

SESSION 2013

---

AGRÉGATION  
CONCOURS EXTERNE

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**  
**Option : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 5 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique - à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n°99-186 du 16 novembre 1999.*

*Les codes, même annotés\*, dès lors qu'ils ne comportent aucun commentaire, sont autorisés.*

*\*Il s'agit d'annotations dans l'édition. Cela exclut toute annotation personnelle.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

|                 |
|-----------------|
| <b>SOMMAIRE</b> |
|-----------------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOMMAIRE.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>PRESENTATION DU CONSEIL GENERAL DU VAL DE FIER.....</b>                                       | <b>2</b>  |
| <b>DOSSIER 1 : L'ANALYSE DU BILAN SOCIAL DU CG DU VAL DE FIER.....</b>                           | <b>4</b>  |
| ANNEXE 1 - RAPPORT SUR L'ETAT DU CG DU VAL DE FIER EN 2011 (EXTRAITS) .....                      | 5         |
| <b>DOSSIER 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC.....</b>                | <b>14</b> |
| ANNEXE 2 - RÉVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET GRH .....                               | 15        |
| ANNEXE 3 - BAROMÈTRE RANDSTAD RH DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES 2011 (EXTRAITS).....            | 18        |
| ANNEXE 4 - LA PERCEPTION DE SERVICE PUBLIC AU CG DU VAL DU FIER, LES RESULTATS D'UNE ETUDE ..... | 25        |

*L'étude s'appuie sur une situation réelle d'organisation publique. Cependant, pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.*

## PRESENTATION DU CONSEIL GENERAL DU VAL DE FIER

Le Département du Val du Fier<sup>1</sup>, comme tous les départements français, regroupe un ensemble diversifié de services : services généraux, routes et transports (routes, ingénierie, transports, affaires foncières), social et santé (protection de l'enfance, prévention, gérontologie, handicap, actions de santé), éducation (collèges), aménagement du territoire, affaires économiques, culture, bibliothèque départementale et archives départementales.

Ce département est situé dans une zone économique relativement fragile, qui a été touchée de plein fouet par les conséquences de la crise boursière de 2008 et de la crise des dettes publiques de 2011. Le taux de chômage y est traditionnellement élevé, il a atteint 12,7% au quatrième trimestre 2011.

Le Conseil Général (CG) du Val de Fier a vu ses effectifs croître de manière spectaculaire suite à l'acte II de la décentralisation qui a suscité de nouveaux transferts de responsabilités à partir de 2005. Ces transferts se sont traduits par l'accueil, au sein des effectifs du département, de fonctionnaires d'État qui travaillaient à la voirie et dans les services techniques des collèges. Les services Ressources Humaines (RH) ont ainsi travaillé d'arrache-pied à cette intégration.

Comme de nombreuses collectivités locales, cette collectivité est soumise à des pressions financières croissantes liées notamment à une limitation de ses recettes. Cette collectivité s'est largement endettée dans les années 2000 tout en bénéficiant d'un effet de manne avec la hausse régulière des droits de mutation (taxe sur les transactions immobilières) entre 2000 et 2008. La crise a eu pour effet une baisse brutale des recettes liées aux droits de mutations qui constituaient une part non négligeable de son budget. Depuis 3 ans, les élus ont instauré une politique de rigueur budgétaire. Ils ont pris la décision de réduire les effectifs de 10% à l'horizon 2015. Dans le même temps, cette collectivité est confrontée à une hausse des bénéficiaires de ses dépenses obligatoires, notamment en matière d'action sanitaire et sociale. Les remontées de services qui se sentent en difficulté, dans l'impossibilité d'exercer leurs missions, se multiplient. Par ailleurs, on commence à observer un déséquilibre global des effectifs du CG du Val de Fier résultant à la fois de la stabilité des effectifs dans les services stratégiques et de la réduction des effectifs des services plus opérationnels.

L'année 2011 a été caractérisée par un nombre de jours de grève particulièrement élevé : 6 grèves ont eu lieu, concernant au total 667 agents pour un nombre de 989 journées de travail perdues. Si trois de ces grèves ont été associées à des mots d'ordre nationaux, trois d'entre elles ont été initiées pour protester contre la réduction des effectifs qui, selon les syndicats, a été réalisée au détriment des usagers et favorise une hausse considérée comme intolérable de la charge de travail dans certains services.

