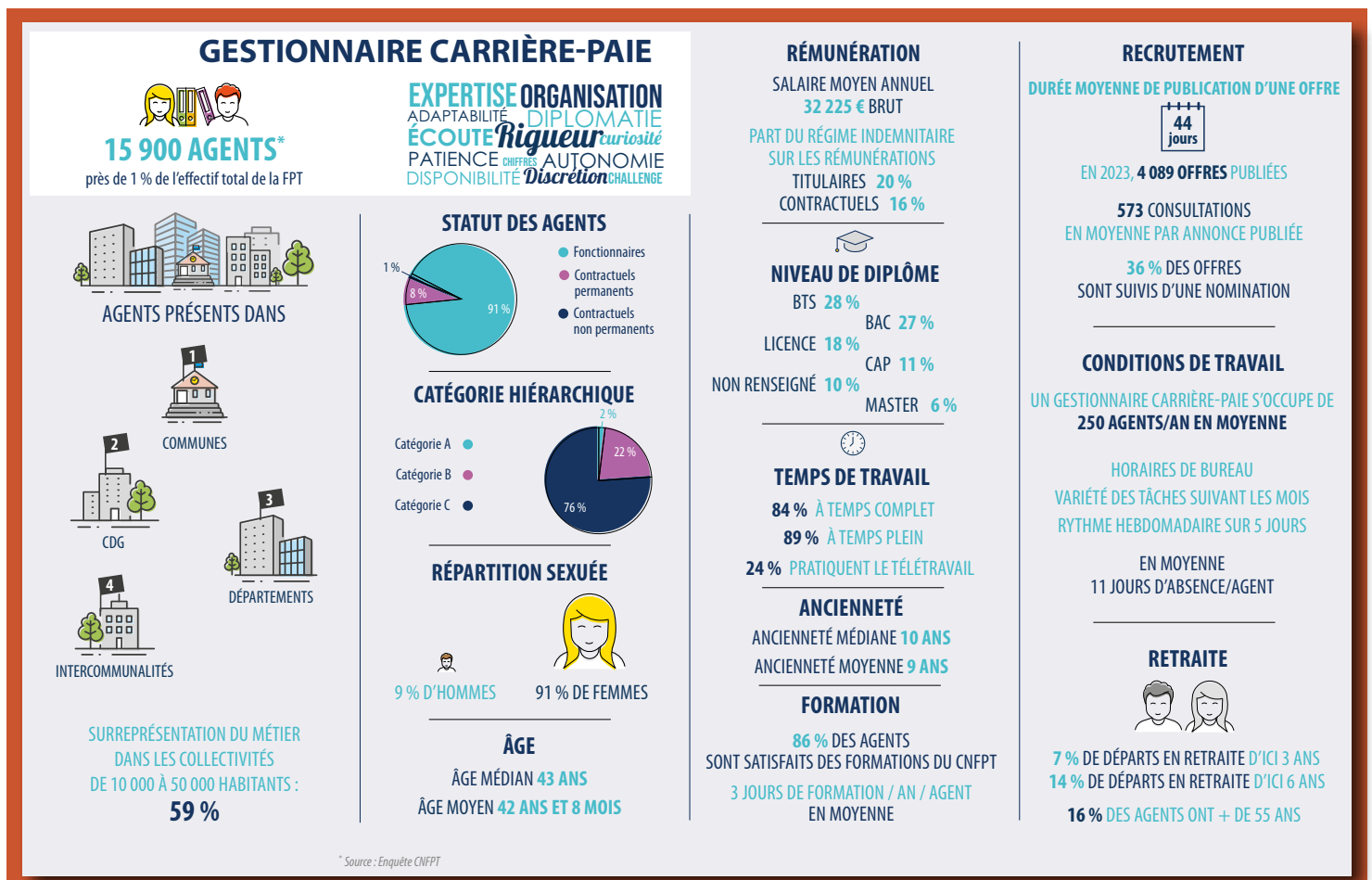
## # DOSSIER SPÉCIAL

### Zoom sur les gestionnaires de carrière-paie

Dans cette 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi public territorial, un zoom est porté sur le métier de gestionnaire de carrière-paie, métier d'expertise et de rigueur, exercé majoritairement par des femmes (91%), titulaires (91%) de catégorie C (76%). Ces 15 900 représentent près de 1% de l'effectif total de la FPT.

Outre ces aspects de typologie, le zoom met en évidence l'intérêt de ce métier :

- La polyvalence et la variété du métier
- La dimension « *relations humaines* »
- L'évolution permanente de la réglementation
- L'autonomie et la responsabilité
- L'évolution possible
- La pérennité du poste (toujours un besoin dans tous types de structures)
- Le travail en équipe
- Le sens, l'utilité du métier. ■



## Un nouveau siège pour le CDG 88

La Fédération participait le 11 octobre à l'inauguration du nouveau siège du Centre de Gestion des Vosges.

La construction de ce nouveau siège social est un projet ambitieux et tourné vers l'avenir, répondant à plusieurs enjeux. Les 70 agents du CDG sont désormais tous réunis sur le même site, permettant une plus grande unité des équipes, alors que leur appui comme tiers de confiance et experts auprès des collectivités est sans cesse renforcé. Le CDG peut désormais accueillir les agents des collectivités, pour des formations, des réunions d'information ou des événements dans un lieu dédié à leur accompagnement et leurs besoins professionnels.

A l'invitation du Président du Centre de Gestion des Vosges, Michel BALLAND, et de son Directeur, Frédéric SCHEER, nous avons eu le plaisir de découvrir cette belle réussite d'innovation et d'organisation. Ce fut l'occasion également d'échanger avec des élus locaux, des agents, les délégations d'autres Centres de Gestion, ainsi qu'avec les Sénateurs des Vosges Daniel GREMILLET et Jean HINGRAY.



L'une des grandes forces de ce projet est son engagement environnemental. Ce bâtiment a été conçu avec des matériaux et techniques issus de la filière biosourcée locale, notamment grâce à l'utilisation du bois et de la paille pour l'isolation thermique. Pas moins de 17 entreprises vosgiennes ont participé à sa construction, mettant en avant le savoir-faire local. Le bâtiment s'intègre ainsi parfaitement dans son environnement naturel, en harmonie avec la forêt environnante. ■





## ***Le GIP Informatique poursuit la mise en place du vote électronique pour les élections des représentants du personnel***

**Les élections professionnelles qui se sont tenues en décembre 2022 ont été marquées par la généralisation du vote électronique dans la fonction publique de l'Etat et par la progression de son utilisation dans les deux autres versants.**

**Pour les prochaines élections qui se dérouleront fin 2026, le vote électronique restera une faculté pour les collectivités et les Centres de Gestion. Toutefois, au regard des difficultés rencontrées par les autorités organisatrices de scrutin dans leurs relations avec leur prestataire de vote électronique, les Centres de Gestion seront accompagnés par leur partenaire GIP Informatique**

Dans le cadre des élections des représentants du personnel de 2026, le GIP Informatique accompagne les Centres de Gestion dans la préparation de cette échéance et les a invités à participer à une réunion préparatoire le mercredi 13 novembre 2024.

