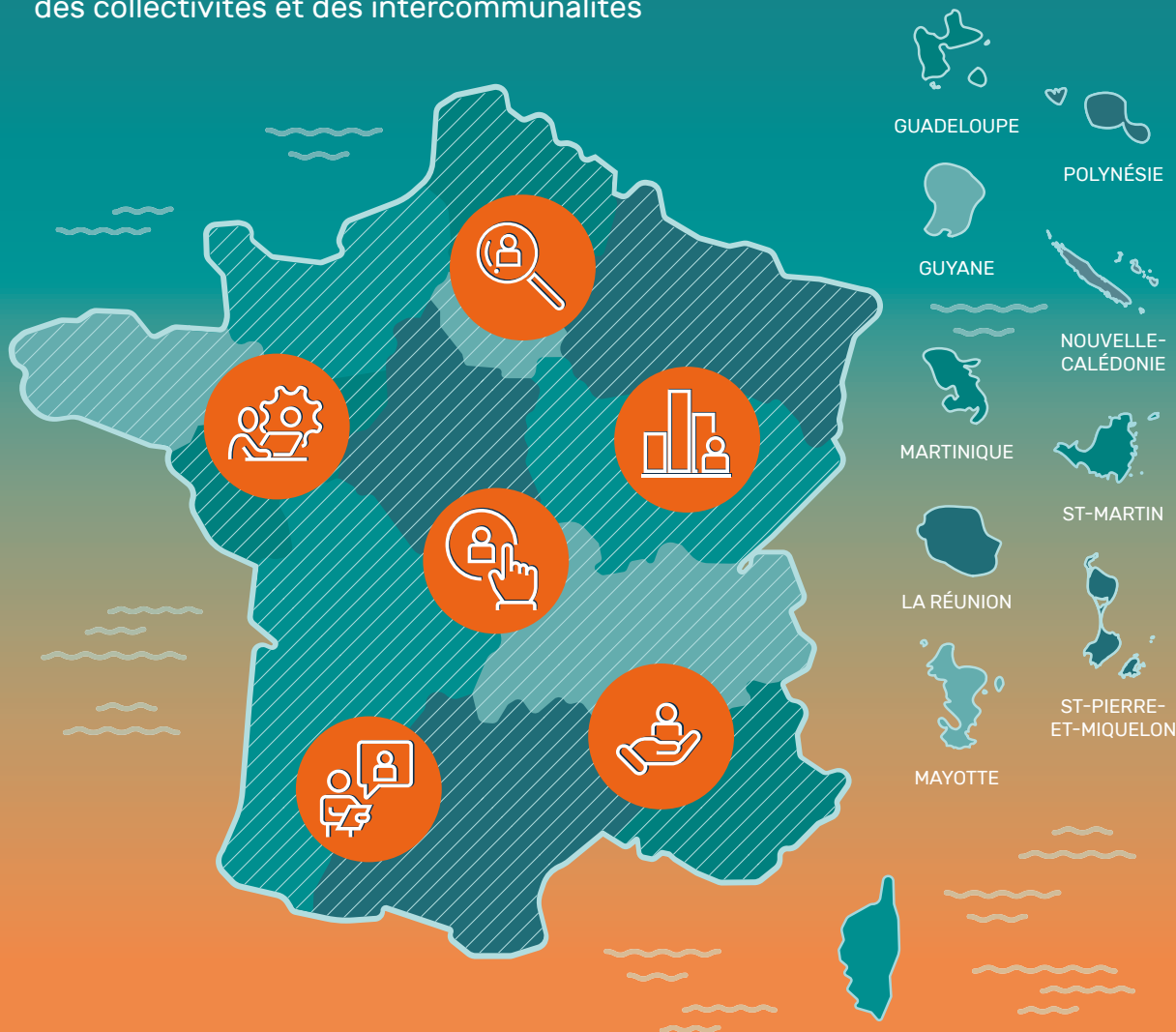


# Horizons 2023

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



## Une action locale conduite par une recherche d'innovation et de renforcement de la qualité du service public, malgré un contexte contraint

Pour sa huitième édition, le Baromètre HoRHizons reflète la vision nouvelle de 1 000 collectivités territoriales sur les tendances annuelles de l'emploi public local et exprime les principales orientations de quelque 40 000 employeurs territoriaux en matière de gestion des ressources humaines.

En effet, la gestion de près de 2 millions d'agents territoriaux est aujourd'hui marquée par une complexité normative extrême et rencontre une grande diversité de situations locales.

Avec des budgets très serrés, quelle que soit la taille des collectivités, la conduite de l'action locale se caractérise par la recherche de marges suffisantes de liberté de gestion ou d'innovation au service du quotidien des Français.

L'élaboration de cet outil d'analyse sociale est originale puisqu'elle réside dans le partage de ressources issues du partenariat existant entre les grandes associations représentatives d'élus, qui œuvrent au renforcement de la décentralisation, le CNFPT et la FNCDG. Réunis au sein d'une coordination d'employeurs, ils apportent aussi leur expertise aux élus locaux en matière de gestion statutaire ou de politique de l'emploi.

Le Baromètre 2023 indique que les employeurs territoriaux considèrent qu'il est essentiel d'avoir une approche spécifique pour développer la formation professionnelle et les compétences des agents territoriaux. Il est nécessaire aussi de se doter de nouveaux moyens de reconnaissance et de motivation des agents au travail, notamment d'un point de vue indemnitaire.

À cet égard, les élus locaux souhaitent améliorer les déroulements de carrière et les conditions de vie et de travail des agents, sans abandonner le principe général d'unité statutaire de la fonction publique.

De plus, afin de répondre au défi de l'attractivité des 250 métiers territoriaux, les employeurs territoriaux ont la conviction que deux principales évolutions sont encore possibles.

Tout d'abord, en matière de maîtrise de la masse salariale, la définition concertée avec l'État de la politique salariale des agents publics devrait intervenir, pour la première fois, dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances 2024.

Par ailleurs, en matière de démocratie sociale, les conditions d'approfondissement d'un dialogue social fructueux dans la fonction publique territoriale semblent réunies, notamment grâce au développement de la protection sociale complémentaire à l'horizon 2025 et 2026.



**David LISNARD**  
Président de l'AMF



**François SAUVADET**  
Président de  
Départements  
de France



**François DELUGA**  
Président du CNFPT



**Michel HIRIART**  
Président de  
la FNCDG



**Carole DELGA**  
Présidente de  
Régions de France

© photo Arnaud Février pour l'AMF

### SOMMAIRE

<b>Synthèse de l'enquête</b>	<b>03</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>03</b>
1. La perception par les élus des politiques RH	04
2. Les axes prioritaires des stratégies RH	07
3. L'enjeu de l'attractivité des collectivités territoriales	10
4. Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH	12
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>

## Méthodologie

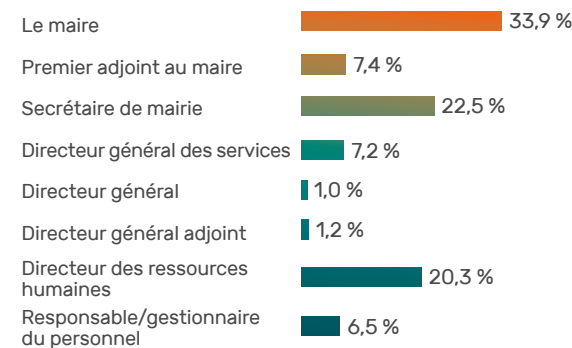
L'AMF, le CNFPT, Départements de France, la FNCDG, et Régions de France ont réalisé une huitième enquête sur les grandes tendances de l'emploi territorial. Cette année, une attention particulière a été portée sur les grands enjeux pour les employeurs territoriaux de cette deuxième partie de mandat concernant la gestion de la masse salariale et l'attractivité du secteur public local, dans un contexte de perspectives de remplacement et de recrutement. En effet, les élus employeurs doivent tenir compte de l'évolution défavorable de la pyramide des âges et, par ailleurs, se préparer aux transitions économiques, écologiques, énergétiques, et démographiques.



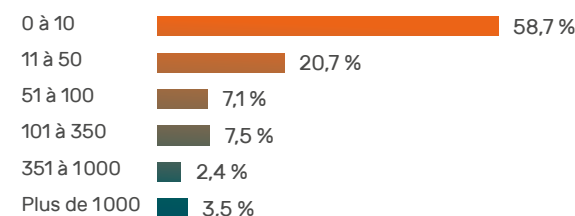
### FOCUS PRÉCISIONS SUR L'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillon a été raisonné afin de ne pas interroger que des petites communes et de disposer de collectivités organisées par taille. Les communes et EPCI ont ensuite été ramenées à leur poids réel au moment de l'édition des résultats, de manière identique aux éditions précédentes du baromètre. Pour faciliter la lecture du document, les graphiques ne précisent pas la base des réponses ni le nombre de répondants. Toutes ces informations figurent dans l'étude complète publiée sur [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

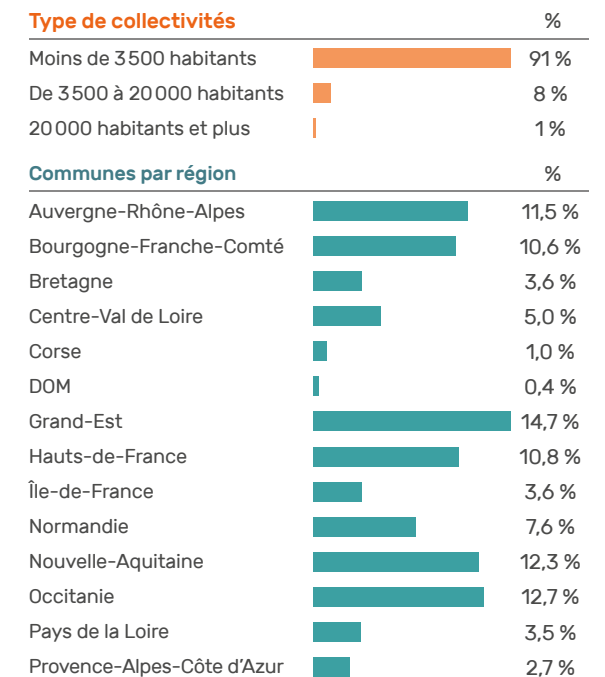
#### PROFIL DES RÉPONDANTS



#### NOMBRE D'AGENTS DANS LA COLLECTIVITÉ OU L'EPCI



#### LES 769 COMMUNES PAR TAILLE ET PAR RÉGION



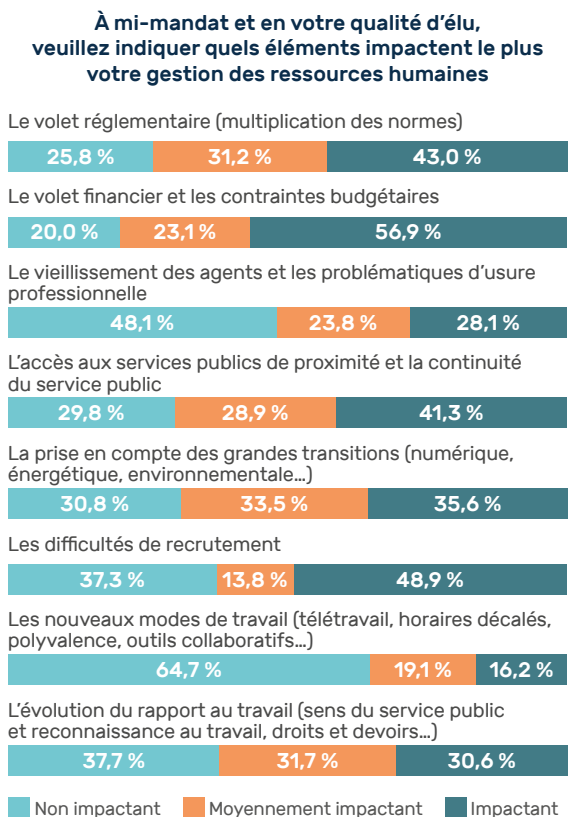
## 1 La perception par les élus des politiques RH

En 2023, à mi-mandat, sont cités comme le plus impactant sur la gestion des ressources humaines :

- les contraintes budgétaires (56,9 %),
- les difficultés de recrutement (48,9 %),
- la multiplication des normes (43 %),
- l'accès aux services publics de proximité (41,3 %).

Les élus sont confrontés à un double enjeu : faire plus pour répondre aux besoins croissants de la population, mais avec moins de moyens financiers et humains.