---

<sup>1</sup> Il s'agit bien évidemment d'un nom fictif.

Jusqu'à présent le CG du Val de fier a peu investi dans les politiques de gestion des ressources humaines (GRH). Un certain effort a été fait pour développer la formation des agents et fiabiliser les pratiques de recrutement. Mais l'essentiel du service RH est occupé à réaliser la gestion statutaire et administrative des personnels.

Dans ce contexte, le président du Conseil Général du Val du Fier souhaite engager une nouvelle ère dans la gestion des personnels publics. Conscient de la pression qui s'exerce sur certains services, il pense qu'il faut arbitrer pour adapter l'action des services aux nouvelles contraintes de moyens. Il souhaite que la GRH de Conseil Général cesse d'être une gestion administrative et devienne plus stratégique et managériale. Il souhaite faire de la GRH un instrument d'accompagnement de la performance publique et des politiques de maîtrise des dépenses publiques. Le DRH du Conseil Général partant à la retraite, les élus et l'équipe de direction sont décidés à profiter du recrutement du nouveau DRH pour infléchir de manière significative la politique RH qui est pratiquée aujourd'hui.

Vous postulez à cette fonction qui vous conduit à vous impliquer sur les dossiers suivants :

- **L'analyse du bilan social du CG du Val de Fier (Dossier 1)**
- **La gestion des ressources humaines dans le secteur public (Dossier 2)**

*Pour répondre à ces questions, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.*

## **DOSSIER 1 : L'ANALYSE DU BILAN SOCIAL DU CG DU VAL DE FIER**

Dans les collectivités locales, il existe un document obligatoire, le rapport sur l'état de la collectivité qui récapitule, selon une liste d'indicateurs déterminés préalablement par un décret ministériel, des données chiffrées relatives aux différentes caractéristiques du personnel : emploi (effectifs par cadre d'emplois, âge, sexe), temps de travail, absentéisme, formation, relations professionnelles, action sociale, hygiène et sécurité.

Ce document, complexe et d'un maniement très lourd, a pour objectif de permettre une agrégation des données et des comparaisons entre collectivités. Comme la plupart des collectivités locales, notamment celles de taille importante, le département du Val de Fier tire parti de ce travail pour éditer un bilan social qui fait l'objet d'un débat dans les instances paritaires.

Le dernier document disponible date de 2012 et porte sur l'année 2011. Un extrait de ce document figure en annexe. À travers quelques indicateurs agrégés vous avez décidé de réaliser une analyse approfondie de la situation du Conseil Général.

### **Liste des annexes :**

**- Annexe 1 - Rapport sur l'état du CG du Val de Fier en 2011 (Extraits)**

### **TRAVAIL A FAIRE**

*En vous appuyant sur le document fourni en annexe et les éléments de contexte présentés, vous rédigerez un compte rendu structuré, reposant nécessairement sur des indicateurs et des éléments chiffrés agrégés, qui mettra en évidence les points suivants :*

#### **▪ L'ANALYSE DES VARIATIONS D'EFFECTIFS DU CG VAL DE FIER**

**1.1. Comment peut-on analyser et expliquer les évolutions d'effectifs du CG et leurs conséquences pour l'organisation ? Que peut faire le CG pour accompagner ces évolutions ?**

#### **▪ L'ANALYSE DES DONNEES « HOMMES/FEMMES »**

**1.2. Expliquez la notion de diversité, celle d'effet de genre et les obligations légales qui s'appliquent au cas du CG dans ce domaine. Au regard des données fournies, quels sont les effets de genre dans cette collectivité ?**

**1.3. Quelles recommandations formuleriez-vous auprès du CG ?**

#### **▪ L'ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA FORMATION**

**1.4. Comment peut-on qualifier la politique de formation du CG ?**

**1.5. Comment feriez-vous évoluer la situation constatée ?**

## ANNEXE 1 - RAPPORT SUR L'ETAT DU CG DU VAL DE FIER EN 2011 (Extraits)

Tableau 1.1. Les effectifs du Conseil Général du Val de Fier en 2011<sup>2</sup>

| FILIERE        | CATEGORIE  |            |             | TOTAL       |
|----------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                | A          | B          | C           |             |
| ADMINISTRATIVE | 67         | 107        | 434         | 608         |
| MEDICO-SOCIALE | 117        | 288        | -           | 405         |
| TECHNIQUE      | 47         | 111        | 922         | 1080        |
| CULTURELLE     | 11         | 20         | 10          | 41          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>242</b> | <b>526</b> | <b>1366</b> | <b>2134</b> |

