

L'attractivité de la fonction publique territoriale : un défi majeur pour le service public local

*Contribution de France urbaine aux travaux de la mission ministérielle
relative à l'attractivité de la fonction publique territoriale (FPT)*

La baisse d'attractivité de la FPT : un constat partagé par les employeurs urbains et pleinement d'actualité dans un contexte dégradé

Des données officielles qui ne reflètent qu'une partie du phénomène

Les employeurs urbains (grandes villes, grandes agglomérations et métropoles) représentent 17% des effectifs de la fonction publique territoriale (FPT), soit plus de 330 000 agents (titulaires ou non).

L'attractivité de l'emploi dans la FPT constitue aujourd'hui un enjeu dont ils éprouvent l'acuité au quotidien, en particulier au travers des difficultés de recrutement rencontrées et des tensions parfois très fortes qui caractérisent des métiers pourtant essentiels au service public local.

L'objectivation et la quantification de ce phénomène constituent à elles seules un 1^{er} attendu dont France urbaine espère que la mission ministérielle sera l'occasion. Il s'agit ainsi de poser les bases indispensables d'un débat public éclairé à ce sujet.

En effet, entre les constats empiriques que peuvent établir les employeurs territoriaux et l'appareil statistique officiel dont les données – certes utiles – sont souvent limitées à des données de nature « statutaire » (concours et entrées / sorties de la fonction publique), **il manque un maillon essentiel, consistant à objectiver les difficultés de recrutement et les tensions par métier aujourd'hui rencontrées.**

Ce travail est évidemment rendu plus difficile par le nombre très important (près de 50 000) et la diversité des employeurs territoriaux.

Toutefois, sans attendre le résultat de cet indispensable travail, certaines données disponibles – même partielles – dessinent d'ores et déjà les contours d'une baisse préoccupante de l'attractivité :

- **L'attrait des jeunes pour la fonction publique est aujourd'hui faible** : 1 jeune sur 10 seulement se déclare intéressé par un emploi dans la fonction publique¹ alors que l'emploi public représente 1 emploi sur 5. S'agissant des jeunes, certains employeurs urbains font cependant le constat d'une dynamique au contraire favorable autour de l'apprentissage (notamment attractivité des thématiques liées à la transition écologique, essor des candidatures

¹ Source : Hagège et Thuilliez, 2018, cité dans le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, édition 2020.

spontanées, etc.) qui invite à l'envisager comme un levier au profit de l'attractivité des métiers à l'égard des jeunes (cf. propositions) ;

- **La sélectivité des concours de la FPT baisse sensiblement.** Le nombre de candidats a baissé de 33% entre 2014 et 2017 pour une baisse du nombre de postes à pourvoir de 23%. Ainsi, le ratio entre candidats et postes à pourvoir est passé de 6,48 à 5,34² ;
- **L'image de la FPT est plus dégradée au sein de catégories d'âge « critiques » en termes de recrutement.** Si 60% des personnes (hors agents publics) ont une bonne opinion de la FPT, 33% des personnes en ont une mauvaise image, taux qui monte à 45% chez les 38-44 ans³ ;
- **La perception que les agents territoriaux – qui ont pourtant vocation à être les premiers « ambassadeurs » de la FPT, en particulier dans le cadre de dispositifs dits de « marque employeur » – ont de leur propre collectivité s'est très fortement dégradée dans la période récente :** aujourd'hui, seul 1 agent territorial sur 3 recommanderait à un proche de travailler dans sa collectivité (- 28 points par rapport à 2020)³.

C'est aussi sans attendre le résultat de ce travail de consolidation que France urbaine entend prendre utilement sa part à la mission ministérielle sur l'attractivité de la FPT, en apportant le regard empirique des employeurs urbains et en versant au débat aussi bien leurs constats que leurs propositions.

Ainsi la présente contribution est-elle avant tout le résultat du retour d'expérience et de la perception des collectivités urbaines. Et le caractère extrêmement récent de certaines évolutions relatées permet difficilement de dépasser, à ce stade, ce qui demeure des hypothèses quant à leurs origines et causes.