À cet égard, en 2022, les élus évoquaient déjà l'idée que les politiques de gestion des ressources humaines devaient s'adapter à la raréfaction des ressources financières et des moyens humains (pour 69,4 % des répondants) et aux contraintes normatives (pour 50,6 % des répondants). 40,4 % des répondants citaient également l'impact de l'évolution démographique sur leur politique RH et 26,1 % celui des transitions écologiques et digitales.



### FOCUS ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE PERSONNEL DEPUIS 2022

En 2022 et 2023, les dépenses de personnel ont progressé en raison :

- De la revalorisation indiciaire et statutaire : pour les agents de catégories B et C et certains agents relevant de la filière médico-sociale en 2022, un rehaussement au 1<sup>er</sup> juillet 2023, des « bas de grilles » de catégorie C et du début de la catégorie B
- De l'augmentation du SMIC au 1<sup>er</sup> janvier 2022, 1<sup>er</sup> mai 2022, 1<sup>er</sup> août 2022, 1<sup>er</sup> janvier 2023, 1<sup>er</sup> mai 2023
- De la bonification d'ancienneté d'un an en matière d'avancement d'échelon inscrite dans un décret du 24 décembre 2021
- Du dégel de la valeur du point d'indice avec une hausse de 3,5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2022 et de 1,5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2023
- De la reconduction de la garantie individuelle pouvoir d'achat
- De la mise en œuvre d'une nouvelle cotisation obligatoire pour financer l'apprentissage.

En 2023 et 2024, d'autres mesures auront un effet sur la masse salariale : revalorisation de 10 % des frais de mission, prise en charge des transports collectifs portée de 50 à 75 %, revalorisation de 10 % des indemnités forfaitaires des jours de compte épargne temps, attribution à tous les agents de 5 points d'indice majoré à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, prime exceptionnelle.

Parallèlement, d'autres dépenses de fonctionnement augmentent dans les collectivités du fait de l'inflation (fluides, frais de restauration...).

## POSITION DE LA COORDINATION DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX\* : REVALORISATION DES RÉMUNÉRATIONS

**Extrait du courrier au ministre de la Transformation et de la fonction publiques en date du 5 octobre 2021 :**

« Les employeurs territoriaux ont accepté de participer au financement de la protection sociale complémentaire. Cet effort constituera un engagement significatif en faveur de la santé et du bien-être au travail des agents publics. En outre, les employeurs territoriaux sont très attachés au maintien, voire au développement d'une politique efficace en faveur de l'apprentissage et ont accepté le principe d'une cotisation supplémentaire de 0,1 % de leur masse. Ces efforts représenteront des charges importantes, que les employeurs territoriaux ont eux-mêmes proposé de supporter, sur la base de budgets déjà très contraints. [...] Evidemment, les employeurs sont sensibles à la situation des bas salaires, mais la responsabilité de l'amélioration de cette situation revient aussi à l'État, qui doit évaluer au préalable au moyen d'une étude d'impact ses décisions. »

**Extrait du courrier au ministre de la Transformation et de la fonction publiques en date du 19 juillet 2021 :**

« Si la revalorisation des bas salaires de la fonction publique répond à un enjeu social que nous partageons, nous aurions apprécié être associés à la préparation des mesures retenues ainsi qu'au calendrier de leur mise en œuvre. D'autant qu'elles impacteront principalement le budget des collectivités et non celui de l'État. En tout état de cause, vos annonces posent de nouveau la question des normes – et de leur coût – imposées unilatéralement par l'État aux collectivités, problématique récurrente dont le traitement gagnerait à ne plus être incantatoire. »

Les élus sont plus nombreux en 2023 qu'en 2022 à citer, comme élément déterminant de leur politique de GRH, la prise en compte des grandes transitions numérique, énergétique et environnementale (+ 9,6 points).

À cet effet, les élus estiment que ces transitions ont un effet direct sur les métiers et les organisations territoriales et entraînent la création de nouvelles fonctions ou font évoluer les métiers existants.

Plus de la moitié des élus interrogés considèrent le vieillissement des agents et l'usure professionnelle comme un élément pouvant peser sur leur GRH. L'amélioration de la prévention, de la santé et de la sécurité au travail est un peu moins considérée comme un axe stratégique de la politique RH par 75,5 % des élus en 2023 contre 84,7 % en 2022.

La thématique du maintien dans l'emploi et du reclassement professionnel des agents de la FPT est, en effet, un sujet majeur depuis de nombreuses années et qui a plusieurs causes :

- une pyramide des âges propre au secteur public local : des agents en moyenne plus âgés dans les collectivités qu'à l'État ou dans la fonction publique hospitalière
- une pénibilité reconnue de métiers à risques ou générateurs d'usure professionnelle pour de nombreux emplois de la fonction publique territoriale
- un allongement de la durée de carrière dû au recul de l'âge de la retraite et à une entrée dans la vie active plus tardive.

\* La coordination des employeurs territoriaux regroupe l'AMF, Départements de France, Régions de France, l'APVF, l'AMRF, Villes de France, France urbaine, Intercommunalités de France, le CNFPT, la FNCDG.



**POSITION DE LA COORDINATION DES EMPLOYEURS PUBLICS : PÉNIBILITÉ ET USURE PROFESSIONNELLE**

**Extrait de la contribution en date du 13 décembre 2022, dans le cadre des consultations engagées par le Gouvernement en vue du projet annoncé de réforme des retraites :**

« Toute réforme emportant des mesures d'âge et qui serait de surcroît strictement paramétrique – comme cela est annoncé – représente un défi quant à l'usure professionnelle des agents dans la mesure où elle conduit mécaniquement à maintenir plus longtemps en position d'activité des agents exposés à la pénibilité voire des agents déjà en situation d'invalidité. La conséquence sera une hausse de l'absentéisme dont il faudra prendre en compte le coût et l'impact sur la qualité du service. Dès lors, le défi qui en résulte pour les employeurs territoriaux sera double :

-> Il en va tout d'abord de la capacité des employeurs à prévenir, par une gestion dynamique des ressources humaines, cette usure ou, sinon, à en tirer les conséquences par des mesures de reclassement et des dispositifs de transition professionnelle appropriés.

-> Il en va également du transfert de charge assurantiel vers les employeurs qu'induit nécessairement une réforme emportant des mesures d'âge et/ou touchant à la durée de cotisation. [...]

[La coordination des employeurs territoriaux] appelle à un renforcement des ressources au service d'une politique en matière de maintien dans l'emploi et de transition professionnelle face aux enjeux d'usure professionnelle. Cette politique, tout en s'appuyant utilement sur les missions en la matière confiées aux centres de gestion se verrait dotée de moyens substantiellement renforcés, au travers d'un nouveau dispositif de financement qui soit incitatif à la prévention des risques. »

L'évolution des modes de travail, comme la mise en place du télétravail, n'apparaît pas avoir eu de conséquences sur l'organisation des politiques RH des collectivités interrogées. Cette perception s'explique par le panel de répondants à l'étude HoRHizons : 91 % des 769 communes interrogées ont moins de 3 500 habitants. Dans les collectivités de cette strate, peu de fonctions exercées par les agents sont télétravaillables.

21,9 % des élus évoquent d'autres facteurs susceptibles d'influencer sur leur gestion des ressources humaines. Parmi ceux-ci, la gestion du personnel est l'élément le plus fréquemment cité.

Les élus évoquent également la difficulté de gérer les arrêts maladie et les remplacements. Environ 10 % des collectivités citant d'autres facteurs soulignent le manque d'expertise et de ressources et un peu plus de 8 % l'accès à la formation. Ces deux tendances sont renforcées ces dernières années par l'évolution des départs à la retraite, la transmission des savoirs mais aussi la complexification de la gestion communale ou intercommunale. La complexification du droit et l'entrée en vigueur de nouvelles normes (code des relations entre le public et l'administration, code de la commande publique ou encore RGPD) ont conduit les collectivités territoriales à s'adapter.



**Les axes prioritaires des stratégies RH**

Le baromètre HoRHizons interroge les collectivités sur les axes principaux de leur politique RH, qu'ils inscrivent notamment dans leurs lignes directrices de gestion rendues obligatoires depuis 2021.

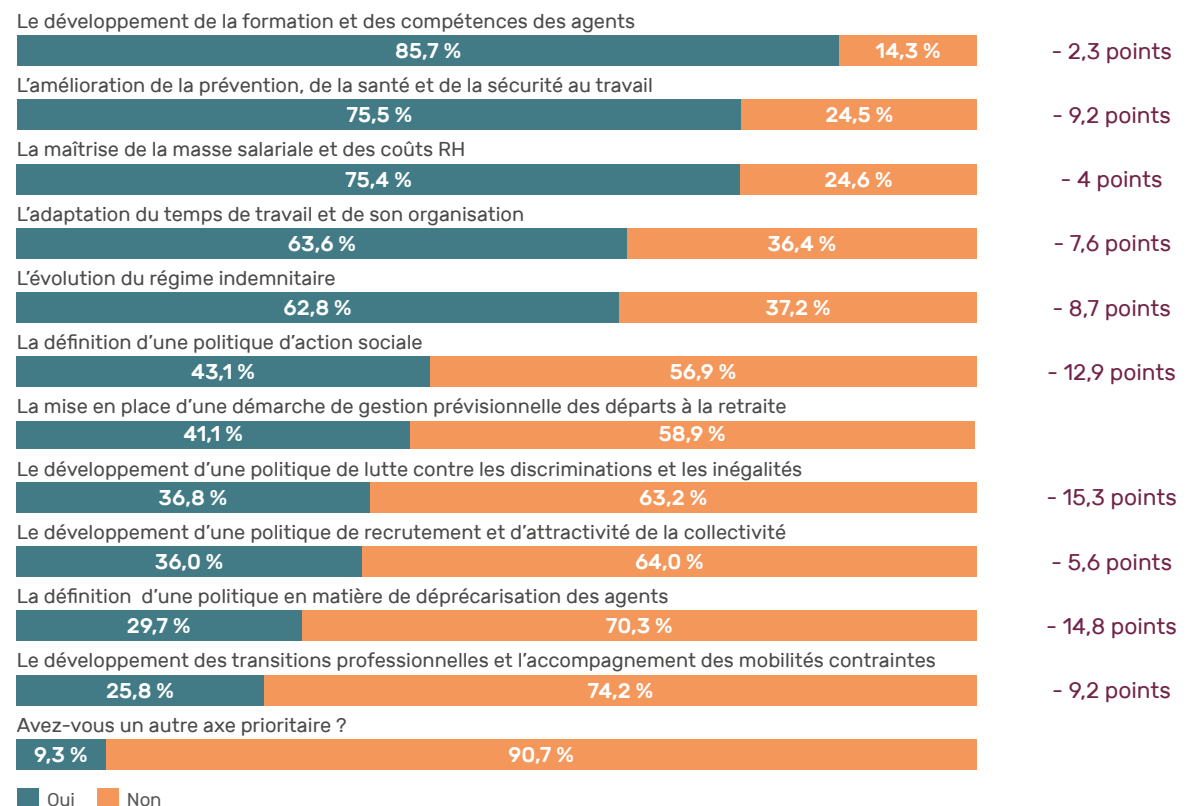
La stratégie RH des collectivités répondantes semble être guidée par les mêmes priorités qu'en 2022 :

- le développement de la formation et des compétences des agents (85,7 % en 2023, 88 % en 2022)
- l'amélioration de la prévention, de la santé et de la sécurité au travail (75,5 % en 2023, 84,7 % en 2022)
- la gestion de la masse salariale et des coûts RH (75,4 % en 2023, 79,4 % en 2022)
- l'adaptation du temps de travail (63,6 % en 2023, 71,2 % en 2022)
- l'évolution du régime indemnitaire (62,8 % en 2023, 71,5 % en 2022).

**En 2023, quels sont les axes prioritaires de votre stratégie RH ?**



**En 2023, quels sont les axes prioritaires de votre stratégie RH ?**





Quels que soient le type ou la taille de la collectivité et de l'établissement public répondant, le développement des compétences apparaît comme l'axe le plus stratégique en matière de politique RH. Cela rejoint la nécessité de renforcer l'expertise au sein des services, mise en évidence précédemment au regard de l'évolution démographique et des transitions à appréhender.

L'accompagnement des transitions et des mobilités contraintes est l'axe stratégique majoritaire des collectivités de plus grande taille (régions, métropoles, départements). Seuls 20 % environ des communes de moins de 3 500 habitants et des communautés de communes évoquent l'accompagnement des transitions et mobilités contraintes comme un élément stratégique de la politique RH.