Graphique 1.1. Evolution des effectifs du Conseil Général du Val de Fier par filière

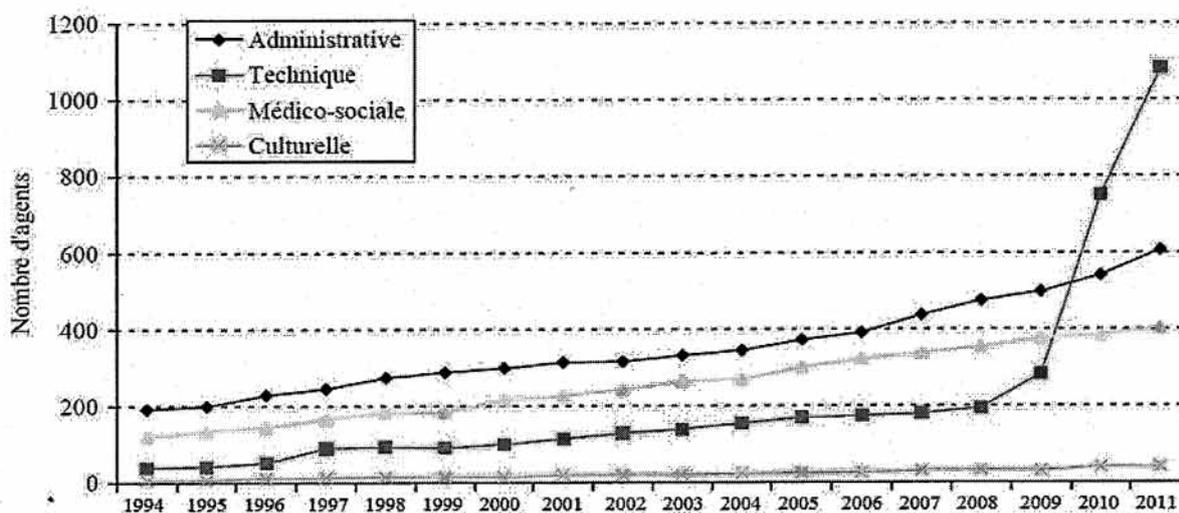


Tableau 1.2. Les causes des départs pour l'année 2011

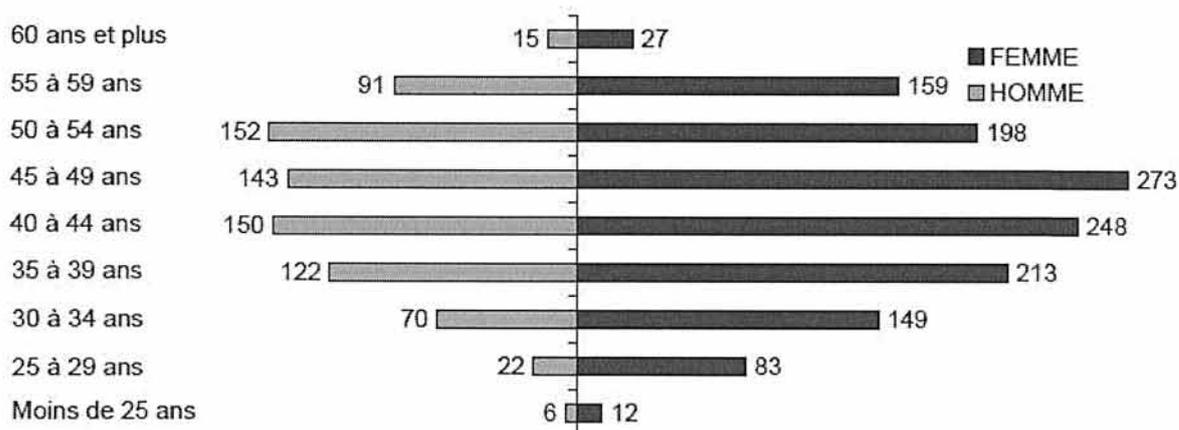
|                                       | Titulaires et stagiaires | Non titulaires |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------|
| Retraite                              | 55                       | 13             |
| Détachement dans une autre structure  | 19                       | -              |
| Fin de détachement                    | 10                       | -              |
| Mutation                              | 47                       | -              |
| Disponibilité, congé parental         | 42                       | 9              |
| Démission                             | 11                       | 8              |
| Fin de contrat                        | -                        | 27             |
| Départ suite à réussite d'un concours | -                        | 15             |
| <b>Total</b>                          | <b>184</b>               | <b>72</b>      |