Des métiers en forte tension et des difficultés aiguës de recrutement

Les employeurs urbains sont aujourd'hui confrontés à des **difficultés aiguës de recrutement**, qui concernent des métiers très hétérogènes :

- **S'agissant des emplois permanents, des métiers aussi divers que ceux de l'eau et de l'assainissement, de la signalisation, du secteur médico-social⁴, de la petite enfance, de la comptabilité, des systèmes d'information et de la sécurité publique (polices municipales)⁵**

² Source : Données des CDG et CIG.

³ Source : Baromètre 2021 de la Gazette des communes.

⁴ La situation de pénurie concernant les médecins territoriaux, déjà installée de longue date depuis plusieurs années, mérite d'être signalée et a des conséquences déjà bien réelles sur le service apporté.

⁵ Alors que le nombre de policiers municipaux a fortement augmenté (passant de 18 000 en 2010 à plus de 24 200 en 2020 selon les données du ministère de l'Intérieur), les questions du recrutement des agents et de leur formation demeurent des sujets de préoccupation pour de nombreux territoires (d'où un fort taux de vacance observé entre l'effectif réel et celui budgété) notamment dans les grandes villes membres de France urbaine (qui possèdent une police municipale pour les trois-quarts d'entre elles). Le statut, les avantages octroyés, le matériel mis à disposition des agents, la qualité de vie ou encore les inégalités de ressources des collectivités, accentuées par les conséquences de la crise sanitaire, sont autant d'éléments qui rendent difficile le recrutement d'agents ainsi que les services rendus (ex. : mise en place de brigades de nuit) tout en mettant les villes en concurrence et en conduisant à des déséquilibres (cf. rapport thématique de la Cour des comptes d'octobre 2020 : « on remarque « une forte concentration géographique, sur les régions Île-de-France (17% des policiers municipaux et 32% des ASVP et Provence-Alpes-Côte d'Azur (19% des policiers municipaux) ainsi que dans l'ancienne région Rhône-Alpes (9% des policiers municipaux). La région parisienne et ces deux régions du Sud-Est regroupent 45% des policiers municipaux tandis que les sept départements de l'arc méditerranéen comptent 26% des policiers municipaux, alors qu'ils ne représentent que 9% de la population française métropolitaine. »).

font l'objet de réelles difficultés et donnent lieu à une concurrence avec les autres employeurs, y compris privés, qui s'est accrue encore récemment. Pour faire appel à certains de ces métiers (notamment ceux du numérique mais aussi dans des domaines tels que la comptabilité) **les employeurs sont aujourd'hui contraints de recourir abondamment à la voie contractuelle**, avec une difficulté supplémentaire pour certains employeurs liée au fait que **l'appréciation par le contrôle de légalité préfectoral des conditions de recours à cette voie**, pourtant devenue nécessaire pour assurer les missions dévolues, **fait l'objet d'une hétérogénéité forte** sur le territoire national ;

Parmi ces métiers il y a lieu de **distinguer des métiers en tension structurelle depuis des années** en raison de la concurrence forte entre public et privé et d'un avantage concurrentiel en faveur du privé du fait des enjeux de rémunération en dépit de conditions de travail parfois attractives (métiers de l'informatique, médecins territoriaux, etc.) **et des métiers présentant des difficultés plus récentes, depuis ces cinq dernières années** (comptabilité, RH, travail social, etc.) ;

- **S'agissant des emplois pourvus en vacance, les difficultés à très court terme à satisfaire les besoins de recrutement d'animateurs offrent une illustration de la situation** : la rentrée scolaire 2021 se caractérise par un taux inédit de vacance des postes d'animateurs en milieu scolaire et périscolaire (20% au moins des postes encore à ce jour selon les Villes interrogées) ;
- **En ce qui concerne le recrutement de personnes porteuses d'un handicap**, qui constitue également un enjeu de la mission, les employeurs urbains font état de difficultés à recruter et de la nécessité de rendre plus visibles les besoins de recrutement ainsi que de favoriser le rapprochement entre ces besoins et les candidatures potentielles, à l'échelle du bassin d'emploi et en menant des initiatives communes entre employeurs publics et entre versants ;
- **Certains employeurs adhérents de France urbaine constatent également** – sans pouvoir à ce stade chiffrer de manière consolidée le phénomène – **un absentéisme plus élevé et un nombre accru de démissions d'agents en CDD et même d'apprentis**. Ces évolutions, qui constituent à tout le moins un « signal faible » à prendre en considération, se traduisent également dans les procédures de recrutement elles-mêmes qui semblent faire l'objet d'une **baisse du niveau d'engagement des candidats** (désistements plus fréquents en toute fin de processus, absences impromptues le jour de l'entretien, etc.) qui mériterait de faire l'objet de données consolidées.