**FOCUS**  
LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

Aux termes de l'article L 413-1 du code général de la fonction publique, « les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage de ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir général d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général. »

Il ressort d'une étude menée auprès de 2 200 collectivités entre juin et août 2022 par la FNCDG, France Urbaine, Départements de France et Intercommunalités de France que 87 % des collectivités font figurer au sein de leurs LDG la définition de la procédure et des critères d'avancement mais aussi la procédure et les critères de promotion interne. Plus de 54 % des collectivités ont précisé, via leurs LDG, leur politique de gestion des parcours professionnels afin de favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures. Plus de 55 % des répondants ont précisé leur politique de formation, ainsi que leur politique de recrutement, à près de 39 %, les LDG visant également à favoriser en la matière l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils, la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Près de 38 % des répondants ont choisi d'inclure les plans d'action égalité femmes-hommes parmi les éléments figurant dans leurs LDG. Afin de répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation des agents, compte-tenu des tensions sur le marché du travail et d'un certain déficit d'attractivité de la FPT, environ un tiers des collectivités ont précisé au sein de leurs LDG : leur politique de rémunération, les enjeux de qualité de vie au travail, leur politique de santé, de prévention des risques professionnels et la protection sociale complémentaire.

Comme en 2022, le développement d'une politique de recrutement et d'attractivité de la collectivité est davantage considéré comme un axe prioritaire par les métropoles, les communautés urbaines (100 %), les départements (82,4 % contre 93,1 % en 2022), les communautés d'agglomération (84,6 % contre 85,7 % en 2022) et les communautés de communes (53,4 % contre 59,7 % en 2022). La question de l'attractivité et du recrutement apparaît moins stratégique pour les communes (25,6 % pour les communes de moins de 3 500 habitants, environ 50 % pour les communes de plus de 3 500 habitants).

De manière générale, plus de 75 % des répondants (79,4 % en 2022) considèrent comme prioritaire de baser leur stratégie en matière de GRH sur la maîtrise de la masse salariale, cette tendance étant encore plus prégnante pour les communes de plus de 3 500 habitants (94,7 %) et les communautés d'agglomération (92,3 %), dans un contexte d'inflation et d'augmentation des dépenses de fonctionnement et de raréfaction des ressources. Ces contraintes financières constituent certainement l'un des éléments pouvant expliquer la baisse de près de 9 points du développement du régime indemnitaire comme axe stratégique de la politique RH.

La mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences n'apparaît prioritaire que pour 41,1 % des collectivités interrogées et pour environ 38,5 % des maires des communes de 3 500 habitants et présidents des communautés de communes. A contrario, la GPEEC semble davantage stratégique pour les métropoles et communautés urbaines (100 %), les départements (72,2 %), les communes de plus de 3 500 habitants (61 %). Alors que la GPEEC est un élément obligatoire des lignes directrices de gestion (Article L 413-1 du code général de la fonction publique), seules 32 % des collectivités indiquaient dans l'étude citée ci-dessus avoir formalisé une démarche de GPEEC au sein de leurs LDG, cette démarche apparaissant trop complexe et nécessitant une expertise ou un appui extérieur comme celui des Centres de gestion. Une étude publiée par le CNFPT en mai 2022 relève que la démarche de GPEEC ne parvient pas totalement à convaincre les élus.

Dans le Baromètre 2023, seuls 36,8 % des répondants (52,1 % en 2022) évoquent le développement d'une politique de lutte contre les discriminations et les inégalités. Cet axe se révèle davantage prioritaire dans la stratégie RH des régions et métropoles (100 %), des départements (66,7 %) et des communautés d'agglomération (60,5 %). Rappelons que la loi n°2019-828 du 6 août 2019 imposait à chaque collectivité territoriale et EPCI de plus de 20 000 habitants l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel pour assurer l'égalité professionnelle. Ce plan d'action devait être élaboré au plus tard au 31 décembre 2020.

Parmi les 9,3 % d'élus déclarant avoir d'autres axes prioritaires que ceux pour leur politique RH, la qualité de vie au travail et le bien-être au travail sont évoqués.

**Autres axes prioritaires de la stratégie RH**



### 3 L'enjeu de l'attractivité des collectivités territoriales

**FOCUS**  
LE RAPPORT DE JANVIER 2022

Le rapport « *L'attractivité dans la Fonction publique territoriale* » de janvier 2022 dressait le constat que la baisse d'attractivité prégnante dans la FPT s'inscrivait dans un contexte global de tensions sur le marché du travail affectant également les autres versants de la fonction publique et plus globalement l'emploi privé. Le rapport pointait cependant des difficultés propres à la fonction publique territoriale :

- certains métiers tels celui de secrétaire de mairie n'attirent plus. Il en est de même pour des métiers de la filière médico-sociale, de la filière technique ou encore de la filière administrative ;
- au-delà des métiers, la baisse de l'attractivité se mesure différemment selon la nature des collectivités ;
- il existe une très grande méconnaissance de la fonction publique territoriale et de la diversité de vie professionnelle qu'elle offre ;
- des facteurs propres à la fonction publique territoriale nuisent à son attractivité : les rémunérations ont évolué faiblement ces dernières années, les métiers sont exposés à la fatigue physique et nerveuse, l'organisation des concours n'apparaît pas en adéquation avec les besoins de compétences des collectivités.

Le rapport soulignait que les employeurs territoriaux devaient s'emparer rapidement de la question de l'attractivité, car le risque de connaître des pénuries à long terme d'agents, préjudiciables à la qualité du service public, est réel. Il existe déjà des métiers ou des zones géographiques en très forte tension, et cela ne peut qu'empirer, d'autant que d'autres secteurs - fonction publique hospitalière et secteur privé - connaissent des tensions similaires.

32,4 % des collectivités constatent une augmentation du turn-over des agents depuis 2020, un chiffre en progression de 4,1 points depuis 2022. De très fortes disparités apparaissent quant à cette évolution puisque 82,1 % des communautés d'agglomération et 77,9 % des communes de plus de 20 000 habitants déclarent l'avoir observé, contre seulement 18,4 % des communes de moins de 3 500 habitants.

Parallèlement, 57,4 % des collectivités répondantes déclarent rencontrer des difficultés à recruter et à fidéliser les agents :

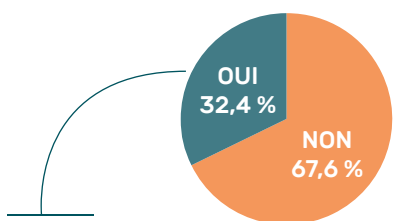
- 30,2 % à recruter
- 24,1 % à recruter et fidéliser
- 3,2 % à fidéliser.

Là encore, les difficultés de recrutement et de fidélisation semblent moins prégnantes pour les communes de moins de 3 500 habitants (seulement 26 % évoquent des problématiques de recrutement et 15,4 % des difficultés à recruter et à fidéliser).

Six leviers principaux sont mis en œuvre par les collectivités répondantes afin de favoriser l'attractivité et la fidélisation des agents :

- le régime indemnitaire (51,7 % contre 45,2 % en 2022)
- la qualité de vie au travail (38,4 % contre 36,2 % en 2022)
- la protection sociale complémentaire (31,2 % contre 28,1 % en 2022)
- le télétravail (25,9 % contre 17,4 % en 2022)
- l'organisation du temps de travail avec la mise en place de RTT (23,5 %)
- l'action sociale (20,7 % contre 18 % en 2022).

Depuis 2020, avez-vous constaté une augmentation du turn over des agents ?



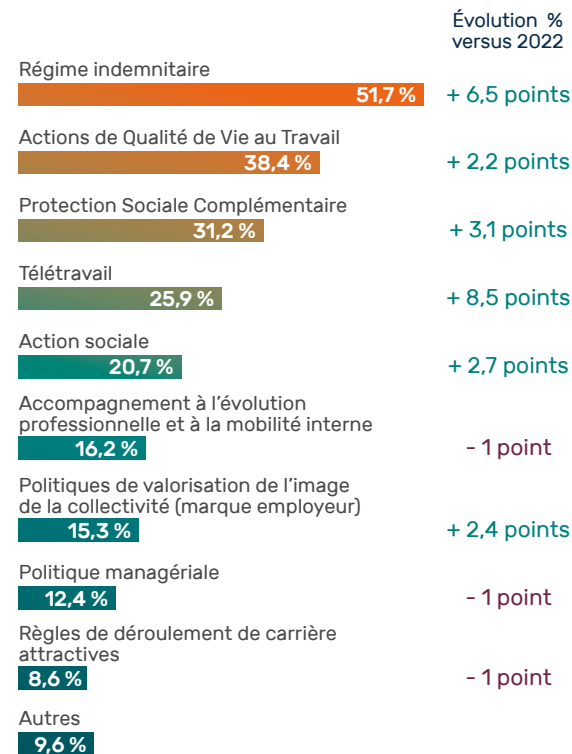
- % de OUI**
- Départements : 57,9 %
  - Communautés d'agglomération : 82,1 %
  - Communautés de communes : 60,4 %
  - Communes de moins de 3 500 habitants : 18,4 %
  - Communes de 3 500 à 20 000 habitants : 65,3 %
  - Communes de plus de 20 000 habitants : 77,9 %

15,3 % des collectivités répondantes évoquent la mise en œuvre d'une marque employeur, majoritairement les départements (36,8 %), les communautés urbaines (100 %) et les communautés d'agglomération (28,2 %).

**FOCUS**  
#METIERSTERRITORIAUX

Pour aider les collectivités à attirer des candidats, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a développé en partenariat avec la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) un dispositif de communication digital, #metiersterritoriaux qui valorise la fonction publique territoriale et l'ensemble de ses métiers.

Quels sont les 3 principaux outils et démarches que vous avez mis en place pour favoriser l'attractivité de votre collectivité et la fidélisation de vos agents ?



Autres à préciser



Le régime indemnitaire est un outil davantage cité par les communes (51,1 % pour les communes de moins de 3 500 habitants, 61,2 % pour les communes de 3 500 à 20 000 habitants et 50,6 % pour les communes de plus de 20 000 habitants) que par les autres types de collectivités ou établissements. Cela s'explique par le fait que les communes disposent de moins de moyens pour mettre en œuvre d'autres leviers d'attractivité.

L'évolution de 8,5 points du télétravail comme levier d'attractivité entre 2022 et 2023 doit être mise en regard avec les attentes concernant les modes d'organisation du travail des candidats, notamment des plus jeunes.

Le télétravail est davantage cité comme un levier d'attractivité par les régions et métropoles (100 %), les départements (52,6 %), les communautés d'agglomération (56,4 %), les communautés de communes (53,7 %), les communautés urbaines (50 %). Seulement 13,3 % des communes de moins de 3 500 habitants l'évoquent car peu d'agents exercent des fonctions télétravaillables.

## 4 Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH

### 4.1 LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT ET DE REMPLACEMENT

Cette année, les perspectives de recrutement progressent : 51 % (contre 49,2 % en 2022) des collectivités et EPCI envisagent de recruter prochainement (+ 7 points par rapport à 2020 et + 13 points par rapport à 2019) dont 35,2 % qui l'envisagent certainement. Ce taux connaît une croissance constante depuis 2015 (17 %), 2016 (23 %), 2017 (26 %), 2020 (29,9 %), 34,5 % en 2022.

Ces prévisions de recrutement concernent tout type de collectivités et d'établissements, à l'exception des communes de moins de 3 500 habitants : 35,7 % d'entre elles évoquent une volonté de recruter (+ 3 points par rapport à 2022 et + 17 points par rapport à 2019).

Les collectivités envisagent de recruter en priorité des fonctionnaires (48,8 %) même si 28,8 % comptent prioritairement recruter des contractuels (+1,7 point par rapport à 2022) et 5,9 % souhaiteraient recruter sur des contrats de projet (5,2 % en 2022).

Près de 3 % des répondants envisagent le recrutement de « parcours emploi compétences<sup>1</sup> » (-0,2 point par rapport à 2022).

Le recrutement d'apprentis (1,9 %) est en progression et est le plus évoqué par les communes de moins de 20 000 habitants et les communautés de communes.