Il a été rappelé que 45 centres de gestion ont utilisé le vote électronique pour les élections des représentants des collectivités en 2022. Un questionnaire envoyé au mois d'octobre a recensé 22 CDG sur 38 prêts à utiliser le vote électronique en 2026.

Pour les prochaines élections, le GIP souhaite aller vers un prestataire unique qui proposerait une solution de vote électronique pour un ensemble des CDG afin d'avoir un effet de volume sur le coût de la mise à disposition de la solution et de mutualiser un certain nombre de prestations tels que les paramétrages, les formations, la prestation d'expertise...

Un chef de projets du GIP travaillerait en collaboration avec le prestataire retenu pour accompagner les centres dans l'organisation des élections. Il aurait à gérer également le projet de constitution des listes d'électeurs.

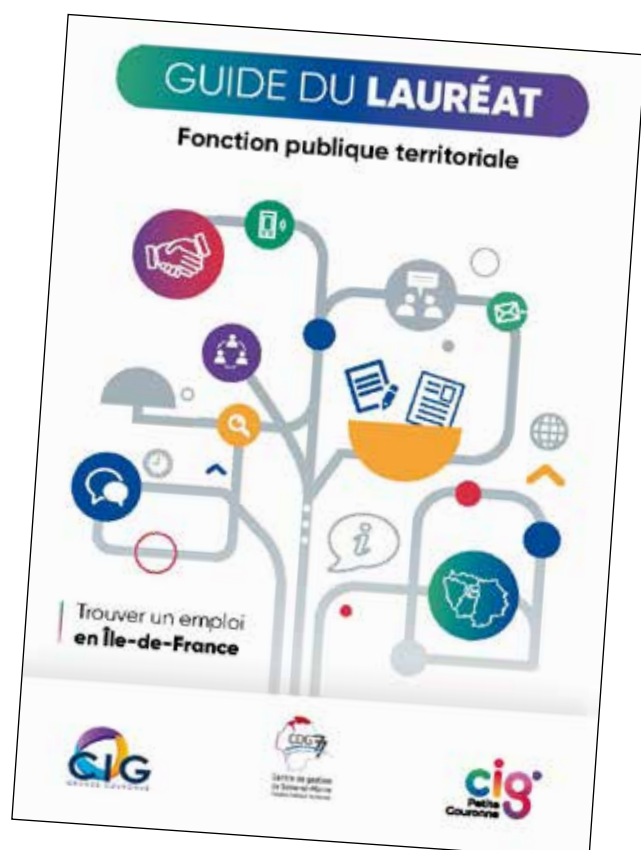
En ce qui concerne ces listes, outre l'alimentation classique à partir des bases de carrières, le GIP proposera aux CDG de travailler à partir des fichiers de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) déposés mensuellement sur Net-entreprise.fr par les collectivités. Un courrier signé conjointement par la FNCDG et le GIP Informatique sera envoyé prochainement au GIP-MDS qui gère la DSN afin de demander l'accès à la liste des agents « *électeurs* » pour le compte de l'ensemble des centres de gestion. ■



## Les Centres de Gestion d'Île-de-France publient ensemble des guides d'une aide précieuse pour intégrer la Fonction Publique Territoriale

Le CIG Petite Couronne, le CIG Grande Couronne et le CDG de Seine et Marne se sont associés pour vous délivrer deux guides pour facilement comprendre comment intégrer la Fonction Publique Territoriale

Les Centres de gestion Franciliens ont mis à jour le petit guide pratique à destination des lauréats de concours afin de les accompagner tout au long de leur inscription sur la liste d'aptitude. Il vous donne des informations concernant votre inscription sur liste d'aptitude et des conseils pour faciliter votre recherche d'emploi, rédiger vos CV et lettres de motivation et préparer vos entretiens de recrutement. Bonne lecture et encore bravo ! ■



CDG	Où trouver les guides
<b>CIG Grande Couronne</b>	<a href="http://www.cigversailles.fr/publications/guide-du-laureat-2024">www.cigversailles.fr/publications/guide-du-laureat-2024</a> ..... <a href="http://www.cigversailles.fr/les-metiers-de-la-fonction-publique-territoriale-fpt">www.cigversailles.fr/les-metiers-de-la-fonction-publique-territoriale-fpt</a>
<b>CIG Petite Couronne</b>	<a href="http://www.cig929394.fr/acces-fpt/emploi/laureats-liste-aptitude">www.cig929394.fr/acces-fpt/emploi/laureats-liste-aptitude</a> ..... <a href="http://www.cig929394.fr/acces-fpt/information/comment-travailler-fonction-publique-territoriale-0">www.cig929394.fr/acces-fpt/information/comment-travailler-fonction-publique-territoriale-0</a>
<b>CDG 77</b>	<a href="http://www.cdg77.fr/integrer-la-fonction-publique/lemploi-public-territorial/les-offres-demplois/">www.cdg77.fr/integrer-la-fonction-publique/lemploi-public-territorial/les-offres-demplois/</a>

## ***Les Conférences régionales de l'emploi territorial (CRET) battent leur plein***

Les CRET sont un moment d'échange privilégié pour les élus et les agents des collectivités pour aborder la riche actualité. Retour sur celles qui viennent de se dérouler, avec des organisations et des thèmes diverses et variés, et focus sur la CRET de Normandie avec Le Président et la Directrice Générale du Centre de Gestion de la Manche, Jean-Dominique BOURDIN et Maguelone ZAMOUTH, qui ont très aimablement répondu à nos questions.



### **Les dernières éditions :**

Région	Date	Thème
Normandie	2 octobre 2024	Tour d'horizon de l'Intelligence Artificielle
La Réunion	8 octobre 2024	S'adapter aujourd'hui pour construire le service public de demain
Auvergne-Rhône-Alpes	8 novembre 2024	Transformation des métiers territoriaux, l'impact révolutionnaire de l'IA



### **A venir :**

**CIG Grande Couronne - 26 novembre 2024**  
Thème : Transformation du travail, transformation des RH

**Inter-région Grand Est - 9 décembre 2024**  
Thème : Compétences et motivations de service des agents / la déontologie

## Interview de Jean-Dominique BOURDIN et Maguelone ZAMOUTH, Président et Directrice Générale du Centre de Gestion de la Manche



Jean-Dominique BOURDIN, Président du CDG 50

Source : CDG 50

### Pouvez-vous présenter en quelques mots et quelques chiffres cette 3<sup>ème</sup> édition de la CRET de Normandie ?

#### **Jean-Dominique BOURDIN :**

Cette CRET s'est déroulée dans les 5 départements en même temps avec les sites connectés. Cela signifie que l'ensemble des participants de la région ont pu suivre la même conférence et interagir avec le conférencier. C'était un nouveau format. L'objectif était de permettre à plus d'élus de participer. L'objectif a été atteint parce que, sur les 427 participants au total - un peu moins que sur les éditions précédentes qui avaient rassemblé plus de 500 personnes - un tiers était des élus. Les autres participants étaient des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des collectivités, des responsables RH, des secrétaires généraux de mairie et des représentants des organisations syndicales.