Une reprise économique qui a pour effet conjoncturel d'exacerber les tensions et pénuries

Les employeurs urbains entendent également témoigner d'un phénomène conjoncturel récent qui vient renforcer les difficultés constatées : il tient à la reprise économique très soutenue qui est constatée, notamment dans les territoires urbains.

Celle-ci approche certains d'entre eux d'une situation de « plein emploi », ou à tout le moins, conduit à des pénuries de main d'œuvre et à un épuisement de viviers de recrutement.

Cette situation est plus criante encore lorsque les recrutements concernent des métiers faisant intervenir des « viviers » communs avec le secteur privé.

Ainsi, **en particulier, les métiers du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP)** – aussi bien s'agissant de la conduite de travaux (surveillants et contrôleurs de travaux) que de l'entretien et de la

gestion technique des bâtiments (notamment électriciens) – sont soumis à de fortes tensions liées à la reprise rapide de l'activité économique dans le BTP.

Certains employeurs urbains engagés dans des **dispositifs de contrats aidés** et des programmes en matière de politique d'emploi (ex. : « *1 jeune, 1 solution* ») constatent également un **tarissement des candidatures**. Toutefois, ces données restent à objectiver et affiner par type de contrat. Certains leviers paraissent être faiblement activés tels que le service civique ou les parcours emploi compétence tandis qu'une hausse significative a pu être constatée s'agissant de l'apprentissage. Un tel constat invite à observer de manière plus fine les contraintes afférentes à la mobilisation des contrats aidés (contraintes techniques en lien avec la gestion des parcours emplois compétences, contraintes managériales et de temps de travail, etc.).

Dans les territoires urbains en particulier, des difficultés accrues par le niveau et la dynamique du coût du logement

Les employeurs urbains font face à une situation ambivalente :

- **La centralité des territoires urbains et métropolitains offre davantage de possibilités d'emploi** et, ainsi, des conditions plus favorables à des mobilités conjointes que dans d'autres territoires ;
- **Mais cette centralité provoque des tensions immobilières**, toujours d'actualité, au point que le coût de logement y apparaît aujourd'hui comme un déterminant structurel négatif de l'attractivité de l'emploi dans la FPT.

Ainsi, pendant que, **entre 2010 et 2019, le salaire net moyen des agents publics territoriaux, tous statuts confondus, progressait de seulement 1,2% (+ 0,9% en euros constants)⁶, les coûts de logement ont connu une augmentation de 17%** (avec un premier pic en 2011 suivi d'un ralentissement et, depuis 2015, une augmentation continue, **particulièrement prononcée dans la plupart des métropoles⁷**).

Contrairement à ce que le traitement médiatique actuel des mutations du marché immobilier dans le contexte de la crise sanitaire pourrait laisser accroire, **cette tendance s'est poursuivie dans les grandes agglomérations, avec des évolutions encore plus marquées dans les grandes villes qui présentaient jusqu'à présent des prix de l'immobilier et des évolutions beaucoup plus modérés⁷**.

Cette divergence durable et croissante entre la dynamique des coûts de logement et l'évolution des niveaux de rémunération des agents publics est venue dégrader progressivement l'accès au logement et le pouvoir d'achat des agents publics à situation donnée et, partant, l'attractivité de l'emploi public dans les zones urbaines, et ce sans se limiter aux seuls emplois de catégorie C. Cette problématique n'est certes pas propre à la fonction publique et concerne l'ensemble des secteurs d'activité mais, face à elle, la fonction publique se heurte à des règles statutaires particulières, rendant impossible l'élaboration d'une politique d'attractivité dédiée (rémunération ou avantages en nature).