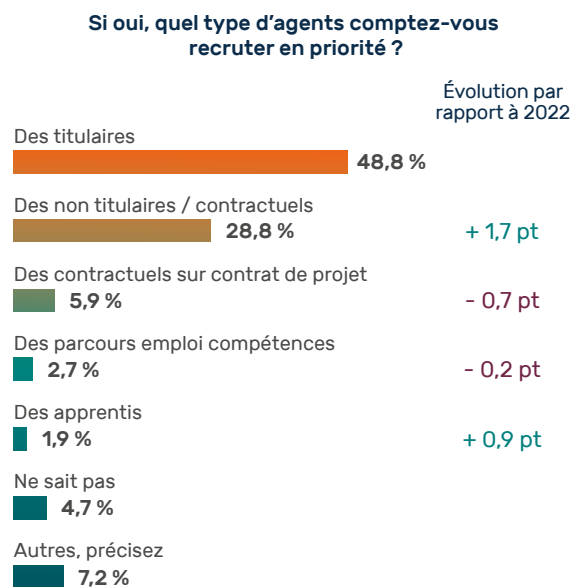
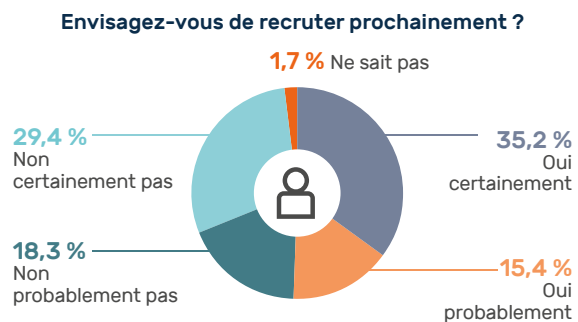
Ce sont les communautés de communes (29,9 %), les communes de moins de 3 500 habitants (29,8 %) et les communes entre 3 500 et 20 000 habitants (27,4 %) qui envisagent le plus de recruter des contractuels. Le recours aux contrats de projet est majoritairement cité par les communes de moins de 3 500 habitants et les communautés de communes et d'agglomération.

Le remplacement des départs constitue toujours la première cause de recrutement : 60,4 % (contre 48 % en 2022, 53,9 % en 2020 et 2019, 51 % en 2018 et 44 % en 2017). Ce chiffre progresse très fortement du fait de l'évolution du nombre de départs à la retraite depuis quelques années et d'une limitation (dans certaines collectivités) du nombre d'ouvertures inscrites au budget, dû à la nécessaire maîtrise des dépenses de fonctionnement. Ainsi, moins de 10 % des répondants font état de créations de postes en 2023 (15,6 % en 2022 et 17,4 % en 2020).

29,1 % (contre 35,7 % en 2022) des recrutements envisagés visent à la fois à remplacer et créer des postes.

Les communautés de communes (21,7 % contre 24,2 % en 2022) évoquent davantage les créations de postes et les communes de moins de 3 500 habitants les remplacements (78,2 %).

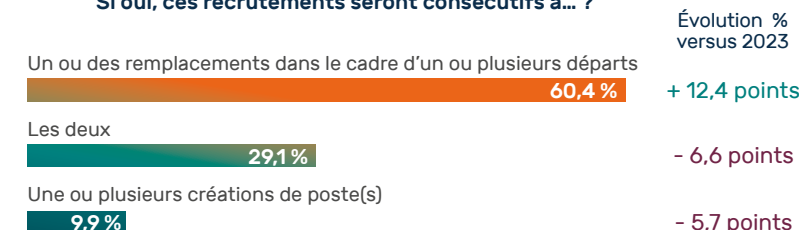
Les créations de postes concernent les services techniques (49,2 % contre 48 % en 2022, 50,6 % en 2020 et 57 % en 2019), les secteurs de l'enfance, de l'éducation et de la jeunesse (32,5 % contre 31 % en 2022, 25,3 % en 2020 et 44 % en 2019), ainsi que les fonctions supports, même si, dans ce dernier domaine, le nombre de créations de postes envisagées apparaît en baisse (31,3 % contre 42,3 % en 2022, 40,1 % en 2020 et 47 % en 2019). Les créations de poste peuvent s'expliquer notamment par les évolutions démographiques.



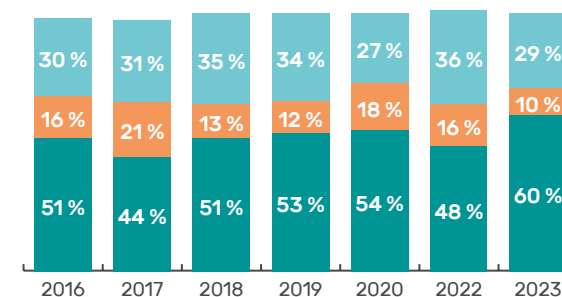
**% de OUI en 2023**  
 Départements : 89,5 %  
 Communautés d'agglomération : 97,4 %  
 Communautés de communes : 80,3 %  
 Communes de moins de 3 500 habitants : 35,7 %  
 Communes de 3 500 à 20 000 habitants : 85,7 %  
 Communes de 20 000 habitants ou plus : 97 %

<sup>1</sup> Depuis janvier 2018, les contrats aidés ont été transformés en « parcours emploi compétences »

**Si oui, ces recrutements seront consécutifs à... ?**

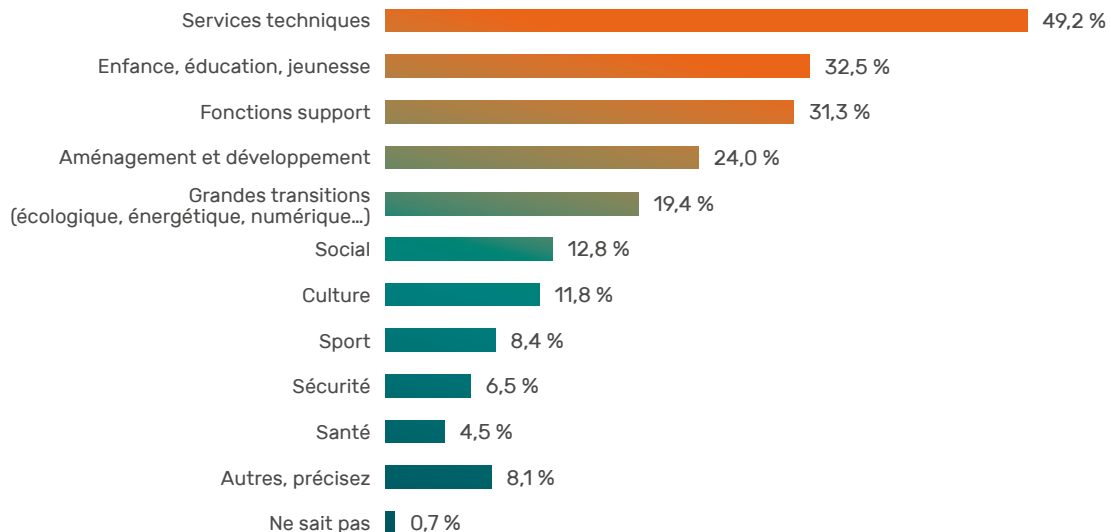


**Évolution des motifs de recrutements depuis 2016**

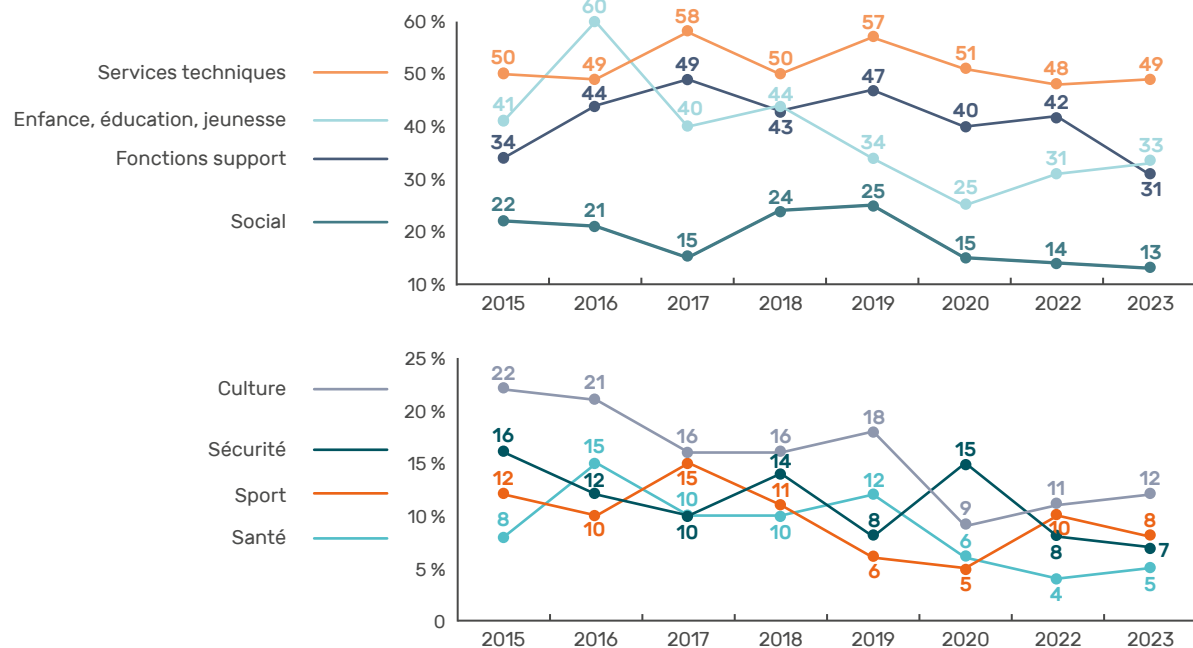


■ Les deux  
 ■ Une ou plusieurs créations de poste(s)  
 ■ Un ou des remplacements dans le cadre d'un ou plusieurs départs

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



Évolution des domaines pour lesquels des créations de postes étaient prévues entre 2015 et 2022



4.2 LA RÉMUNÉRATION

4.2.1 L'ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

En 2023, 66 % des collectivités répondantes soulignent que leur masse salariale est en augmentation (contre 55 % en 2022 et seulement 31 % en 2020). Cette évolution concerne tout type et toute strate de collectivités territoriales et d'intercommunalités.

Seuls 6 % des répondants, et principalement les régions (pour un tiers d'entre elles), évoquent une diminution de leur masse salariale. Cette évolution est permise par des départs à la retraite, un nombre plus important de fins de contrat ou de disponibilités (24,7 % contre 19 % en 2022).

Cette évolution est-elle due en partie ou totalement aux conséquences... ?

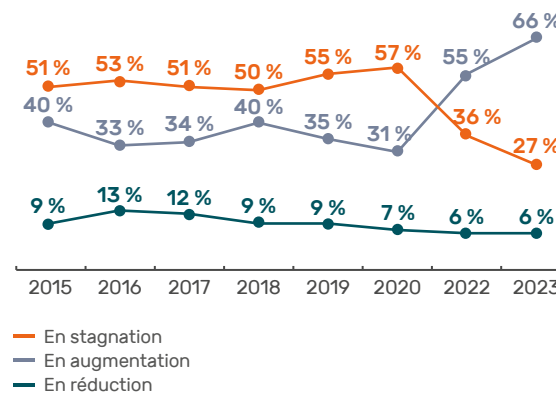


FOCUS DÉPENSES DE PERSONNEL

Le rapport de la Cour des Comptes sur les Finances publiques publié en juillet 2023 confirme cette hausse des dépenses de personnel dans la FPT : + 2,8 % de 2021 à 2022 et + 5,2 % de 2022 à 2023 (soit + 3,5 milliards).

Les nouvelles mesures statutaires constituent le principal facteur d'augmentation des dépenses de personnel (54,1 %, soit +16,8 points par rapport à 2022). Comme évoqué ci-avant, en 2022 et 2023, sont intervenues des revalorisations indiciaires et statutaires, des augmentations du SMIC et de la valeur du point d'indice, mesures qui ont fortement impacté les masses salariales des collectivités territoriales.