Source : CDG 50

### Quel était le thème et les intervenants ?

#### **Jean-Dominique BOURDIN :**

Cette année, nous avons choisi « *Intelligence artificielle (IA) et collectivités territoriales : pour qui ? Pour quoi ? Comment ?* ». L'idée était de dédramatiser l'arrivée de l'IA dans les organisations, dont on sait qu'elle transforme déjà nos métiers dans la fonction publique, de mesurer cet impact, et d'accompagner le développement plutôt que de le subir. Et, en même temps, de prendre conscience, d'objectiver les problématiques de qualité des données qui sont utilisées, et s'interroger sur la sécurisation de nos propres données. Notre intervenant était Thomas SOLIGNAC, spécialisé en Intelligence Artificielle et en innovation. Il enseigne dans plusieurs écoles supérieures et a déjà reçu plusieurs récompenses. Je crois qu'il a éveillé l'intérêt des participants qui ont posé beaucoup de questions.

### On voit que l'IA est un thème qui revient beaucoup dans les discussions en ce moment. Qu'avez-vous retiré de cette conférence ?

#### **Jean-Dominique BOURDIN :**

On en a retiré le fait que pour l'instant, il n'existe pas encore une multitude d'applications qui intègrent l'IA. Il y a des enjeux extrêmement importants et il s'agit déjà de dédramatiser par rapport aux craintes de remplacement de certains agents. Nous devons prendre la plus-value que peut apporter l'IA tout en évitant les dérives et encadrer la mise en œuvre de ►



## # LA VIE DES CDG

cette technologie dans nos process et nos métiers. L'IA, je la conçois comme un nouvel outil – qui sans doute va révolutionner beaucoup de choses - mais je dédramatise en disant : après tout, c'est une nouvelle étape dans l'évolution de nos pratiques, de nos méthodes. C'est un nouvel outil qui peut permettre de dégager du temps avec une plus-value humaine, là où on aurait perdu beaucoup de temps à faire des choses qui peuvent être traitées par l'IA, et en quelque sorte être automatisées.

### **Maguelonne Zamouth :**

L'idée c'était aussi de se dire que les Présidents de CDG traitent nombre de données pour le compte des collectivités : des données RH, des données médicales, des données autour de leurs archives. Et les services des CDG, pour le compte des collectivités de nos territoires, allaient être impactés avec l'IA. C'était donc intéressant que l'on puisse avoir cette soirée de partage avec nos collectivités autour de ces questions-là car ce sont des problématiques vraiment partagées.

### **Pensez-vous que le traitement des données pourrait être un champ majeur d'application de l'IA dans les CDG ?**

### **Maguelonne Zamouth :**

Aujourd'hui, il y a un travail de recensement qui s'est engagé, conduit par un groupe de travail national qui est porté par l'ANDCDG en lien avec le GIP Informatique, afin de recenser les cas d'usage dans les CDG et de faire un état des lieux de ce qui pourrait être confié à l'IA. Les Présidents ont eu l'occasion d'échanger avec le Président du GIP Informatique il y a une quinzaine de jours. On voit que c'est un sujet qui demande un portage national entre nous, les différents CDG.

### **Pensez-vous à l'utiliser bientôt ?**

### **Maguelonne Zamouth :**

On a déjà commencé à l'utiliser par des outils qui

sont libres d'accès, pour des choses simples comme la rédaction de comptes-rendus. La problématique est comment peut-on faire évoluer nos métiers et nos missions pour se dégager des tâches les plus répétitives sans valeur ajoutée et concentrer le temps de travail de nos experts au sein de nos CDG sur les dossiers les plus sensibles et les plus complexes ? C'est l'enjeu pour les CDG, largement partagé au-delà de la branche.

### **Je reviens sur l'organisation de l'évènement. Êtes-vous satisfaits de son organisation mutualisée avec les CDG, et en quoi était-ce important d'organiser cette CRET ?**

### **Jean-Dominique BOURDIN :**

Déjà, parce qu'elle permet de donner une visibilité à la coopération régionale sur nos territoires, à laquelle nous sommes très attachés. Parce que cette coopération amène une plus-value à chacun de nos CDG, nous permet de travailler ensemble, d'avoir des retours d'expérience, de porter des actions mutualisées. C'est extrêmement précieux, plutôt que de rester chacun isolé dans son département. Et cela donne aussi une dimension supérieure et attire des intervenants d'envergure. Nous pouvons également croiser les problématiques des autres territoires. Ainsi, je pense que ce travail mutualisé est très précieux sur cette CRET.

### **Dernière question, cette CRET était organisée en visio dans chaque CDG, c'est bien cela ?**

### **Jean-Dominique BOURDIN :**

Oui, avec un intervenant commun et une introduction par le Président du CDG 76, le CDG coordonnateur, Christophe BOUILLON. Un outil était prévu pour que les participants, dans chacun des lieux, puissent poser des questions en direct, via leur smartphone, à l'intervenant. Celui-ci utilisait lui-même l'IA pour trier les questions, synthétiser et y répondre en temps réel. C'était assez amusant, une mise en abîme de l'IA. ■





# Le Centre de Gestion de l'Indre (36) publie un guide des bonnes pratiques pour une meilleure coordination entre élu et Secrétaire général de mairie

## 10 idées pour la meilleure coordination entre Élu et Secrétaire Général de Mairie

### 1. Un temps de travail du/de la Secrétaire Général(e) de Mairie organisé

Les Secrétaires Généraux partagent leur temps entre l'accueil des usagers et l'instruction des dossiers, procédures et projets de la collectivité. En dehors des temps d'échange planifiés, les Elus veillent à garantir aux Secrétaires Généraux des plages de travail de qualité pour conduire cette activité : en contenant les interruptions de tâches, en respectant les horaires de fermeture des services au public, en s'isolant hors du bureau du/de la Secrétaire Général(e) pour conduire leurs réunions ou passer leurs appels téléphoniques.

#### LE REGARD DES ÉLUS

Reserver des plages de travail régulières à la gestion des dossiers complexes est essentiel, tout en veillant à garantir la qualité du service à l'usager, dans les communes rurales notamment.

### 2. Un cahier de liaison pour organiser le travail des services

Dans le respect des responsabilités hiérarchiques définies, l'Elu(e) et le/la Secrétaire Général(e) partagent avec les services un « cahier de liaison » dans lequel sont consignés les tâches à réaliser et les tâches menées à bien chaque jour.

#### LE REGARD DES ÉLUS

Un cahier de liaison commun peut permettre une meilleure coordination entre les services, ou entre les agents qui partagent des mêmes missions. Une idée complémentaire : un message électronique en fin de journée pour rappeler au Maire les informations importantes, le tenir au courant du suivi des demandes des usagers.

### 3. Une note de fonctionnement qui établit les liens hiérarchiques, un organigramme tenu à jour, connu et compris de tous

Une note de fonctionnement établit les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles au sein des services de la collectivité. Il détermine clairement qui est en charge de la conduite des évaluations professionnelles annuelles.