Aussi, il apparaît aujourd'hui indispensable de **lever les « verrous » à la mise en place par les employeurs territoriaux de dispositifs volontaristes de soutien au logement des agents et nouveaux recrutés**, au-delà de la seule aide au logement d'urgence et à l'image des solutions existantes dans le

⁶ Source : INSEE – SIASP (Système d'information sur les agents du service public).

⁷ Source : Bases immobilières des Notaires de France.

secteur privé (ex. : dispositif dit du « 1% logement ») et de garantir ainsi à la fonction publique des leviers adaptés.

Ces nouveaux leviers auraient vocation à intervenir dans le cadre d'une **approche globale intégrant non seulement les enjeux de logement mais aussi de mobilité** (appréhendés notamment au travers des conditions de télétravail et dans le cadre des plans de déplacements des administrations (PDA)).

Des leviers aujourd'hui extrêmement contraints pour faire face aux nouvelles attentes

Des attentes des candidats qui apparaissent avoir sensiblement évolué

Les employeurs urbains font le constat d'une évolution rapide et récente aussi bien de la posture des candidats que des attentes qu'ils expriment.

S'il est impossible de distinguer dans quelle mesure ces évolutions ont une origine conjoncturelle ou structurelle, le constat est fait que les candidats aux emplois font preuve globalement d'un **niveau d'engagement plus fragile dans le processus de recrutement** (à en juger par la fréquence accrue des désistements impromptus et par leur caractère plus tardif dans le processus).

Dans l'expression de leurs priorités, **les candidats, notamment les plus jeunes, apparaissent accorder aujourd'hui moins d'importance à la sécurité de l'emploi** qui a pourtant longtemps figuré dans les facteurs d'attractivité de l'emploi public. Dans un contexte où le public jeune manifeste pourtant des inquiétudes fortes quant au risque de précarisation des parcours, cet élément serait à investiguer davantage afin de déterminer si le regard porte sur la sécurité de l'emploi en tant que telle ou bien sur une valorisation de la mobilité qui associerait la position de fonctionnaire à l'inertie, la sédentarité et la monotonie.

S'agissant des conditions de travail, la crise sanitaire a également introduit des attentes plus fortes en ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et une attention nouvelle quant au télétravail. La facilitation de ce dernier apparaît aujourd'hui comme une attente de la part des candidats. Si celle-ci n'est pas un déterminant premier (la rémunération semble demeurer le 1^{er} facteur de décision), la prise en compte des quotités de télétravail et des souplesses autorisées par l'employeur est plus susceptible de devenir un critère de positionnement à *rémunération égale*. Cette dernière attente n'est évidemment pas sans lien, pour les employeurs urbains en particulier, avec les enjeux de logement et de mobilité sur le territoire.

Face à des attentes plus exigeantes en termes de conditions de travail, les employeurs sont incontestablement aujourd'hui invités à mettre l'accent sur la qualité de vie au travail (QVT) et à mieux valoriser auprès des candidats les actions qu'ils mettent en place en la matière.

Là encore, il s'agit de constats empiriques qui gagneraient à être mieux appréhendés par l'appareil statistique pour pouvoir mieux identifier et qualifier les attentes des nouveaux candidats.

Des atouts de la FPT à valoriser mais qui font face à un risque de « retournement » renforcé par la crise sanitaire

La FPT dispose d'atouts indéniables en ce qu'elle constitue depuis sa création une fonction publique « de métiers » offrant la possibilité de parcours extrêmement diversifiés, que ce soit au contact de la population ou au cœur de la conception des politiques publiques locales, en proximité des élus et acteurs du territoire.

Aussi, il convient à cet égard de ne pas mésestimer la portée du discours général tenu sur le monde local – par ses propres acteurs en premier lieu – et son impact sur l’attractivité des emplois associés, selon que ce discours est positif et optimiste ou, au contraire, négatif ou au moins pessimiste.