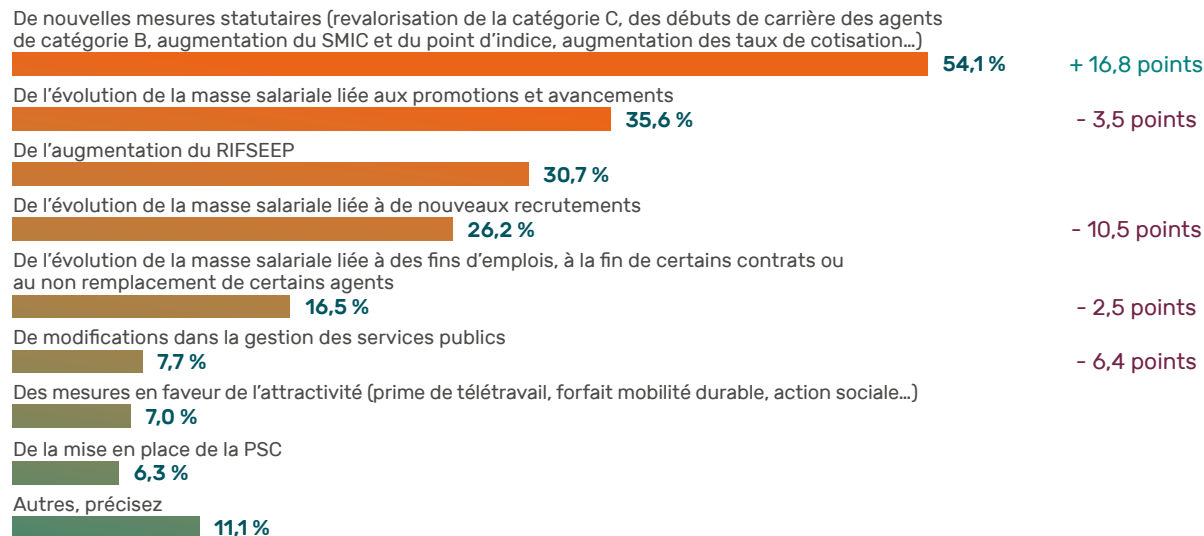
Évolution du poids de la masse salariale sur les dépenses de fonctionnement depuis 2015



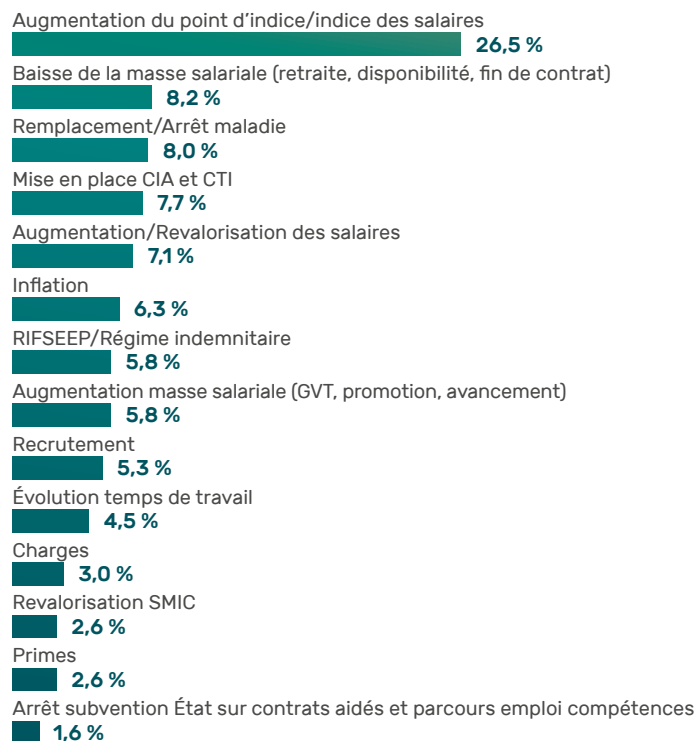
Les répondants soulignent que les promotions et avancements ont également un impact sur leurs dépenses de personnel (35,6 % contre 39,1 % en 2022), mais aussi l'augmentation du RIFSEEP (30,7 % contre 22,1 % en 2022) et les nouveaux recrutements liés à des besoins d'expertise (26,2 %). Ce dernier facteur expliquant l'évolution des masses salariales est surtout mis en évidence par les intercommunalités.



**Cette évolution est-elle due en partie ou totalement aux conséquences... ?**



**Autres**



**4.2.2 LA REVALORISATION DES RÉMUNÉRATIONS**

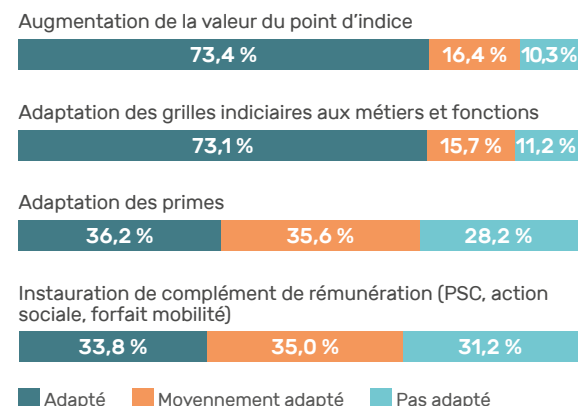
92,9 % des collectivités interrogées considèrent nécessaire de revaloriser les rémunérations des agents territoriaux.

**Considérez-vous nécessaire de revaloriser les rémunérations des agents territoriaux ?**



Près des trois quarts des répondants considèrent que l'augmentation de la valeur du point d'indice ainsi que l'adaptation des grilles indiciaires sont les deux formes de revalorisation les plus adaptées (respectivement 73,4 % et 73,1 %). Seulement un tiers environ des répondants pense que l'augmentation des primes et l'instauration de compléments de rémunération comme la protection sociale complémentaire, l'action sociale ou le forfait mobilité durable (respectivement 36,2 % et 33,8 %) sont des leviers de revalorisation.

**Selon vous, sous quelles formes souhaiteriez-vous permettre la revalorisation des rémunérations ?**



Dans un contexte de nécessaire maîtrise des dépenses de fonctionnement, pour permettre une revalorisation des rémunérations, les collectivités évoquent deux pistes principales : la baisse des cotisations et des charges (59,6 %) et l'augmentation des recettes (56,8 %).



**LA POSITION DE LA COORDINATION DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX : HAUSSE DES CONTRIBUTIONS CNRACL**

**Communiqué de presse en date du 27 janvier 2023 :**

« Les employeurs territoriaux s'opposent à la hausse de la cotisation des employeurs publics à la CNRACL du projet de réforme des retraites ».\*

**Coordination des employeurs publics territoriaux**

AMF – AMRF – APVF – CNFPT – Départements de France – FNCDG – France urbaine – Intercommunalités de France – Régions de France – Villes de France – Collège employeurs du CSFPT

Paris, le 27 janvier 2023

Communiqué de presse

Les employeurs territoriaux s'opposent à la hausse de la cotisation des employeurs publics à la CNRACL du projet de réforme des retraites

Alors que le gouvernement vient de présenter son projet de réforme des retraites, la Coordination des employeurs territoriaux constate avec stupeur que celui-ci comporte une augmentation du taux de cotisation des employeurs publics à la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL).

Tant sur la forme que sur le fond, les employeurs territoriaux regrettent vivement de ne pas avoir été consultés en amont de cette mesure alors même que, début janvier, ils avaient remis au gouvernement une contribution en alertant sur les conséquences de la réforme sur les budgets des collectivités territoriales, sans préjuger de l'opinion que chaque employeur territorial peut porter sur son opportunité.

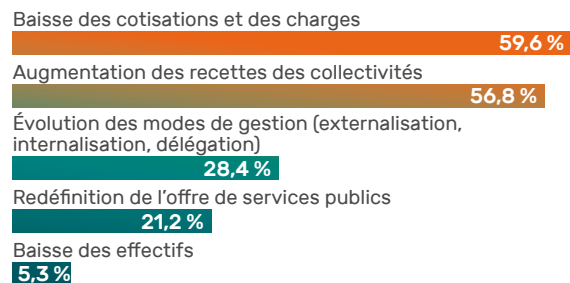
Suite au courrier transmis le 25 janvier 2023 par la Première ministre Elisabeth Borne aux associations d'élus s'engageant à compenser cette augmentation, la Coordination informe le gouvernement de son opposition à l'augmentation de cette cotisation et demande qu'un préalable à toute discussion sur l'équilibre financier de la CNRACL, il puisse y avoir une mise à plat du système de retraites des employeurs territoriaux compte tenu notamment de la part croissante d'emplois contractuels dans les collectivités. La Coordination appelle aussi à la fin de la compensation démographique vers les autres régions.

Ainsi, les employeurs territoriaux souhaitent qu'une réunion avec les ministres Stanislas Guerini, Gabriel Attal et Dominique Faure puisse avoir lieu très rapidement sur le sujet comme la Première ministre l'a également indiqué dans son courrier.

Contacts :  
Isabelle Florennes - 06 78 97 59 34

\* Depuis, la Première ministre a annoncé que l'augmentation de 1 point de contribution à la CNRACL serait intégralement compensée pour les collectivités territoriales (réponse QE n°0S014 publiée au JO Sénat du 27/07/2023).

**Dans un contexte d'objectif de maîtrise de la masse salariale, quels leviers vous semblent devoir être activés pour permettre la revalorisation des rémunérations ?**



**4.2.3 LE RIFSEEP**

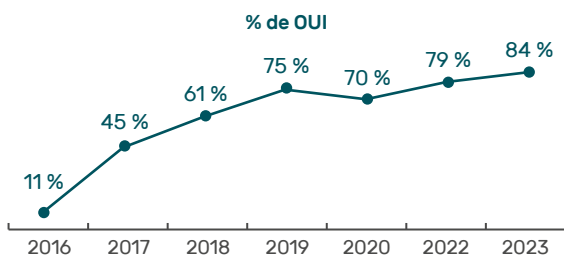
Alors qu'en 2020, le RIFSEEP avait été mis en place par près de 70 % des collectivités, en 2023 près de 84 % des répondants l'ont instauré (79,4 % en 2022). 60,6 % des répondants ont mis en place le RIFSEEP à partir de 2018.

**Le RIFSEEP**



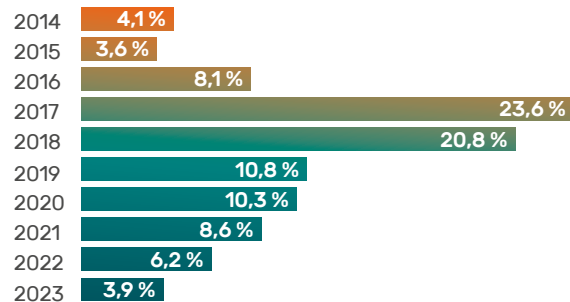
**% de « est mis en place dans la collectivité »**  
 Départements : 100 %  
 Communautés de communes : 99,3 %  
 Communes de moins de 3 500 habitants : 77,9 %  
 Communes de 3 500 à 20 000 habitants : 98,7 %

**Avez-vous mis en place un régime indemnitaire (RIFSEEP) ?**



Si le RIFSEEP est généralisé dans les régions, départements, intercommunalités, communes de 3 500 à 20 000 habitants, il est moins mis en œuvre dans les petites communes, même si ce chiffre a progressé depuis 2022 : 77,9 % en 2023 contre 72,4 % en 2022 et 57,8 % en 2020. Cette évolution est liée au contexte de baisse d'attractivité de la fonction publique, le régime indemnitaire étant le premier levier utilisé par les communes pour favoriser l'attractivité et la fidélisation des agents.

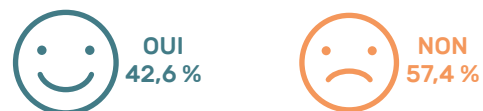
**Depuis quand (année) le RIFSEEP est-il mis en place ?**



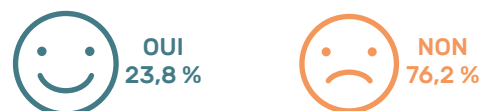
Parmi les collectivités ayant mis en place le RIFSEEP, 42,6 % déclarent que le RIFSEEP a fait l'objet d'une modification.

21,9 % l'ont fait évoluer en 2021, 37,4 % en 2022 et 21,6 % en 2023. 27,6 % des collectivités répondantes envisagent une refonte du RIFSEEP en 2023, 48,2 % en 2024 et 16,1 % en 2025.

**Le RIFSEEP a-t-il fait l'objet d'une modification ?**



**Envisagez-vous sa refonte ?**

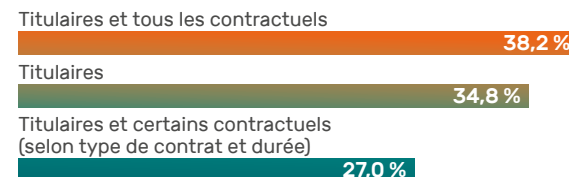


**FOCUS DÉFINITION DU RIFSEEP**

L'article L 714-4 du code général de la fonction publique prévoit que les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs établissements publics fixent les régimes indemnitaires de leurs agents, dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État. Ces délibérations définissent les bénéficiaires du RIFSEEP.

Parmi les collectivités ayant mis en place le RIFSEEP, seules 38,2 % déclarent que celui-ci concerne l'ensemble des agents titulaires et des contractuels. Pour un peu plus d'un tiers des répondants environ, le régime indemnitaire ne bénéficie qu'aux agents fonctionnaires. Dans 27 % des collectivités, il bénéficie aux fonctionnaires et à certains contractuels en fonction du type de recrutements et de la durée du contrat.