La collectivité tient à jour un organigramme exhaustif présentant la situation de chaque agent. Chaque modification de l'organigramme fait l'objet d'une présentation en réunion de service.

#### LE REGARD DES ÉLUS

Deux outils essentiels, au profit de la transparence des missions de chacun, pour définir ce qui peut être fait par chacun(e) mais aussi ce qui ne doit pas être fait (y compris pour les élus !), pour rappeler les attributions des supérieurs hiérarchiques et fonctionnels.

### 4. Un respect du droit à la déconnexion du/de la Secrétaire Général(e) de Mairie

Élus et Secrétaire Général(e) veillent à respecter les principes du « droit à la déconnexion ». En dehors des horaires de travail, durant les congés, les échanges de courriers électroniques, les appels téléphoniques, les messages sur téléphone portable doivent être restreints aux seules urgences de la collectivité ne pouvant attendre le retour du/de la Secrétaire Général(e), et ne pouvant pas être prises en charge par un autre agent de la collectivité.

#### LE REGARD DES ÉLUS

L'Élu doit veiller au respect du cadre « vie professionnelle-vie personnelle » des secrétaires généraux de mairie et le rappeler aux usagers si nécessaire !

### 5. Un entretien d'évaluation annuel pour chaque agent

Chaque agent bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation réalisé par son supérieur hiérarchique direct, comme prévu dans l'organigramme et la fiche de poste.

#### LE REGARD DES ÉLUS

L'entretien professionnel est un outil managérial essentiel qui permet un temps d'échange privilégié qui va souvent au-delà du besoin réglementaire et des discussions du quotidien.

\*1) La Loi n° 2023-1850 du 30 décembre 2023 vise à modifier le métier de secrétaire de mairie à rapprocher des « secrétaires de mairie » et « secrétaires administratifs de mairie ».

### 6. Une fiche de poste pour chaque agent

Chaque agent de la collectivité dispose d'une fiche de poste qui définit clairement les tâches à accomplir, les exigences de polyvalence en cas de besoin de remplacement. La fiche de poste présente de manière explicite les liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent. Les fiches de poste sont remises et tenues à la disposition de chaque agent.

#### LE REGARD DES ÉLUS

La fiche de poste est essentielle pour cadrer les missions des agents et leur positionnement hiérarchique, sa formulation est importante. Elle ne doit toutefois pas empêcher les agents de répondre aux besoins ponctuels.

### 7. Un plan de formation pour chaque agent

Chaque agent bénéficie d'un plan de formation (de préparation aux concours, le cas échéant) établi avec l'encadrement.

#### LE REGARD DES ÉLUS

La formation est essentielle à tous les niveaux, même s'il est parfois complexe de mobiliser les agents, et de faire face aux contraintes des organismes de formation.

### 8. Un règlement intérieur régulièrement actualisé et connu de tous

La collectivité établit son règlement intérieur dans lequel elle consigne l'ensemble des règles de fonctionnement des services de la collectivité. Le règlement intérieur est régulièrement enrichi, chaque actualisation fait l'objet d'une présentation en réunion de service.

#### LE REGARD DES ÉLUS

Un règlement intérieur unique qui rassemble toutes les règles d'organisation de la collectivité est plus lisible qu'une compilation des notes de services. Le CDG propose d'ailleurs un modèle-type !

### 9. Une réunion de service régulière avec l'ensemble des agents

Régulièrement, la collectivité organise une « réunions de service » avec l'ensemble des agents. Le calendrier des réunions est défini longtemps à l'avance pour permettre à chacun de s'organiser. La collectivité fait son possible pour permettre la participation du plus grand nombre. À défaut, chaque service désigne un « référent » chargé de rapporter les informations aux absents.

#### LE REGARD DES ÉLUS

La réunion est essentielle dans la vie de l'équipe : pas moins d'une à deux réunions par an, organisée et définie en amont pour garantir la participation de tous !

La réunion est conjointement animée par l'Elu(e) et le/la Secrétaire Général(e). Lors de cette réunion, chaque service fait le point sur son activité. L'Élu(e) présente l'actualité municipale.

#### LE REGARD DES ÉLUS

Au moins une réunion une fois par mois.

### 10. Un point régulier entre Élu(e) et Secrétaire Général(e) de Mairie

Un point de coordination régulier est programmé et réalisé entre Élu(e) et le / la Secrétaire Général(e) (par exemple : tous les lundis matin). Ce point se déroule conformément à un ordre du jour récurrent, établi d'un commun accord (les faits marquants de la semaine précédente ; l'agenda de la semaine à venir, par exemple).

Ce guide des bonnes pratiques a été coconstruit par des Secrétaires généraux de Mairie et des représentants des collectivités, avec le soutien du cabinet Caracal Stratégie, dans le cadre de l'action du pôle santé-prévention du CDG 36.

La qualité de la coordination entre Secrétaire général de mairie, DGS et Autorité Territoriale contribuant dans une large mesure à la performance des activités de la collectivité, le CDG 36 a souhaité conduire un « état des lieux » de l'organisation du travail des Secrétaires généraux de mairie, des pratiques managériales dans leur collectivité, de leur qualité de vie au travail, et

de la coordination avec l'Autorité Territoriale.

Un groupe de travail a élaboré dix idées de pratiques professionnelles pour agir au quotidien pour l'amélioration continue de la coordination entre Autorité Territoriale et Secrétaire général de mairie, travail de réflexion poursuivi en 2024 en collaboration avec les représentants des élus qui ont accueilli ce projet avec enthousiasme.

Ce document se veut être un outil destiné aux employeurs territoriaux, dans une logique d'amélioration continue des pratiques professionnelles et des conditions de travail. ■

Pour en savoir plus : <https://www.cdg36.fr/le-guide-du-cdg-36-pour-agir-en-faveur-de-la-coordination-entre-elu-et-sgdm/>

# Le Congrès 2025 de la FNCDG



***La FNCDG organise son Congrès du 4 au 6 juin 2025 à Lille Grand Palais. Y sont conviés les représentants des Centres de Gestion, ainsi que les membres de la coordination des employeurs, les collectivités locales, des personnalités politiques, les partenaires sociaux et les partenaires des Centres de Gestion. 450 personnes sont attendues.***

**L**e Congrès de la FNCDG s'est imposé comme l'un des grands rassemblements pour les employeurs de la Fonction Publique Territoriale. Il est organisé deux fois par mandat et est itinérant, avec, à chaque fois, la volonté de mettre en avant les richesses du territoire et l'expertise du Centre de Gestion du département accueillant l'évènement.

## Faire face aux défis

Lieu de rencontres, de convivialité, de partage d'expériences et d'information, le Congrès propose des séances plénières, des ateliers, des interventions de personnalités publiques, un incontournable Salon des Exposants et des évènements festifs et culturels. S'y déroule ►



Lille Grand Palais

également notre Assemblée Générale.