La richesse de la FPT ainsi que les services apportés au quotidien aux habitants et usagers ont plus que jamais vocation à être promus et valorisés, en particulier dans le contexte de la crise sanitaire, qui a illustré **la capacité d’action et d’adaptation des collectivités territoriales, placées au cœur de l’action publique.**

Mais les employeurs territoriaux sont invités aussi à mesurer que l’opérationnalité de la FPT semble aujourd’hui à un « point de retournement » quant aux perceptions qu’elle peut susciter : l’image d’équipes « au front », la tendance à des déports de charge et à la cristallisation de demandes sociales et de besoins de service public autour des « guichets » qui subsistent sont autant d’éléments de nature à faire redouter à certains candidats potentiels la perspective de conditions de travail dégradées et de métiers plus exposés.

Dans ce contexte, la perception dégradée que les agents semblent avoir de leur propre collectivité⁸ constitue tout autant un point d’alerte et appelle une analyse approfondie de ses causes. Et, à ce stade, c’est avec humilité qu’il convient de s’interroger sur l’incidence de la crise sanitaire. Cette incidence est-elle durable ? La crise a-t-elle contribué à affecter le climat de travail en renforçant l’exposition directe des agents – en particulier mais pas uniquement ceux au contact de la population – et aurait ainsi eu une incidence négative sur le regard des agents mais aussi celui des candidats potentiels sur les conditions de travail et d’exposition opérationnelle dans un contexte de crise ?

Dès lors, la crise sanitaire a-t-elle opéré un « retournement » durable des atouts de la FPT (ce qui faisait son attractivité et son opérationnalité interrogerait aujourd’hui des agents et candidats potentiels sur le niveau d’exposition induit, perçu désormais de façon plus négative) ou bien ce phénomène caractérise-t-il uniquement le temps de la crise ?

Il serait aventureux de répondre de façon affirmative à ce stade mais il s’agit là de questions déterminantes pour les employeurs.

Malgré la richesse des métiers et des possibilités de parcours dans la FPT, une capacité à offrir des perspectives de mobilité encore contrainte par des freins statutaires

Le cadre statutaire dans lequel s’inscrit la FPT correspond à **un équilibre entre une logique de métiers et une logique de carrières qu’il ne s’agit pas de remettre en cause.**

Ce cadre, combiné à la diversité des compétences exercées et des politiques publiques par les collectivités contribue à la très grande richesse des possibilités de parcours au sein de la FPT.

Il demeure cependant encore des écueils statutaires sur lesquels devraient prévaloir une logique de parcours, d’emplois et de compétences, et qui sont susceptibles aussi bien de constituer des « barrières à l’entrée » disproportionnées que de nuire plus généralement à l’attractivité et d’être perçus comme des « archaïsmes » :

- **Les employeurs font face encore à des dispositions qui compliquent inutilement certains recrutements et réduisent les « viviers » potentiels.** Ainsi en est-il de la nécessité, pour les

⁸ Pour mémoire, selon le *Baromètre 2021 de la Gazette des communes*, seul 1 agent territorial sur 3 recommanderait à un proche de travailler dans sa collectivité (- 28 points par rapport à 2020).

titulaires de diplômes d'Etat de passer également un concours dédié, comme c'est le cas, par exemple, dans le champ médico-social, pour les auxiliaires et infirmier.ère.s en puériculture. Cette contrainte pèse non seulement sur la capacité à recruter mais crée également une « barrière à l'entrée » pour des candidats potentiels déjà formés ;