<sup>2</sup> La catégorie A correspond aux fonctions de conception et de direction. Le recrutement se situe au niveau de la licence à l'exception de certains cadres d'emplois qui exigent des diplômes supérieurs. La catégorie B correspond à un recrutement à bac +2. Les fonctionnaires de catégorie B constituent un encadrement intermédiaire. La catégorie C correspond aux fonctions d'exécution.

Tableau 1.3. Les recrutements pour l'année 2011

|  | Titulaires et stagiaires | Non titulaires |
|--|--------------------------|----------------|
| Réintégration après disponibilité ou congé longue durée                      | 12                       | -              |
| Mutation   | 11                       | -              |
| Recrutement de fonctionnaires de catégorie C sans concours                   | 22                       | -              |
| Recrutement sur concours   | 31                       | -              |
| Détaché d'une autre fonction publique (État, fonction publique hospitalière) | 15                       | -              |
| Non titulaire sur emploi permanent   | -                        | 142            |
| <b>Total</b>   | <b>91</b>                | <b>142</b>     |

Graphique 1.2. Pyramide des âges au 31 décembre 2011



**Tableau 1.4. Répartition H/F dans filière administrative en 2011**

| <b>FILIÈRE ADMINISTRATIVE</b>                              | <b>HOMME</b> | <b>FEMME</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Directeur général des services du Département              | 1            | -            | <b>1</b>     |
| Directeur général adjoint                                  | 2            | -            | <b>2</b>     |
| <b>EMPLOIS FONCTIONNELS ADMINISTRATIFS</b>                 | <b>3</b>     | -            | <b>3</b>     |
| Directeur  | 7            | 5            | <b>12</b>    |
| Attaché principal  | 4            | 3            | <b>7</b>     |
| Attaché  | 12           | 28           | <b>40</b>    |
| Attaché stagiaire  | 1            | 4            | <b>5</b>     |
| <b>ATTACHES</b>  | <b>24</b>    | <b>40</b>    | <b>64</b>    |
| Rédacteur chef   | 2            | 14           | <b>16</b>    |
| Rédacteur principal  | 3            | 14           | <b>17</b>    |
| Rédacteur  | 11           | 56           | <b>67</b>    |
| Rédacteur stagiaire  | -            | 7            | <b>7</b>     |
| <b>RÉDACTEURS</b>  | <b>16</b>    | <b>91</b>    | <b>107</b>   |
| Adjoint administratif principal 1 <sup>ère</sup> classe    | 4            | 69           | <b>73</b>    |
| Adjoint administratif principal 2 <sup>ème</sup> classe    | 3            | 101          | <b>104</b>   |
| Adjoint administratif de 1 <sup>ère</sup> classe           | 7            | 118          | <b>125</b>   |
| Adjoint administratif de 1 <sup>ère</sup> classe stagiaire | 1            | 9            | <b>10</b>    |
| Adjoint administratif de 2 <sup>ème</sup> classe           | 3            | 105          | <b>108</b>   |
| Adjoint administratif de 2 <sup>ème</sup> classe stagiaire | 2            | 12           | <b>14</b>    |
| <b>ADJOINTS ADMINISTRATIFS</b>                             | <b>20</b>    | <b>414</b>   | <b>434</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>63</b>    | <b>545</b>   | <b>608</b>   |