Nous aurons pour ce Congrès le plaisir de visiter le Palais des Beaux-Arts de Lille, visite suivie d'un cocktail dinatoire dans la superbe Galerie d'Entrée. Le dîner de Gala se tiendra dans le magnifique écrin du Domaine de la Chanterelle.

L'enjeu du Congrès est de rassembler toutes les parties prenantes de la Fonction Publique Territoriale et d'échanger, de débattre, de se concerter et d'avancer ensemble sur des sujets d'importance en relation avec l'évolution des services publics locaux.

Il est en effet primordial de préparer l'avenir et de faire résonner la voix des employeurs et agents territoriaux pour faire face aux défis qui s'ouvrent pour la Fonction Publique Territoriale.

La FNCDG met tout en œuvre pour répondre à cet objectif et pour offrir, d'une part, un espace de prise de parole et de concertation de qualité et, d'autre part, un espace de rencontres avec les partenaires propice aux échanges, le tout dans une atmosphère à la fois conviviale et studieuse.

### Quel service public à l'horizon 2030 ?

Les acteurs publics doivent répondre à des exigences nouvelles et de nombreux défis émergent très rapidement au sein de la société comme le vieillissement de la population, l'évolution climatique et énergétique, la concentration des emplois au sein des métropoles mais surtout les nouvelles attentes des usagers.

Ces transitions posent différentes questions sur l'évolution du service public territorial à l'horizon 2030, questions qui feront l'objet des débats au cours de ce Congrès : dépenses de fonctionnement, modes de gestion des services, numérisation, transition écologique, nouvelles aspirations des candidats et des agents publics, contractualisation, santé et sécurité au travail, déontologie, nouvelles perspectives d'évolution professionnelle... ■

**Les inscriptions en tant que congressiste ou partenaire sont ouvertes sur le site :**

[www.congres.fncdg.com](http://www.congres.fncdg.com)

## Programme

### Mercredi 4 juin 2025

12h Cocktail déjeunatoire

14h Allocutions d'ouverture

14h45 Inauguration du Salon des Exposants

16h-18h Table-ronde - Quel service public local à l'horizon 2030 ?

20h Visite du Palais des Beaux Arts puis cocktail dinatoire dans la galerie d'entrée

### Jeudi 5 juin 2025

9h30-11h30 Atelier n°1 – La mise en œuvre des accords négociés

Atelier n°2 – Le rôle des Centres de Gestion en matière de santé et sécurité au travail

12h30 Déjeuner

14h30-17h30 Assemblée Générale de la FNCDG

20h Dîner de Gala au domaine de la Chanterelle

### Vendredi 6 juin 2025

10h-12h Table-ronde - Parcours professionnels : quelle capacité à offrir de nouvelles perspectives d'évolution ?

12h Cocktail déjeunatoire



Galerie d'entrée du Palais des Beaux Arts de Lille



# La 5<sup>ème</sup> Conférence Nationale de l'Emploi Territoriale (CNET)



**Le 5 décembre 2024**, la FNCDG organise la 5<sup>ème</sup> CNET, en collaboration avec le CNFPT et l'ANDCDG. Elle se déroulera au CIG Petite Couronne, à Pantin.

La vocation essentielle de cette Conférence est de définir des orientations stratégiques et de présenter des axes prioritaires en matière d'emploi et de recrutement, dégagés au regard des réalités locales. Cette année, le thème est : **dans un contexte de perte de sens du service public, quels impacts sur la GRH publique ?**

Cette Conférence est ouverte aux élus et agents des Centres de Gestion, DGS, DRH, collaborateurs de collectivités locales, structures intercommunales, professionnels de l'administration territoriale, partenaires institutionnelles ainsi qu'à la presse.

## Lieu :

CIG Petite Couronne  
1 rue Lucienne Gérain  
93500 Pantin

## Inscription :

[www.fncdg.com/cnet](http://www.fncdg.com/cnet)

# Un partenariat entre le Cned et la FNCDG portant sur la formation aux concours

Une convention de partenariat a été signée entre le Cned et la Fédération Nationale des Centres de Gestion afin de promouvoir les métiers de la Fonction publique territoriale.

Ce partenariat renforce la diffusion d'informations sur les formations proposées par le Cned pour intégrer la Fonction publique Territoriale. L'ambition commune est d'attirer davantage de candidats externes mieux formés et mieux préparés aux concours organisés par les Centres de Gestion.



## Le Cned, c'est quoi ?

Opérateur public de l'enseignement à distance, le Cned conduit son action autour d'une double mission d'éducation et de formation à distance.

Le Cned, opérateur des ministères de Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement supérieur, porte les valeurs du service public pour favoriser l'accès à l'éducation et à la formation pour tous. Il accompagne les personnes, quelle que soit leur situation, vers l'accomplissement de leur projet scolaire ou professionnel, tout au long de leur vie.

## Ses missions

- L'Accessibilité doit permettre à tous, quels que soient le lieu ou la situation dans lesquels ils se trouvent, de recevoir une éducation et de se former à distance
- La Réussite en accompagnant les personnes vers l'accomplissement de leur projet (obtention d'un diplôme, reconversion, retrouver un emploi)
- L'Utilité sociale en assurant de manière efficace, l'éducation et la formation de tous pour la réussite individuelle et l'intégration professionnelle.

Les formations du Cned sont accessibles sur une plateforme ouverte 24h/24 et 7/7 d'enseignement à distance qui permet aux apprenants de se connecter quand ils veulent, où ils veulent.

Près de 1000 candidats font confiance au Cned chaque année pour préparer les concours de la Fonction Publique territoriale !

Retrouvez en détails l'ensemble de nos formations préparations concours sur [cned.fr](http://cned.fr)

- Attaché territorial de conservation de patrimoine
- Adjoint administratif principal de 2<sup>ème</sup> classe
- ATSEM principal de 2<sup>ème</sup> classe
- Rédacteur territorial
- Bibliothécaire territorial
- Assistant territorial de conservation du patrimoine
- Ingénieur territorial
- Educateur des Activités Physiques et Sportives.

Scannez pour  
accéder à la page  
concours du Cned





# Comment instituer une marque employeur ?



**La marque employeur est une méthode de plus en plus utilisée pour attirer des candidats et fidéliser les agents. En voici les quatre grandes étapes à suivre pour mieux l'appréhender et bâtir la sienne avec succès.**

## **Appréhender la définition d'une marque employeur**

La marque employeur correspond à l'image qu'un organisme souhaite donner de lui-même dans un objectif d'attractivité des candidats mais aussi de fidélisation des collaborateurs. Elle recoupe trois dimensions :

- L'identité de la collectivité employeur
- L'image employeur tant en interne qu'en externe
- Les pratiques RH.

Ainsi, cette démarche englobe l'ensemble des actions internes menées en faveur de la qualité de vie au

travail, des pratiques managériales, de la valorisation des métiers et de la culture commune. Elle concerne également la politique de recrutement et donc la communication externe, notamment vers les futurs collaborateurs.