- **La logique du concours – ou à tout le moins les modalités des concours plus que leur principe-même – n'apparaît pas adaptée à certains métiers et crée des barrières parfois disproportionnées** (notamment autour de la maîtrise de la langue) **entre l'exigence de satisfaire à un niveau d'intégration dans la fonction publique** (qui a aussi vocation à relever de la collectivité recruteuse dans le cadre de l'accompagnement qu'elle apporte) **et les compétences nécessaires, dont disposent déjà les candidats, notamment par leur expérience ;**
- **Au-delà de la sécurité de l'emploi, qui semble devenir moins prépondérante dans les attentes des candidats, la capacité à offrir des perspectives de parcours facilitées** (à la fois au sein de la FPT, entre versants et entre secteurs public et privé) **apparaît décisive.** Or celle-ci est obérée par différentes contraintes ou par des mécanismes qui entraînent des « effets de bord » :
 - Les **mobilités inter-versants**, bien que facilitées par les réformes récentes, font encore l'objet de contraintes qui apparaissent peu justifiées et cette réalité se traduit également à l'échelle locale par l'insuffisance des démarches de globalisation entre employeurs, quel que soit le versant dont ils relèvent ;
 - L'organisation des **différents régimes de retraite**, en l'état actuel, crée des « effets de paliers » et apparaît donc peu compatible et peu incitative d'aller et retours entre secteurs public et privé pour des durées de quelques années ;
 - Au sein même de la FPT, les **règles de promotion interne**, qui demeurent extrêmement encadrées par des dispositifs de quotas hétérogènes – pour certains extrêmement défavorables – **créent des « plafonds de verre »** qui font obstacle à la capacité des futurs recrutés à se projeter et à celle des employeurs à leur proposer des parcours à plus long terme.

Dans ces conditions, il est beaucoup plus difficile de faire face au « déplacement » des attentes des candidats vers des mobilités plus fluides.

Une capacité d'alignement de la rémunération obérée par la contrainte budgétaire et statutaire

La rémunération proposée aux candidats constitue un déterminant essentiel de l'attractivité, qui conduit les employeurs à devoir opérer de plus en plus fréquemment des « efforts d'alignement », au travers du régime indemnitaire, dans un contexte de concurrence forte entre employeurs.

Mais ce levier est limité aujourd'hui par la contrainte budgétaire et statutaire, de surcroît alors que la crise a particulièrement fragilisé la situation financière des collectivités urbaines, comme la Cour des comptes l'a démontré dans son rapport rendu public le 30 juin dernier.

Les efforts d'alignement financier recrutement par recrutement ont par ailleurs pour limite, alors que les employeurs publics sont soucieux de porter des politiques managériales cohérentes et transversales – notamment au travers du régime indemnitaire et de sa correspondance avec des

cotations de fonctions – **de fragiliser l'équité avec les équipes en place et de créer des traitements particuliers.**

Un rôle prépondérant des régimes indemnitaires qui conduit à une concurrence forte entre employeurs publics sur un même territoire

Une autre limite majeure aux « efforts d'alignement » est qu'ils s'inscrivent aussi potentiellement dans une **logique de concurrence entre employeurs**. Or cette réalité découle avant tout du **rôle du régime indemnitaire, qui s'est accru au fil des années sous l'effet mécanique de la stagnation du traitement indiciaire.**

En effet, le gel du point d'indice, au-delà de ses effets sur la rémunération et le pouvoir d'achat des fonctionnaires, a eu pour effet de faire dépendre davantage la rémunération du régime indemnitaire et, partant, de sa différenciation par les employeurs, qui ont veillé dans le même temps, dans la limite de leurs capacités budgétaires, à prendre des mesures indemnitaires au bénéfice des agents.

Ainsi, les employeurs urbains sont convaincus que c'est moins la concurrence entre employeurs qui constitue en tant que telle le problème principal – même si des régulations locales sont à envisager pour éviter les « jeux non-coopératifs » – que la stagnation du point d'indice – qui a donné au fil du temps un poids accru au régime indemnitaire comme déterminant de l'attractivité – combinée à la contrainte budgétaire.

A cet égard, si France urbaine a eu l'occasion de souligner qu'elle ne pouvait que soutenir le principe d'une revalorisation des grilles indiciaires, celle-ci ne peut intervenir que dans le cadre d'une méthode globale et partagée, associant les employeurs à des études d'impact financier et ouvrant une discussion sur les ressources budgétaires correspondantes.

Un enjeu crucial pour le service public local et la responsabilité sociale des employeurs territoriaux

Sans action résolue et globale sur les déterminants de l'attractivité, le risque de carences critiques pour le service apporté aux usagers et habitants

L'attractivité de la FPT appelle une approche globale et France urbaine perçoit positivement que la mission ministérielle dans le cadre de laquelle intervient cette contribution puisse offrir l'occasion d'une telle approche.