**Quels sont les agents concernés par le RIFSEEP ?**

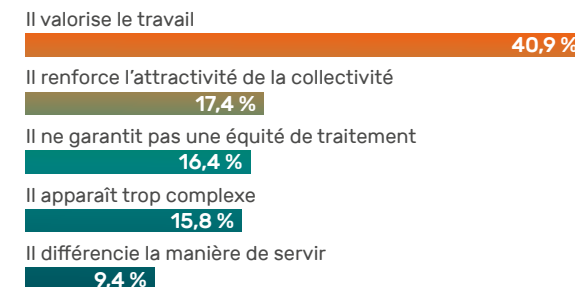


L'étude 2023 du baromètre HoRHizons interroge les collectivités sur leur perception du RIFSEEP. La majorité des collectivités a une opinion positive du RIFSEEP qui est principalement considéré comme un moyen de valoriser le travail des agents (40,9 %). 17,4 % des collectivités déclarent qu'il renforce l'attractivité de la collectivité et 9,4 % qu'il permet de différencier la manière de servir. Néanmoins, 16,4 % des répondants considèrent qu'il ne garantit pas une équité de traitement et 15,8 % qu'il est trop complexe.

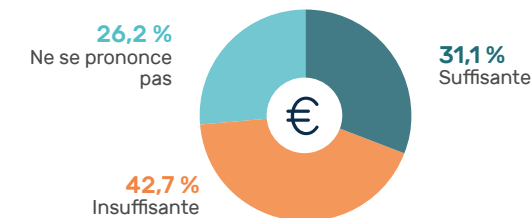
Près de 43 % des collectivités interrogées estiment que la part du régime indemnitaire dans la rémunération des agents est insuffisante. Le régime indemnitaire devrait être maintenu dans son cadre actuel pour plus de la moitié des répondants.

Parmi ceux-ci, 60,7 % estiment que le RIFSEEP devrait mieux être pris en compte dans le calcul de la retraite. Un tiers des collectivités se prononce en faveur d'une intégration totale (25,3 %) ou partielle (8,6 %) du RIFSEEP dans la rémunération indiciaire.

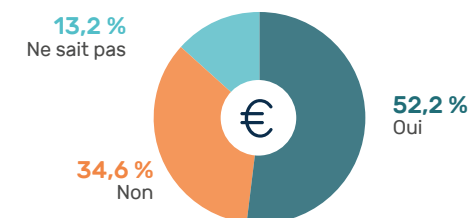
**Quelle est votre principale opinion vis-à-vis du RIFSEEP ?**



**Le régime indemnitaire représente en moyenne nationale 18 % de la rémunération des agents, estimez-vous que cette part est... ?**



**Pour vous, le régime indemnitaire devrait-il être maintenu dans son cadre actuel ?**



Dans les limites imposées par le principe de parité, des critères de modulation individuelle du régime indemnitaire peuvent être fixés par délibération. La modulation des montants individuels introduit une différenciation entre les agents, qui doit reposer sur des différences objectives dans l'exercice des fonctions.

Les critères de modulation du RIFSEEP les plus importants pour les collectivités répondantes sont :

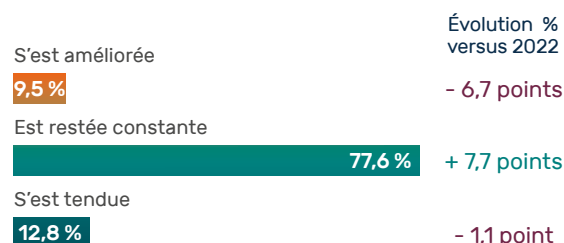
- l'atteinte des objectifs individuels (63,3 %)
- les résultats du service (49,1 %)
- la pénibilité et les sujétions particulières d'exercice des fonctions (43,1 %)
- le présentéisme (38,9 %)
- l'absentéisme (34,7 %).

### 4.3 LE DIALOGUE SOCIAL

Le principe de participation, défini à l'article L 112- 1 du code général de la fonction publique (CGFP) prévoit la création d'organismes consultatifs où siègent des représentants de la collectivité mais aussi des représentants des élus.

Ces instances ont fait l'objet d'un renouvellement en janvier 2023 à la suite des élections professionnelles de décembre 2022. À cette occasion, les comités sociaux territoriaux (CST) et les formations spécialisées en matière de santé, sécurité et conditions de travail ont été mis en place.

#### Après les élections professionnelles de 2022 et jusqu'à ce jour, estimez-vous que la qualité du dialogue social... ?



#### FOCUS LA MISE EN PLACE DU CST

Un comité social territorial est créé dans chaque collectivité ou établissement employant au moins cinquante agents. Pour ceux employant moins de 50 agents, ils dépendent du comité social territorial mis en place dans chaque centre de gestion.

Dans le cadre de l'étude HoRHizons 2023, les collectivités ont été amenées à se prononcer sur leur perception du dialogue social, dans un contexte de renouvellement des instances et des représentants.

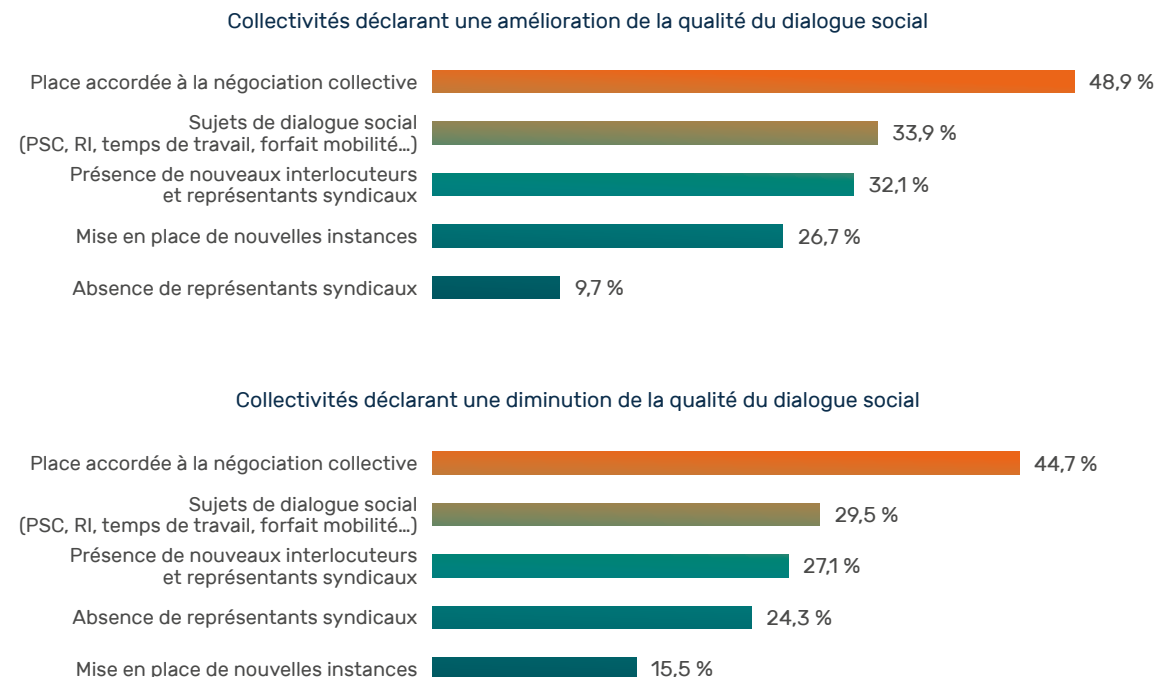
77,6 % des répondants estiment que la qualité du dialogue social est restée constante. Un chiffre en progression de 7,7 points par rapport à 2020.

Un peu moins de 13 % des collectivités soulignent une tension dans l'exercice du dialogue social. Il s'agit principalement des communautés d'agglomération qui mettent des tensions en évidence.

L'évolution de la qualité du dialogue social dans le sens de l'amélioration, comme dans celui de la diminution, tient lieu des mêmes facteurs et majoritairement de la mise en œuvre de négociations collectives. Cette évolution peut s'expliquer également par :

- un climat social national tendu début 2023
- une forte aspiration des agents sur certains sujets de dialogue social particulièrement souhaités par les agents comme la PSC, le temps de travail, le régime indemnitaire
- l'installation de nouveaux représentants syndicaux
- l'absence de représentants syndicaux.

#### Quels sont les facteurs d'évolution ?



#### FOCUS ACCORDS NÉGOCIÉS DANS LA FPT

Comme le rappelait en 2019 l'étude d'impact du projet de loi de transformation de la fonction publique, le dialogue social s'est longtemps limité, dans les collectivités territoriales, aux seules consultations des instances représentatives du personnel (CT, CHSCT, CAP).

Le rôle des employeurs territoriaux en matière de négociation au niveau national a évolué avec la publication de l'ordonnance du 17 février 2021.

Les différents accords signés, avant l'entrée en vigueur de cette ordonnance, 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.

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

## 4.4 LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

60,6 % des collectivités répondantes ont mis en œuvre un dispositif de protection sociale complémentaire :

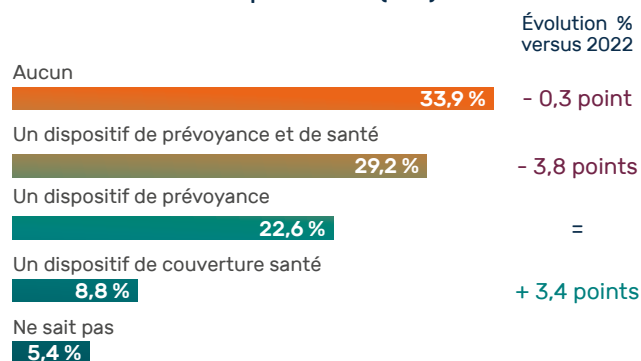
- 29,2 % des collectivités ont institué un dispositif de prévoyance et de santé
- 22,6 % des collectivités ont institué un dispositif de prévoyance
- 8,8 % des collectivités proposent une protection complémentaire en matière de santé.

Le nombre de collectivités proposant un dispositif de PSC a augmenté entre 2015 et 2022 (44 % en 2017, 57 % en 2018) et, depuis lors, reste constant, même s'il convient de souligner qu'un plus grand nombre de communes de moins de 3 500 habitants ont instauré la protection sociale complémentaire, notamment dans un contexte d'attractivité et de fidélisation des agents (40,2 % des communes de moins de 3 500 habitants n'ont pas mis en place la PSC en 2023 contre 43,3 % en 2022).

Ainsi, 94,7 % des départements (81,4 % en 2022) ont mis en place un dispositif de protection sociale complémentaire, ce chiffre s'élève à 87,2 % pour les communautés d'agglomération (74 % en 2022), à 77,6 % pour les communautés de communes (79,5 % en 2022), à 80,3 % pour les communes de 3 500 à 20 000 habitants (81 % en 2022) et à 76,8 % pour les communes de plus de 20 000 habitants (54,4 % en 2022).

Les 31,3 % des collectivités n'ayant pas mis en place de dispositif de protection sociale complémentaire déclarent attendre l'obligation prévue en 2025 et 2026 et évoquent des choix financiers ou le désintérêt des agents. Toutefois, une négociation est en cours dans 18,5 % de ces collectivités, et 12,4 % des répondants soulignent être en attente de la convention de participation que conclura le Centre de gestion.

### Avez-vous mis en place un dispositif de protection sociale complémentaire (PSC) ?



## LA POSITION DE LA COORDINATION DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX



### Extrait du communiqué de presse en date du 11 juillet 2023 « Protection sociale complémentaire : un accord historique signé entre les employeurs territoriaux et les organisations syndicales »

« Le protocole signé introduit de nouveaux droits en matière de prévoyance. Il garantit aux agents en situation de maladie ou d'invalidité le maintien de 90 % de leur rémunération nette. Cette couverture interviendra dans le cadre de contrats collectifs à adhésion obligatoire dont la cotisation sera partagée à parts égales entre la collectivité et l'agent. Les parties prenantes à la négociation ont également souhaité formaliser un encadrement des pratiques contractuelles des opérateurs de protection sociale complémentaire qui concourra lui aussi à améliorer les conditions de protection des agents. [...]

**La signature de ce jour est historique pour la Fonction publique territoriale : elle représente une avancée sociale majeure et constitue le résultat de la première négociation collective nationale aboutie sur le versant territorial, sans la présence de l'État. Les évolutions introduites auront vocation à être déclinées dans le cadre du dialogue social local, qui pourra les améliorer au bénéfice des agents, conformément au principe de libre administration des collectivités territoriales. »**

COMMUNIQUÉ DE PRESSE Paris, le 11 juillet 2023

#### Protection sociale complémentaire : un accord historique signé entre les employeurs territoriaux et les organisations syndicales

Ce 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. Cet accord porte sur la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire des 1,9 million d'agents territoriaux.