À l'origine, le concept de marque employeur est défini par les Britanniques Simon BARROW, président de People in Business, et Tim AMBLER, professeur de marketing à la London Business School, en 1996 comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* ». ►

En France, Didier PITELET, président de Guillaume Tell (Publicis), introduit le concept de « *marque employeur* » en 1998 qu'il décrit comme « *la mise en cohérence de toutes les expressions de l'employeur, internes et externes, au nom de sa performance économique* » et le dépose à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI).

A compter des années 2010, la définition de la marque employeur va être étendue à « *l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe* ».

La marque employeur est importante pour recruter des talents, mais elle l'est également pour les garder sur le plus long terme.

Elle se définit selon 3 critères :

- Elle concerne l'identité de la collectivité / de l'établissement, à savoir son activité ou ses services, son expertise ou encore ses valeurs
- Elle touche à l'interne ; ce que pensent les agents et les partenaires de la collectivité / de l'établissement, quel est l'environnement de travail au sein de cette structure, les avantages à y exercer son activité ?
- Elle s'applique à la vision que porte le public extérieur sur la collectivité ou l'établissement public.

### **Développer une marque employeur dans un contexte de perte d'attractivité de la fonction publique territoriale**

Parmi les défis qui demeurent pour les employeurs territoriaux, la nécessité de favoriser l'attractivité de l'emploi public rayonne particulièrement dans différentes publications récentes.

Entre 2015 et 2021, entre 56 000 et 110 000 offres d'emplois étaient publiées chaque année. Près de 215 000 offres d'emploi ont été publiées par les Centres de Gestion durant l'année 2022, ce qui représente une augmentation de 76% depuis 2020.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette évolution et notamment :

- L'évolution démographique et l'augmentation du nombre de départs à la retraite avec une progression de plus de 30% en l'espace de 9 ans
- Les difficultés de recrutement qui peuvent également expliquer la hausse du nombre d'offres.

En 2022, parmi les métiers les plus recrutés dans la FPT, figuraient les animateurs enfance jeunesse, les animateurs périscolaires, les gestionnaires administratifs de comptabilité, de paie, de ressources humaines, les travailleurs sociaux, les auxiliaires petite enfance, les assistants de restauration, les

policiers municipaux.

Des métiers et des profils qui détiennent des compétences particulières sont également très recherchés (Secrétaire général de mairie, Directeur financier, Médecin, Chargé de la commande publique, Instructeur des autorisations d'urbanisme...).

Près de 50% des répondants à l'enquête HoRHizons 2023 soulignent leurs difficultés de recrutement et un tiers un turn-over plus important ces dernières années. 85% des offres d'emploi publiées en 2022 ont donné lieu à des nominations.

Dans de nombreuses collectivités, en effet, 15 à 20% des postes ne sont pas pourvus.

Dans ce contexte, il apparaît déterminant de pouvoir se démarquer des autres employeurs.

Les différents rapports relatifs à l'attractivité dans la Fonction publique pointent plusieurs freins aux recrutements :

- Une réactivité relative : la procédure de recrutement est soumise à des contraintes réglementaires. Le délai de publicité des offres est, sauf urgence, au moins égal à un mois à compter de la date de publication de l'avis sur l'espace numérique commun. Dans les délais de recrutement, il convient aussi de prendre en considération les délais de mutation (qui sont rarement inférieurs à 3 mois) ou de préavis dans les délais de recrutement.
- Au-delà des aspects réglementaires, la réalité du marché de l'emploi fait que le volume de candidatures est très variable selon les postes : certains postes requérant une technicité, voire une expertise particulière (RH, Finances...), n'attirent que peu de profils pertinents avec une certaine concurrence entre collectivités ou secteurs d'activité. D'autres postes soumis à des sujétions particulières (horaires décalés) ou à une pénibilité attirent peu également. C'est notamment le cas des adjoints d'animation et des agents de Police Municipale pour lesquels les candidatures sont insuffisantes au regard des besoins et dont les candidats sont difficiles à attirer mais également à fidéliser.
- Les éléments statutaires : Pour certains profils issus du privé, le statut en CDD et la rémunération posent question. Pour être plus attractifs en matière de rémunération, les marges de manœuvre restent limitées au regard des augmentations statutaires mises en œuvre par le Gouvernement depuis 2022 et les annonces faites pour 2025.

Le développement d'une politique de recrutement et d'attractivité de la collectivité ne constitue une priorité de la stratégie RH que pour un peu plus du tiers des collectivités ayant répondu à l'enquête HoRHizons 2023 (36,6%). ►

## # EN PRATIQUE

Les difficultés de recrutement et de fidélisation semblent moins prégnantes pour les petites communes. Elles sont 55,4% à indiquer ne pas avoir de difficulté à recruter et à fidéliser leurs agents.

En 2023, le levier principal utilisé par les collectivités afin de favoriser leur attractivité demeure le régime indemnitaire pour 51,7% d'entre elles (contre 45,2% en 2022). Il est suivi par les actions en faveur de la qualité de vie au travail (36,2%) et la protection sociale complémentaire (31,2%).

Parmi les autres outils et démarches mis en œuvre par les collectivités, 15,3% des collectivités citent les politiques de valorisation de l'image de la collectivité (marque employeur).

Le secteur public a depuis longtemps développé des stratégies de marque employeur mais sans les inscrire sous cette notion. La problématique de l'attractivité de la fonction publique territoriale est surtout apparue ces dernières années.

Face à une concurrence accrue entre les employeurs, « *marketiser* » son offre ressources humaines en créant et développant une marque employeur peut être appréhendé comme une stratégie pour attirer davantage de candidats qualifiés et améliorer l'expérience collaborateur.

Plus de 90% des candidats à un emploi se renseignent sur leur employeur potentiel avant de postuler à un poste et ce, principalement sur les sites internet et les réseaux sociaux.

Les aspirations des candidats du marché de l'emploi ont changé.

Les critères d'attractivité jugés comme primordiaux dans le choix d'un futur métier par les étudiants sont majoritairement : l'intérêt du poste 92%, l'ambiance et le bien-être au travail 84%, la correspondance avec les valeurs 72%.

Selon une étude LinkHumans de 2022, la marque employeur est notamment susceptible de bonifier de 50% le nombre de candidatures et de diminuer d'un quart le taux de turn-over au sein de la structure.

Instaurer une marque employeur s'organise autour de quatre étapes

### ÉTAPE 1 : FAIRE LE DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT ET DEFINIR SA STRATEGIE

### ÉTAPE 2 : FORMALISER SA PROMESSE EMPLOYEUR ET SON PLAN D' ACTIONS

### ÉTAPE 3 : DEFINIR LES SUPPORTS DE DIFFUSION DE LA COMMUNICATION ET DEPLOYER DES CONTENUS

### ÉTAPE 4 : MESURER SA MARQUE EMPLOYEUR A PARTIR D'INDICATEURS CLES

#### ÉTAPE 1 : Faire le diagnostic de l'existant et définir sa stratégie

La stratégie de marque employeur à mettre en place doit s'appuyer sur quatre questions principales :

◇ Qu'est-ce qui va motiver un agent à postuler dans telle collectivité ? Quels sont les critères qui font la différence (mise en valeur de l'intérêt des postes, conditions managériales, qualité de vie au travail, régime indemnitaire, temps de travail...)