Il convient de mesurer que la poursuite des tendances à l'œuvre telles que les constatent les employeurs urbains est porteuse de risques pour le service public, comme l'illustrent les champs de la petite enfance et du travail social. Une perte de sens y est manifestée par de nombreux professionnels. Des conséquences « en cascade » sont à observer sur les politiques de prévention et l'accès au droit et présentent le risque de dégradations conséquentes des situations dans un contexte où les collectivités territoriales tendent à devenir les seules entités pilotant la dynamique de prévention et l'accompagnement dédié et individualisé via des guichets physiques ouverts au public.

Ainsi, si, toutes choses égales par ailleurs, aucune réponse adaptée n'est apportée, les tensions sur les recrutements et métiers perdureront et, même s'aggraveront, exacerbant davantage encore les logiques concurrentielles, jusque, pour certains métiers, l'impossibilité durable de recruter.

Il en découlerait alors des carences dans la délivrance de services essentiels à la population.

Une réponse par un changement de mode de gestion qui constituerait une illusion et une impasse

Face à une situation qui serait aussi critique, le repli sur des stratégies de différenciation employeur par employeur ne peut constituer une solution dans la mesure où l'attractivité pose une difficulté globale et doit être examinée de manière connexe avec la question des métiers en tension.

La tentation de poser les termes du débat et de chercher des solutions au travers du changement des modes de gestion n'en est pas moins une impasse : en effet, les viviers de recrutement font l'objet d'une porosité jusqu'à même être communs entre les secteurs public et privé.

Cette approche aboutirait à un jeu, au mieux, « en somme nulle » sur le plan du coût du service, soulignant les limites d'une approche financière et budgétaire : déléguer davantage la gestion *pour cette seule raison* reviendrait à renoncer de fait à rémunérer des métiers et des compétences en laissant implicitement le soin aux délégataires de service public ou partenaires de le faire pour assurer le service public. Il en résulterait dans tous les cas une répercussion soit sur le plan budgétaire (subventions forfaitaires, tarifications des structures à financer, etc.), soit sur le plan du tarif, si le service l'objet d'un prix payé par l'utilisateur.

Par ailleurs, en cas de recours à la gestion déléguée, les collectivités concernées se trouveraient face à **une autre impasse possible** : celle de **devoir structurer des dispositifs de contrôle et de pilotage des délégataires, qui font appel eux aussi à des compétences et métiers en tension.**

Ce constat témoigne du fait incontournable que, sans une rémunération des métiers et compétences au regard de leur utilité sociale, et ce quel que soit le mode de dévolution des services et politiques publics, le problème restera entier.

Une responsabilité sociale des employeurs territoriaux, au cœur des enjeux d'attractivité, à réaffirmer

Au-delà des seuls enjeux du service public, il convient de ne pas perdre de vue que l'attractivité de la FPT soulève la question de la capacité des employeurs à pouvoir continuer de s'adresser aux publics-cibles d'actions de recrutement dont la vocation est avant tout sociale, alors même que certains employeurs éprouvent des difficultés à mobiliser les publics-cibles des contrats aidés.

Cette responsabilité sociale vis-à-vis des publics défavorisés implique de valoriser davantage aussi bien les actions d'accompagnement et de reconversion mais place aussi l'action sociale des employeurs au centre des enjeux d'attractivité.

Aussi, la **qualité de vie au travail (QVT)**, qui est au cœur de la responsabilité sociale des employeurs, constitue pour eux un vecteur d'attractivité insuffisamment valorisé.