Dans un contexte d'allongement des carrières et compte tenu des spécificités des métiers de la Fonction publique territoriale, marqués par la pénibilité et l'avenir professionnel, les organisations syndicales et les représentants des employeurs, membres de la Coordination des employeurs territoriaux, ont souhaité renforcer la protection sociale des agents face aux risques de la vie et en particulier en matière de prévoyance.

Le protocole signé introduit de nouveaux droits en matière de prévoyance. Il garantit aux agents en situation de maladie ou d'invalidité le maintien de 90 % de leur rémunération nette. Cette couverture interviendra dans le cadre de contrats collectifs à adhésion obligatoire dont la cotisation sera partagée à parts égales entre la collectivité et l'agent.

Les parties prenantes à la négociation ont également souhaité formaliser un encadrement des pratiques contractuelles des opérateurs de protection sociale complémentaire qui concourra lui aussi à améliorer les conditions de protection des agents.

L'ambition de l'accord conclu ce jour trouvera son prolongement, en matière de santé, dans l'intention commune des signataires de poursuivre les discussions au titre de la revoyure prévue, avec un souhait d'aboutir à l'été 2025 au plus tard.

Un an après avoir conclu un accord de méthode, les employeurs territoriaux et les organisations syndicales se félicitent du processus de négociation ainsi mené dans un climat constructif.

La signature de ce jour est historique pour la Fonction publique territoriale : elle représente une avancée sociale majeure et constitue le résultat de la première négociation collective nationale aboutie sur le versant territorial, sans la présence de l'État. Les évolutions introduites auront vocation à être déclinées dans le cadre du dialogue social local, qui pourra les améliorer au bénéfice des agents, conformément au principe de libre administration des collectivités territoriales.

Les signataires de l'accord seront dorénavant particulièrement attentifs à ce que le Gouvernement se saisisse de sa transposition, qui implique des textes législatifs et réglementaires. Il en va de la pleine réussite d'une démarche de dialogue social au bénéfice d'un service public local protecteur de ses agents et attractif.

\*Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF), Association des Maires Ruraux de France (AMRF), Association des Petites Villes de France (APVF), Confédération française démocratique du travail interco (CFDT interco), Confédération générale du travail (CGT), Fédération autonome de la fonction publique territoriale (FA-FPT), Fédération Nationale des Centres de Gestion (FNCDG), Force Ouvrière, France urbaine, Fédération syndicale unitaire (FSU), Intercommunalités de France, Union nationale des syndicats autonomes et Villes de France.



## 4.5 L'ASSURANCE STATUTAIRE

### FOCUS CONTRATS D'ASSURANCE STATUTAIRE

Les collectivités territoriales doivent supporter le paiement des prestations notamment en cas d'absence pour raison de santé et de décès. Outre les dépenses liées au maintien du plein ou du demi-traitement lors des arrêts maladie, les collectivités sont amenées à assumer les frais médicaux liés aux accidents du travail et le capital dû aux ayants-droit en cas de décès des agents. Les prestations versées par la Sécurité Sociale ne concernent que les agents relevant du régime général (les fonctionnaires à temps non complet qui effectuent moins de 28 h de service hebdomadaire et les contractuels). En revanche les employeurs publics sont en auto-assurance pour les fonctionnaires relevant du régime spécial. Les collectivités peuvent se prémunir contre la charge financière liée à ces prestations en souscrivant un contrat d'assurance spécifique qui doit être négocié selon la procédure des marchés publics.

Aux termes des dispositions de l'ancien article 26 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, les centres de gestion peuvent souscrire, pour le compte des collectivités et établissements du département qui le demandent, des contrats d'assurance les garantissant contre les risques financiers découlant des dispositions des articles L 416-4 du code des communes ainsi que des dispositions équivalentes couvrant les risques applicables aux agents contractuels. Le contrat d'assurance groupe est mis en place dans une très large majorité de centres de gestion (91%).

Les contrats d'assurance groupe permettent aux collectivités de :

- protéger budgétairement la collectivité qui assume la charge financière des traitements ;
- remplacer l'agent en arrêt (financement du coût du remplacement) ;
- assurer la continuité et la qualité du service public ;
- faire face aux coûts directs et indirects (frais de soins, formation du remplaçant) ;
- mieux gérer la reprise de l'agent (accompagnement aux aménagements de poste, soutien psychologique...);
- mutualiser le coût du risque.

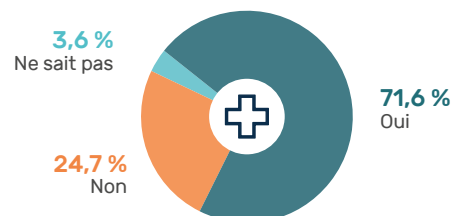
71,6 % des collectivités répondantes couvrent le risque santé de leurs agents par une assurance statutaire, un chiffre légèrement inférieur à la tendance de 2022 (- 2,4 points).

Le recours à l'assurance statutaire est un peu moins fréquent dans les collectivités de plus grande taille : régions, départements (66,7 %), communes de plus de 20 000 habitants (69,6 %).

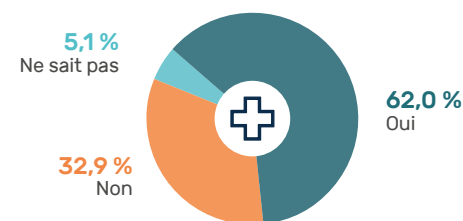
Parmi les collectivités déclarant couvrir le risque santé de leurs agents par une assurance statutaire, 62 % ont eu recours au contrat de groupe passé par le centre de gestion.

Les communes de moins de 20 000 habitants, les communautés de communes et d'agglomération ont plus souvent recours aux contrats d'assurance groupe conclus par les centres de gestion.

### Couvrez-vous le risque santé de vos agents par une assurance statutaire ?



### Avez-vous recours au contrat de groupe passé par le centre de gestion ?



## 4.6 LA FORMATION

Les politiques de formation demeurent principalement axées sur les formations obligatoires (67,8 % contre 73,5 % en 2022) mais aussi les formations d'accompagnement à une prise de poste (57 % contre 56,3 % en 2022) et les formations statutaires nécessaires au déroulement de carrière (60,4 % contre 55,8 % en 2022). Ces éléments restent stables par rapport aux éditions précédentes.

La politique de formation est guidée par des orientations différentes selon le type de collectivités. Ainsi, les formations d'accompagnement à la définition d'un parcours professionnel ou d'une réorientation apparaissent moins comme un axe prioritaire de leur politique de formation pour les répondants (29,1 % en 2023 contre 33,1 % en 2022), surtout pour les communes et les communautés de communes. C'est un enjeu plus stratégique pour les collectivités de plus grande taille (52,9 % des départements, 50 % des communautés d'agglomération, 38,1 % des communes de plus de 20 000 habitants).

Concernant le format des formations, les formations mixtes présentiel/distanciel sont considérées comme attractives pour 50,2 % des collectivités, un chiffre en évolution de 3,7 points par rapport à la précédente édition du baromètre.

Si 88,6 % des répondants déclarant couvrir le risque santé de leurs agents par une assurance statutaire évoquent n'avoir rencontré aucune difficulté avec leur assureur, 7,8 % évoquent une augmentation des taux d'assurance et 1,2 % une résiliation anticipée du contrat.

Ces évolutions s'expliquent par une évolution des taux de sinistralité entraînant des résultats déséquilibrés, notamment lors de la crise sanitaire.

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

Le développement des formations statutaires nécessaires au déroulement de carrière est un axe principal de ma politique de formation



Les préparations à des concours ou examens professionnels constituent un axe principal de ma politique de formation



Les formations donnant lieu à qualification ou certification professionnelle constituent un axe principal de ma politique de formation



Les formations obligatoires constituent un axe principal de ma politique de formation



Les formations d'accompagnement à une prise de poste constituent un axe principal de ma politique de formation



Les formations d'accompagnement à la définition d'un parcours professionnel ou à une réorientation professionnelle constituent un axe principal de ma politique de formation



■ Pas d'accord ■ Neutre ■ D'accord



## FOCUS UN ARRÊTÉ POUR DÉFINIR LES ACTIONS DE FORMATION

L'arrêté du 1<sup>er</sup> août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics prévoit qu'une action de formation peut être organisée, en tout ou partie, selon les modalités de formation permettant d'acquérir des connaissances et des compétences suivantes :

- en présentiel et dans ce cas, l'agent se forme à une date et pour une durée prédéterminée, à l'occasion d'un regroupement physique dans un même lieu ;
- à distance et dans ce cas, l'agent se forme depuis un poste informatique intégrant, le cas échéant, des échanges en ligne avec une communauté d'apprenants ;
- en situation de travail et dans ce cas, l'agent se forme dans le cadre d'une activité professionnelle avec des périodes itératives de mise en situation et de réflexivité.

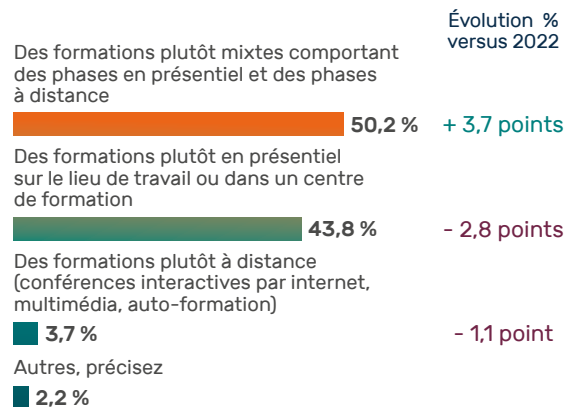
Une action de formation est hybride lorsqu'elle associe, dans le cadre d'un parcours pédagogique cohérent, deux ou trois de ces différentes modalités de formation.

Une action de formation est multimodale lorsqu'elle associe différentes modalités pédagogiques pour agencer et coordonner des séquences d'apprentissage au sein d'une ou plusieurs modalités de formation.

43,8 % des collectivités répondantes (contre 46,5 % en 2022 et 40,1 % en 2020) se prononcent en faveur des formations en présentiel sur le lieu de travail ou dans un centre de formation. Les formations mixtes sont plutôt majoritairement souhaitées par les communes (50,1 % pour les communes de moins de 3 500 habitants, 53,8 % pour les communes de 3 500 à 20 000 habitants, 53,5 % pour les communes de plus de 20 000 habitants) et par les communautés de communes (51,3 %). Les communautés d'agglomération et les régions privilégient les formations en présentiel.

Les formations à distance uniquement de type conférences interactives ou auto-formation sont de moins en moins plébiscitées par les collectivités répondantes (3,7 % contre 4,8 % en 2023).

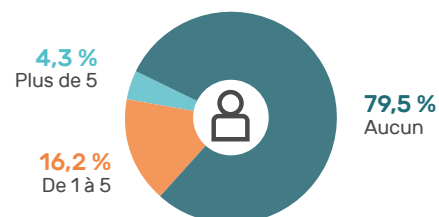
### Concernant les modalités de formation, qu'attendez-vous pour vos agents ?



## 4.7 L'APPRENTISSAGE

20,5 % des collectivités ont recruté des apprentis à la rentrée 2022/2023 dont 4,3 % plus de cinq. Ce sont majoritairement les communes de moins de 3 500 habitants (94,6 %) et les communautés de communes (59,9 %) qui ont le moins recours à ce mode de recrutement, car le recrutement d'agents en contrat d'apprentissage nécessite un tutorat et des postes d'accueil.

### Avez-vous recruté des apprentis à la rentrée 2022/2023 ?



Comme en 2022, outre les régions et les métropoles, ce sont les départements et les communes de plus de 20 000 habitants qui ont recruté le plus d'apprentis (respectivement 78,9 % et 37,9 %).

À la rentrée 2023/2024, 24,4 % des collectivités envisagent de recruter des apprentis, dont 4,4 % plus de cinq agents sur ce type de contrats. Ces taux sont très légèrement inférieurs aux intentions de recrutement d'apprentis évoquées en 2022 (25,1 % des collectivités envisageaient de recruter des apprentis dont 5,2 % plus de cinq).

### Envisagez-vous de recruter des apprentis à la rentrée 2023/2024 ?



Là encore, si tous les départements déclarent vouloir recruter des apprentis pour la rentrée 2023/2024, 90,9 % des communes de moins de 3 500 habitants, 45 % des communes de 3 500 à 20 000 habitants et 56,5 % des communautés de communes ne l'envisagent pas.