**Tableau 1.5. Répartition H/F dans la filière médico-sociale en 2011**

| <b>FILIÈRE MÉDICO-SOCIALE</b>          | <b>HOMME</b> | <b>FEMME</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Conseiller socio-éducatif              | 2            | 23           | <b>25</b>    |
| Conseiller socio-éducatif stagiaire    | -            | 2            | <b>2</b>     |
| <b>CONSEILLERS SOCIO-ÉDUCATIFS</b>     | <b>2</b>     | <b>25</b>    | <b>27</b>    |
| Médecin hors classe                    | 1            | 3            | <b>4</b>     |
| Médecin classe                         | 1            | 8            | <b>9</b>     |
| Médecin 2 <sup>ème</sup> classe        | -            | 14           | <b>14</b>    |
| Médecin stagiaire                      | -            | 2            | <b>2</b>     |
| <b>MÉDECINS</b>                        | <b>2</b>     | <b>27</b>    | <b>29</b>    |
| Psychologue classe normale             | -            | 9            | <b>9</b>     |
| <b>PSYCHOLOGUES</b>                    | <b>-</b>     | <b>9</b>     | <b>9</b>     |
| Sage-femme de classe exceptionnelle    | -            | 4            | <b>4</b>     |
| Sage-femme de classe supérieure        | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Sage-femme de classe normale           | -            | 2            | <b>2</b>     |
| <b>SAGES-FEMMES</b>                    | <b>-</b>     | <b>7</b>     | <b>7</b>     |
| Cadre de santé infirmier               | -            | 2            | <b>2</b>     |
| <b>CADRE DE SANTE INFIRMIER</b>        | <b>-</b>     | <b>2</b>     | <b>2</b>     |
| Puéricultrice cadre supérieur de santé | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Puéricultrice cadre de santé           | -            | 4            | <b>4</b>     |
| <b>PUÉRICULTRICES CADRE DE SANTE</b>   | <b>-</b>     | <b>5</b>     | <b>5</b>     |
| Puéricultrice classe supérieure        | -            | 16           | <b>16</b>    |
| Puéricultrice classe normale           | -            | 19           | <b>19</b>    |
| Puéricultrice classe normale stagiaire | -            | 3            | <b>3</b>     |
| <b>PUÉRICULTRICES</b>                  | <b>-</b>     | <b>38</b>    | <b>38</b>    |
| Infirmier classe supérieure            | -            | 11           | <b>11</b>    |
| Infirmier classe normale               | -            | 17           | <b>17</b>    |
| Infirmier stagiaire                    | -            | 3            | <b>3</b>     |
| <b>INFIRMIERS</b>                      | <b>-</b>     | <b>31</b>    | <b>31</b>    |
| Assistant socio-éducatif principal     | 7            | 132          | <b>139</b>   |
| Assistant socio-éducatif               | 6            | 97           | <b>103</b>   |
| Assistant socio-éducatif stagiaire     | -            | 12           | <b>12</b>    |
| <b>ASSISTANTS SOCIO-ÉDUCATIFS</b>      | <b>13</b>    | <b>241</b>   | <b>254</b>   |
| Rééducateur de classe supérieure       | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Rééducateur de classe normale          | -            | 2            | <b>2</b>     |
| <b>RÉÉDUCATEUR</b>                     | <b>-</b>     | <b>3</b>     | <b>3</b>     |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>17</b>    | <b>388</b>   | <b>405</b>   |

**Tableau 1.6. Répartition H/F dans la filière technique en 2011**

| <b>FILIÈRE TECHNIQUE</b>                               | <b>HOMME</b> | <b>FEMME</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Ingénieur en chef de classe exceptionnelle             | 1            | -            | 1            |
| Ingénieur en chef de classe normale                    | 3            | -            | 3            |
| Ingénieur principal                                    | 12           | 1            | 13           |
| Ingénieur  | 20           | 10           | 30           |
| <b>INGÉNIEURS</b>                                      | <b>36</b>    | <b>11</b>    | <b>47</b>    |
| Technicien supérieur chef                              | 15           | 4            | 19           |
| Technicien supérieur principal                         | 9            | 1            | 10           |
| Technicien supérieur                                   | 22           | 7            | 29           |
| Technicien supérieur stagiaire                         | 2            | 3            | 5            |
| <b>TECHNICIENS</b>                                     | <b>48</b>    | <b>15</b>    | <b>63</b>    |
| Contrôleur en chef                                     | 6            | 1            | 7            |
| Contrôleur principal                                   | 15           | 1            | 16           |
| Contrôleur   | 22           | 1            | 23           |
| Contrôleur stagiaire                                   | 2            | -            | 2            |
| <b>CONTRÔLEURS</b>                                     | <b>45</b>    | <b>3</b>     | <b>48</b>    |
| Agent de maîtrise principal                            | 36           | 2            | 38           |
| Agent de maîtrise                                      | 74           | 7            | 81           |
| Agent de maîtrise stagiaire                            | 7            | -            | 7            |
| <b>AGENTS DE MAITRISE</b>                              | <b>117</b>   | <b>9</b>     | <b>126</b>   |
| Adjoint technique principal de 1 <sup>ère</sup> classe | 18           | -            | 18           |
| Adjoint technique principal de 2 <sup>ème</sup> classe | 44           | 5            | 49           |
| Adjoint technique de 1 <sup>ère</sup> classe           | 246          | 20           | 266          |
| Adjoint technique de 2 <sup>ère</sup> classe           | 105          | 321          | 426          |
| Adjoint technique de 2 <sup>ère</sup> classe stagiaire | 21           | 16           | 37           |
| <b>ADJOINTS TECHNIQUES</b>                             | <b>434</b>   | <b>362</b>   | <b>796</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>680</b>   | <b>400</b>   | <b>1080</b>  |