Enfin, comme de nombreux enjeux en lien avec l'attractivité, la responsabilité sociale des employeurs a vocation à être envisagée **à l'échelle territoriale, entre employeurs publics et quel que soit le versant dont ils relèvent, pour accroître le potentiel de reclassement, d'accompagnement et de reconversion des publics les plus fragilisés.**

Au-delà des seules réponses techniques, un discours sur le service public à revaloriser

Les employeurs urbains partagent **la conviction que la réponse aux enjeux d'attractivité ne saurait se limiter à des mesures purement techniques, essentiellement statutaires ou relevant uniquement de la rémunération.**

En effet, même en présence de mesures techniquement pertinentes, **l'attractivité des métiers de la fonction publique restera tributaire des discours tenus et des représentations véhiculées au sujet du secteur public aussi longtemps que nombre de ceux-ci seront inutilement clivants et simplistes** (service public aux pratiques supposées archaïques, fonction publique présentée comme dispendieuse et pléthorique, remise en cause de la valeur ajoutée et du sens de certaines missions assurées, etc.).

Ainsi, au-delà des propositions formulées ci-après, les employeurs urbains appellent à la nécessité de **faire prévaloir dans le débat public un discours résolument positif et constructif sur la fonction publique territoriale**, fondé sur le sens de l'engagement et accompagné d'un consensus renouvelé sur les valeurs du service public.

Les propositions de France urbaine

- **Proposition n°1** : Lever les obstacles à la mise en place par les employeurs d'actions de soutien aux agents et nouveaux recrutés en matière de logement, à l'image des dispositifs mobilisés dans le secteur privé (aide à l'installation, « 1% logement », etc.)
- **Proposition n°2** : Développer la reconnaissance et l'intégration des profils ayant une qualification ou une expérience reconnue par des dispositifs adaptés (titularisations sans concours ou concours dits « sur titres », facilitation de la VAE, etc.), jusqu'à supprimer le cumul de l'exigence de passer un concours de la fonction publique pour les métiers dont la qualification est déjà sanctionnée par la délivrance d'un diplôme d'Etat (ex. : infirmières puéricultrices diplômées pour la petite enfance)
- **Proposition n°3** : Renforcer le recours aux dispositifs d'intégration des jeunes (apprentissage, emplois aidés, service civique, PEC, etc.) en simplifiant l'accès
- **Proposition n°4** : Engager une revalorisation des rémunérations, avec une attention particulière pour les métiers en tension, en associant les employeurs à l'étude de leur impact budgétaire et en ouvrant une discussion sur les ressources associées
- **Proposition n°5** : Requalifier des métiers devenus peu attractifs (assistantes maternelles, accompagnement des élèves handicapés, agents d'entretien et ATSEM dans les écoles, etc.) en agissant sur trois leviers :
 - Rendre plus accessibles et massifier les formations (ex. : le BAFA pour les animateurs périscolaires) ;
 - Faire en sorte de compléter les temps partiels et fractionnés afin de garantir un statut moins précaire sur ces métiers ;
 - Redonner à ces métiers une « valeur » par la communication auprès du grand public, au-delà des conditions de rémunération et d'emploi.
- **Proposition n°6** : Poursuivre la levée des freins à une mobilité fluide entre versants
- **Proposition n°7** : Organiser le rapprochement entre les besoins de recrutement des employeurs et les candidats potentiels porteurs d'un handicap au travers d'initiatives territoriales inter-versants, à l'échelle des bassins d'emploi, voire rassemblant l'intégralité des employeurs, publics comme privés

- **Proposition n°8** : Mettre en place des dispositifs locaux et inter-versants de reclassement, d'accompagnement et de reconversion des publics fragilisés, à l'échelle des bassins d'emplois
- **Proposition n°9** : Mettre en place une « rencontre locale de l'emploi territorial » sur un même territoire pour partager les différences entre employeurs territoriaux sur les rémunérations, la PSC, etc. mais aussi pour mener des campagnes de recrutement communes sur les métiers en tension plutôt que de se livrer concurrence
- **Proposition n°10** : Aller encore plus loin dans cette logique de globalisation et de mutualisation en expérimentant la mise en place de véritables agences territoriales chargées de mener des campagnes de recrutement communes entre employeurs territoriaux d'un même bassin d'emploi
- **Proposition n°11** : Renforcer l'information sur les parcours dans la fonction publique territoriale au sein des universités, dans le secondaire et en lien avec les principaux organes d'accompagnement dans l'emploi
- **Proposition n° 12** : Développer des campagnes de communication (éventuellement à l'échelle nationale) sur les métiers du service public local