Seules les collectivités de plus grande taille (89,5 % des départements, 66,7 % des régions, 25,6 % des communautés d'agglomération, 26,2 % des communes de plus de 20 000 habitants) évoquent le recrutement de plus de cinq apprentis.



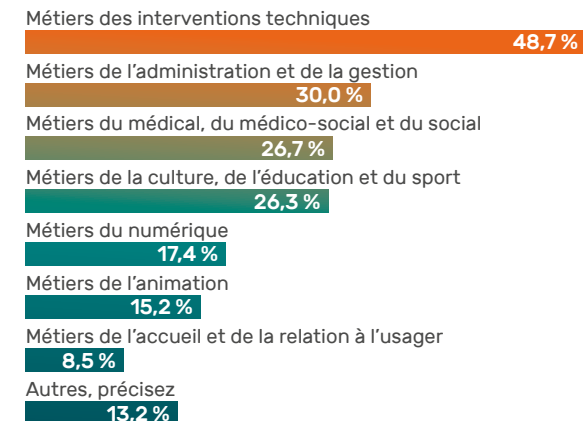
## FOCUS UNE PROGRESSION DE L'APPRENTISSAGE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

10 700 apprentis employés dans les collectivités territoriales en 2021, 12 702 en 2022.

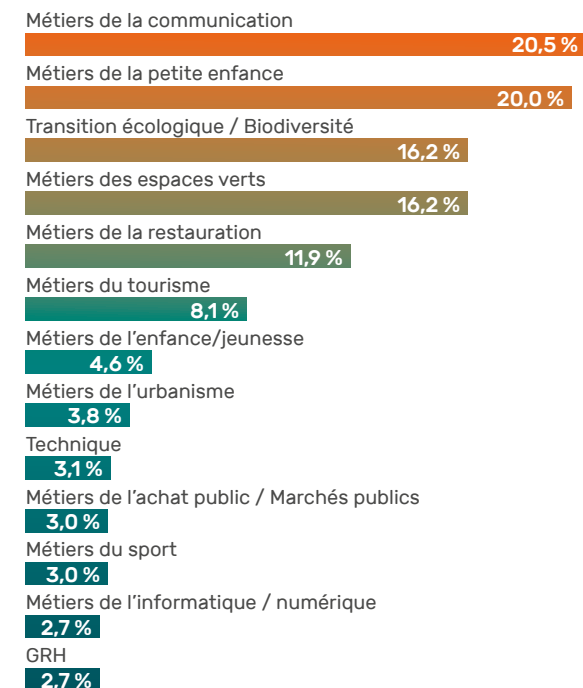
Les apprentis sont ou seront principalement recrutés sur les métiers des interventions techniques (48,7 % comme en 2022), sur les métiers de l'administration et de la gestion (30 % contre 33,5 % en 2022), dans le secteur médico-social (26,7 % contre 17,5 % en 2022), dans les domaines de la culture, de l'éducation et du sport (26,3 % contre 17,8 % en 2022).

Le facteur d'explication de l'évolution du nombre de recrutement d'apprentis dans ces deux derniers secteurs est la tension observée depuis plusieurs années en matière de recrutements dans les domaines de la santé, du social et de l'éducation.

### Sur quels types de métiers des apprentis ont-ils été recrutés ou des recrutements futurs sont-ils envisagés ?



### Autres, précisez



Les collectivités répondantes évoquent également le recrutement d'apprentis dans le domaine de la communication (20,5 % contre 17,6 % en 2022), de la petite enfance (20 % contre 16,9 % en 2022), de la transition écologique (16,2 %).

Seules 28,3 % des collectivités déclarent que le nouveau dispositif de financement de l'apprentissage, par la prise en charge de la formation par le CNFPT, influencera à terme leur politique de recrutement des apprentis.

**Le nouveau dispositif de financement de l'apprentissage (prise en charge à 100 % de la formation par le CNFPT) influence-t-il votre politique de recrutement d'apprentis ?**



### LA POSITION DE LA COORDINATION DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX : QUEL SOUTIEN DE L'ÉTAT POUR L'APPRENTISSAGE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

#### Extrait du courrier à la Première ministre en date du 19 avril 2023 :

« Alors même que le gouvernement poursuit un soutien considérable à l'apprentissage dans le secteur privé à travers une subvention d'équilibre annuelle à France compétences de 1 à 2 milliards d'euros et une aide aux employeurs privés de 6 000 euros par apprenti, soit 4 milliards d'euros par an, le désengagement de l'État prévu par la loi de finances de 2023 et par votre circulaire du 10 mars dernier nous apparaît d'autant plus inacceptable.

[...]

Le recensement des intentions de recrutement d'apprentis dans le secteur public local pour l'année 2023 s'élève à ce jour à près de 18 000 contrats.

L'expérience montre que ces intentions de recrutement sont au final assez proches des recrutements effectivement réalisés. Ainsi, en 2022, 13 305 intentions de recrutement avaient été recensées et 12 702 contrats transmis au CNFPT. Si l'on ne peut que se féliciter de l'essor de l'apprentissage dans le secteur public, les dispositions relatives à son financement sont aujourd'hui non seulement inadaptées mais surtout susceptibles de compromettre gravement la situation financière de l'établissement, et cela au détriment d'une autre de ses missions, tout aussi essentielle, la formation des fonctionnaires territoriaux.

[...]

Nous vous demandons donc de bien vouloir prendre, dans les meilleurs délais, les dispositions législatives et réglementaires permettant au CNFPT de ne prendre en charge les frais pédagogiques de l'apprentissage dans le secteur public local que dans la limite des recettes spécialement affectées à cette fin. Au-delà de cette nécessité de prévoir juridiquement un plafond de contrats pris en charge résultant des recettes effectivement mobilisables, il y a également urgence à assurer le financement de l'apprentissage au titre de l'exercice 2023. »

## Conclusion

Alors que s'ouvrent les négociations sur la réforme des carrières et des rémunérations des agents publics, le présent baromètre verse d'ores et déjà au débat ce que les employeurs territoriaux identifient comme les contraintes à prendre en compte et les défis à relever.

Bien qu'en retrait par rapport à 2022, il ressort de cette nouvelle édition que les contraintes budgétaires restent la première préoccupation des employeurs territoriaux dans l'élaboration de leur politique de ressources humaines. Une situation qui les amène à opérer des choix budgétaires souvent difficiles au regard des fortes attentes de leurs administrés, cela, dans un souci constant de bonne gestion et de maîtrise des dépenses.

Face aux difficultés de recrutement, problématique qui se hisse à la deuxième place de leurs préoccupations, les employeurs territoriaux sont nombreux à avoir déployé des stratégies visant à favoriser l'attractivité et la fidélisation des agents, tout particulièrement à travers six leviers : le renforcement des régimes indemnitaires, l'amélioration de la qualité de vie au travail, la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire, la généralisation du télétravail, le temps de travail et l'action sociale. A cela, il convient d'ajouter le développement de la formation et des compétences des agents qui constitue l'axe le plus stratégique de leur politique de ressources humaines.

Si les employeurs des trois versants de la fonction publique s'accordent à œuvrer ensemble en faveur de la valorisation du service public et de ses métiers, la pénibilité de certaines fonctions propres à la fonction publique territoriale s'avère, pour les employeurs territoriaux, un enjeu majeur à prendre en compte dans le cadre de la réforme à venir.

À cet égard, l'allongement de la durée des carrières, notamment lié au recul de l'âge de départ à la retraite, constitue un défi essentiel à relever et appelle, selon eux, une mobilisation de moyens conséquents en faveur de la prévention des risques et de l'accompagnement des agents tout au long de leur carrière.

C'est dans cet esprit que ces derniers ont déjà consenti une avancée très significative via la prise en charge à hauteur de 50 % de la protection sociale complémentaire pour tous leurs agents. Ils attendent des efforts similaires du gouvernement qui, en soulignant son attachement à la prise en compte des enjeux d'usage professionnelle, en avait – d'une certaine manière – pris l'engagement lors du débat sur la réforme des retraites.

Enfin, bien que de nature différente selon les échelons, les grandes transitions (numériques, énergétiques, environnementales, etc.) et les nouveaux modes de travail vont inmanquablement transformer les politiques de ressources humaines des collectivités territoriales.

En la matière, il convient, pour les employeurs territoriaux, de disposer de la plus grande souplesse et d'agilité pour opérer – en fonction de leurs spécificités – les choix les plus appropriés.

# LES MÉTIERS TERRITORIAUX

## Pourquoi pas vous ?

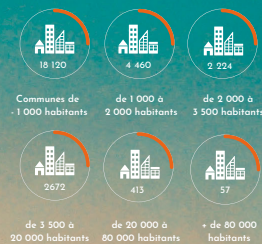
### LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Près d'1 actif sur 5 travaille dans le secteur public  
C'est le **premier employeur en France**.

Il existe en France trois versants de la fonction publique qui regroupent environ **5,6 millions** d'agents publics

#### LES CHIFFRES CLÉS DE LA FPT

**1,9 MILLION D'AGENTS**  
(35% DE LA FONCTION PUBLIQUE)



**101 DÉPARTEMENTS**  
**18 RÉGIONS**

**2 623 établissements**  
publics communaux

**6 756 établissements**  
intercommunaux dont :



HORIZONS 2022

### 250 MÉTIERS RÉPARTIS EN 8 FILIÈRES D'EMPLOI

**ADMINISTRATIVE (23,1%)**  
**TECHNIQUE (45,8%)**

70%  
DES  
EFFECTIFS

**ANIMATION**  
**CULTURELLE**  
**MEDICO-SOCIALE**  
**SPORTIVE**  
**POLICE MUNICIPALE**  
**SAPEURS-POMPIERS**

**75% de fonctionnaires**  
**25% de contractuels**

**12 702 apprentis** employés par  
les collectivités en 2022

**75% d'agents de catégorie C**  
**12% d'agents de catégorie B**  
**13% d'agents de catégorie A**

**61% d'agents de sexe féminin**  
Une moyenne d'âge de **46 ans**

Un salaire net moyen de  
**2 028€** en 2020

**6,72%** : Taux d'emploi d'agents  
en situation de handicap

ENVIRON  
**100 000 OFFRES**  
D'EMPLOIS PUBLIÉES  
CHAQUE ANNÉE

#### TOP 5 DES MÉTIERS



Chargé de propreté des locaux  
Animateur enfance-jeunesse  
Agent d'accompagnement à l'éducation  
de l'enfant  
Enseignant artistique  
Animateur éducatif accompagnement périscolaire



metierterritoriaux.fr

### POURQUOI CHOISIR LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

Près d'1 actif sur 5 travaille dans  
le secteur public  
C'est le **premier employeur en France**.



**250 MÉTIERS RÉPARTIS**  
EN 8 FILIÈRES  
D'EMPLOI

ENVIRON  
**100 000 OFFRES**  
D'EMPLOIS PUBLIÉES  
CHAQUE ANNÉE

LA FONCTION PUBLIQUE  
TERRITORIALE EST UN  
CHOIX DE CARRIÈRE  
D'AVENIR, SÉCURISÉ ET  
AMBITIEUX

→ C'est assurer une mission de service public, qui a du sens et promeut des valeurs républicaines et professionnelles (égalité des chances, non-discrimination, laïcité, neutralité, impartialité, solidarité, libre administration...)

→ C'est être au plus près des besoins de la population, créer ou renforcer le lien social, œuvrer à l'évolution de lieux de vie et au développement du quotidien des habitants, participer à la construction de politiques publiques

### DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI NOMBREUSES ET INTÉRESSANTES :

→ Des départs massifs à la retraite (40% des agents en 2030)

→ De nouvelles fonctions en essor : transition écologique, systèmes d'information, gestion des organisations, urbanisme, juridique, santé et sécurité au travail...

→ Des parcours professionnels valorisés : formation, évolution hiérarchique, accès aux responsabilités

→ Des métiers ouverts quel que soit le niveau de diplôme ou l'expérience professionnelle

→ Une mobilité professionnelle et/ou géographique choisie tout au long de la carrière dans les collectivités

→ Des politiques d'attractivité (action sociale, prévoyance, mutuelle...) et de qualité de vie au travail (activités sportives ou de bien-être, télétravail...)

VENEZ DÉCOUVRIR  
NOS MÉTIERS

LES MÉTIERS  
TERRITORIAUX  
Pourquoi pas  
vous ?



metierterritoriaux.fr



# HoRHizons 2023



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



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



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



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



1, quai de Grenelle  
75015 Paris  
[www.regions-france.org](http://www.regions-france.org)