◇ Quels sont les avantages proposés ? Au-delà des aspects purement financiers et des compléments de rémunération (remboursement des titres de transport, mutuelle, prévoyance, tickets restaurant, action sociale), la question du temps de travail et de la qualité de vie au travail est indispensable. Le bien-être au travail ne dépend pas que des aspects et risques physiques mais également de l'organisation des services, de la reconnaissance du travail réalisé, du sentiment d'appartenance à une équipe...

◇ Pourquoi s'investir dans telle collectivité ? Cette question pose la problématique des valeurs qui peuvent être retranscrites dans une charte travaillée avec l'ensemble des services

◇ Quelle image externe de la collectivité mais également à l'environnement du territoire souhaite-t-on promouvoir (qualités environnementales, espaces verts, dynamisme économique, patrimoine historique...)

Pour réaliser son diagnostic, plusieurs éléments peuvent être exploités : le projet politique, le projet de territoire, les lignes directrices de gestion, le rapport social unique qui reprend des indicateurs relatifs à l'absentéisme, aux flux de personnel, à la pyramide des âges peuvent constituer une feuille de route, également les indicateurs propres au service RH : candidatures reçues, candidatures spontanées, nombre de visites sur le site internet... ►

Comment l'indique le guide de la marque employeur publié par les CDG de la région Auvergne-Rhône Alpes, « *comment imaginer que le projet politique promeuve le développement durable et la préservation de l'environnement, et en interne qu'aucune action ne favorise les déplacements en vélo, favorise le tri, que les aménagements permettent la réduction de l'utilisation des ressources ?* ».

Une analyse approfondie du marché de l'emploi peut également apparaître judicieuse.

Cela comprend l'évaluation des tendances des autres acteurs du secteur public ou privé et l'étude des offres d'emploi du bassin d'emploi. Les critères à examiner peuvent couvrir la rémunération proposée, les avantages divers offerts ou encore leur propre marque employeur. Ces éléments peuvent constituer des informations pertinentes pour affiner le positionnement de sa collectivité.

L'état des lieux doit également dresser la perception qu'ont les personnes en lien avec la collectivité sur son image, son activité, ses atouts, ses défauts, sa politique RH, la qualité des services apportés... Ainsi, peuvent être interrogées les agents, les représentants du personnel, les collectivités voisines, les candidats

à l'emploi, les usagers, les personnes mises à disposition ou des personnes extérieures avec qui la collectivité travaille régulièrement.

Le guide de la marque employeur publié par les CDG de la région Auvergne-Rhône Alpes propose en annexe différents modèles de questionnaires.

Dans le cadre de la définition de sa stratégie, la collectivité peut s'interroger sur :

- Les personnes qu'elle souhaite cibler (compétences, valeurs personnelles particulièrement recherchées)
- La refonte des processus de recrutement
- Le développement de sa communication (organisation de moments sportifs, culturels ou de convivialité à destination de ses agents, promotion des offres d'emploi internes, des prestations d'action sociale, moments de partage et d'ouverture vers l'extérieur tels que les journées Duoday, forums...)
- La capacité des managers à accompagner les agents tout au long de leur carrière
- Le rétablissement d'un climat plus serein dans certains services
- L'intégration par les agents des valeurs de la collectivité

Définir sa stratégie passe également par la détermination d'objectifs. Outre renforcer son attractivité et obtenir plus de visibilité auprès des candidats avec des profils adaptés aux postes proposés, il peut s'agir de développer l'engagement des agents et la fierté d'appartenance, de réduire le turn-over ou l'absentéisme, de renforcer les liens entre les services...

Par exemple, trois objectifs ont été retenus par le Département des Yvelines pour mettre en œuvre sa marque employeur :

- Attirer et recruter des talents qui sauront porter l'ambition du département
- Mobiliser les collaborateurs
- Professionnaliser la fonction RH.

La marque employeur « *Plaine d'opportunités* » de l'intercommunalité Plaine Commune s'appuie sur trois piliers fondamentaux : « *un collectif engagé et solidaire, les potentiels d'un territoire en développement continu et la reconnaissance des expertises des agents. Ensemble, ces piliers témoignent d'un engagement envers nos agents et la détermination à offrir un environnement de travail propice à leur épanouissement professionnel. Fidèle à l'esprit de l'intercommunalité, la réalisation de cette nouvelle marque employeur s'est appuyée sur une démarche participative, valorisant des agents ambassadeurs dans leur environnement de travail.* » ►

## Diagnostic "marque employeur"

1. Les actions réalisées par la collectivité à destination de ses agents (politique RH et QVT)
2. Les actions réalisées par la collectivité dédiées à son attractivité
3. Les actions réalisées par la collectivité dédiées à la fidélisation de ses agents
4. Vision, identité de la collectivité et stratégie de mise en œuvre
5. L'image de la collectivité sur Internet
6. L'image de la collectivité sur son site Internet
7. L'image de la collectivité sur les réseaux sociaux



## # EN PRATIQUE

### ÉTAPE 2 : Formaliser sa promesse employeur et son plan d'actions

La marque employeur, ce n'est pas uniquement du marketing RH, elle nécessite une démarche structurée et une vision sur la mise en place d'un ensemble d'actions RH et de communication.

Le plan d'actions n'a de sens que s'il traduit une stratégie préalablement définie et s'il décline les messages de la promesse employeur.

L'un des objectifs de la démarche de marque employeur est de construire une promesse employeur forte et différenciante de celle des autres employeurs.

La promesse employeur se définit comme la somme des avantages (rémunération, avantages en nature, action sociale, protection sociale complémentaire...), psychologiques (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêts des missions, évolution de carrières, valorisation...) offerts aux agents en contrepartie de leur engagement.

La promesse employeur doit lister les bénéfices différenciants, les éléments de ressources humaines qui étayent la promesse RH, les attentes réciproques, les valeurs de la collectivité.

Il est important de ne pas créer de dissonance ou de sur-promesse. La promesse employeur diffusée auprès des candidats doit correspondre à la réalité vécue par les agents actuellement en poste. Une distorsion communicationnelle ne pourrait qu'entraîner de la déception et augmenter l'absentéisme et le turn-over.

La promesse employeur doit cependant être percutante. Chaque message est pensé pour une audience et une cible précises (candidats, nouveaux agents, agents dans leur globalité...). Par exemple, il peut s'agir de petites phrases comme : « *vous vous épanouirez dans votre travail* », « *vous bénéficierez d'un plan de formation ambitieux* », « *vous rejoindrez une collectivité dynamique et innovante* », « *vous aurez de nombreuses opportunités d'évolution* », « *vous exercerez un travail qui a du sens au service de la population* », « *nous innoverons ensemble au service de la population* », « *vous exercerez des missions variées* ».

Une fois la promesse employeur formalisée, il convient d'établir le plan d'actions, c'est-à-dire lister des chantiers RH, managériaux, de communication et les prioriser. Cadencer les actions en fonction des priorités et des actualités permet d'assurer une visibilité plus régulière auprès des cibles.

Le plan d'actions peut prévoir par exemple de :

- Inciter à la collaboration et au partage entre agents de différents services avec la mise en place de moments de partage et de cohésion (petits-déjeuners dans les services, cocktails ou soirées inter-services, collaboration sur des temps clefs de la collectivité comme la tenue de bureaux de vote des conseils municipaux des enfants, la préparation de manifestations sportives ou culturelles...)
- Renforcer la communication interne (développement des échanges via des plateformes de messagerie, mise en place d'une infolettre...)
- Aider au développement personnel des agents
- Communiquer en externe sur les valeurs de la collectivité
- Mieux intégrer les nouveaux arrivants
- Renforcer la formation professionnelle
- Offrir de nouvelles perspectives de carrière aux agents
- Mettre en place un management plus participatif
- Repenser la procédure de recrutement
- Développer l'apprentissage...

Il convient de sensibiliser les services, les managers, les agents, les élus à l'intérêt, l'importance de la marque employeur en les impliquant dans la démarche et sa traduction pour la collectivité.

### ÉTAPE 3 : Définir les supports de diffusion de la communication et déployer des contenus

Le plan de communication interne et externe doit définir :

- Les thématiques et les messages sur lesquels une attention de communication sera portée
- Les canaux à utiliser pour communiquer (site internet ou intranet, newsletter, teams, plateformes de diffusion d'offres d'emploi, journaux, magazines...)
- Les formats des supports de communication (posts, articles, guides, vidéos...)
- Les responsables de la création et de la diffusion des messages (service RH, communication, cabinet...)
- Le calendrier de diffusion des messages.

Le digital est un outil incontournable, constituant une opportunité pour les collectivités de gagner en visibilité à moindre coût. Toutefois, il convient de diffuser du contenu actualisé régulièrement afin que la marque employeur demeure dynamique et innovante.

Beaucoup de collectivités ont mis en ligne un site internet mais souvent ce dernier ne propose pas d'onglet carrière, ne diffuse pas une promesse employeur, toutes les offres d'emploi et ne valorise pas les actions de cohésion ou les actualités récentes.

Si les collectivités sont de plus en plus présentes sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Facebook, là encore, les contenus ne sont pas toujours ►



fréquemment actualisés et les actions suffisamment valorisées.

Ces deux ressources (site internet de la collectivité et réseaux sociaux) doivent permettre de diffuser des offres d'emploi claires et attractives, les phrases clefs de la promesse employeur afin de donner aux candidats les raisons de favoriser un emploi dans la collectivité plutôt que dans une autre.

La communication peut également intégrer :

- Des témoignages d'agents qui pourront témoigner de leur quotidien, de leur expérience et présenter leur métier
- Les réussites collectives des équipes
- Une visite virtuelle des locaux
- La mise en valeur d'engagements sociétaux (inclusion, développement durable par exemple) pris par la collectivité...

Créer une vidéo en mettant en avant la vie de la collectivité et de ses services constitue un mode de diffusion valorisant.

Les candidats potentiels peuvent visionner la vidéo et prendre connaissance du territoire, du mode de fonctionnement de la collectivité, de l'état d'esprit qui y règne, et de ce fait de se projeter dans le déroulement de leur carrière.

La diffusion de la marque employeur peut également se faire au travers d'un affichage à des endroits stratégiques du territoire, d'articles diffusés dans la presse, de la participation à des salons ou dans le cadre de partenariats avec des acteurs de l'emploi...

Le développement de supports écrits comme un livret d'accueil, une charte des valeurs est indispensable également.

Toute collectivité a besoin de références communes et de sens partagé pour réussir. C'est d'autant plus vrai pour une organisation publique dont la première mission est de travailler au bien commun des habitants et des citoyens d'un territoire.

L'engagement des hommes et des femmes qui composent la fonction publique territoriale repose également sur la dimension de l'éthique et des valeurs communes et partagées.

Ont ainsi été adoptées dans plusieurs collectivités des chartes des valeurs. Le cœur de la motivation à agir de chacun des agents publics renvoie au sens de leurs missions et aux valeurs qui découlent de l'action de service public.

A titre d'illustration, la CAPI, intercommunalité iséroise a promu dans sa charte 5 valeurs :

\* **Respect** : Sentiment qui porte à accorder à quelqu'un de la considération, sans jugement. Considération, reconnaissance

\* **Équité** : Vertu qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment naturel du juste traitement

\* **Innovation** : Fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau

\* **Responsabilité** : Fait d'anticiper, d'accepter et d'assumer les conséquences de ses actes

\* **Coopération** : Action de participer à une œuvre commune et capacité à agir avec les autres.

#### ÉTAPE 4 : Mesurer sa marque employeur à partir d'indicateurs clés

Pour ajuster le plan d'actions au fil du temps, il convient de définir des indicateurs de suivi de la marque employeur. Par exemple :

- Le nombre de candidatures reçues : en les comptabilisant par ouverture de poste, par service, par filière, par métier ou dans leur globalité sur des périodes définies (trimestre, semestre, année). Cet indicateur va traduire l'attrait de la marque employeur
- La pertinence des candidatures reçues : en évaluant la part d'entretiens planifiés par rapport au nombre total de candidatures
- Le temps moyen de recrutement : une durée plus courte peut indiquer une meilleure attractivité, dans un contexte toutefois de tensions fortes sur certains postes
- Le taux de rotation des agents : il définit de manière chiffrée le renouvellement de l'effectif d'une collectivité sur une année. Cet indicateur met en rapport les entrées d'agents dans une collectivité et les sorties d'agents sur une année et témoigne du climat social
- L'évolution du nombre de visites sur le site internet ou du nombre de personnes suivant la collectivité ou réagissant aux publications sur les réseaux sociaux.

Des questionnaires sur la qualité de vie au travail peuvent également être élaborés pour analyser l'impact du plan d'actions et du développement de la marque sur l'expérience agents. ■



Programme et  
inscriptions



conférence nationale  
**CNET**  
de l'emploi territorial

## La perte de sens du service public, quels impacts sur la gestion des Ressources Humaines ?

Présentation des tendances de l'emploi territorial et  
perspectives autour de l'évolution du statut

Jeudi 5 décembre 2024 – 9h30-16h30  
CIG Petite Couronne, 1 rue Lucienne Gérain, 93500 Pantin

Un évènement  
organisé par :



Association Nationale des Directeurs  
et Directeurs-Adjoints des Centres De Gestion  
de la Fonction Publique Territoriale

Avec le  
soutien de :



## #FÉDÉMAG

80 rue de Reuilly - 75012 PARIS

\*\* Annuel réalisé par la FNCDG

\*\* Directeur de la Publication : Michel HIRIART

\*\* Co-Directeur de la Publication : Thierry SENAMAUD

\*\* Rédaction : Cindy LABORIE, Simon MILANDRE, Thierry SENAMAUD

\*\* Maquette : Simon MILANDRE

\*\* Crédits Photos : IStock

\*\* Impression : A Fortiori