**Tableau 1.7. Répartition H/F dans la filière culturelle en 2011**

| <b>FILIERE CULTURELLE</b>                                  | <b>HOMME</b> | <b>FEMME</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Conservateur du patrimoine                                 | -            | 1            | <b>1</b>     |
| <b>CONSERVATEUR DU PATRIMOINE</b>                          | -            | <b>1</b>     | <b>1</b>     |
| Attaché de conservation du patrimoine                      | 3            | 2            | <b>5</b>     |
| <b>ATTACHES DE CONSERVATION</b>                            | <b>3</b>     | <b>2</b>     | <b>5</b>     |
| Bibliothécaire   | 2            | 3            | <b>5</b>     |
| <b>BIBLIOTHÉCAIRES</b>                                     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>5</b>     |
| Assistant qualifié de conservation hors classe             | -            | 3            | <b>3</b>     |
| Assistant qualifié de conservation 1 <sup>ère</sup> classe | -            | 2            | <b>2</b>     |
| Assistant qualifié de conservation 2 <sup>ème</sup> classe | 1            | 5            | <b>6</b>     |
| Assistant qualifié de conservation stagiaire               | -            | 1            | <b>1</b>     |
| <b>ASSISTANT QUALIFIE DE CONSERVATION</b>                  | <b>1</b>     | <b>11</b>    | <b>12</b>    |
| Assistant de conservation hors classe                      | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Assistant de conservation 2 <sup>ème</sup> classe          | 3            | 3            | <b>6</b>     |
| Assistant de conservation stagiaire                        | 1            | -            | <b>1</b>     |
| <b>ASSISTANTS DE CONSERVATION</b>                          | <b>4</b>     | <b>4</b>     | <b>8</b>     |
| Adjoint du patrimoine principal de 1 <sup>ère</sup> classe | 1            | -            | <b>1</b>     |
| Adjoint du patrimoine principal de 2 <sup>ème</sup> classe | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Adjoint du patrimoine de 1 <sup>ère</sup> classe           | -            | 1            | <b>1</b>     |
| Adjoint du patrimoine de 2 <sup>ème</sup> classe           | 1            | 6            | <b>7</b>     |
| <b>ADJOINTS DU PATRIMOINE</b>                              | <b>2</b>     | <b>8</b>     | <b>10</b>    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>    | <b>29</b>    | <b>41</b>    |

**Tableau 1.8. Le budget formation en 2011**

|  | Montant en euros |
|--|------------------|
| Montant de la cotisation obligatoire versée au CNFPT               | 472 862,00       |
| Coût des actions de formation prises en charge par la collectivité | 379 844,51       |
| Frais de déplacement à la charge des collectivités                 | 148 203,00       |

**Encadré 1.1. Les types de formations financées par le CNFPT**

En 2011, le CNFPT a, en partenariat avec le Département, cofinancé ou financé des actions de formation interne à hauteur de :

- 77,56 % pour « Sensibilisation à la fonction publique territoriale »
- 80,29 % pour « Développement personnel et techniques de communication »
- 61,57 % pour « Formation juridique - personnel administratif de l'aide sociale à l'enfance »
- 100 % pour « Journée départementale du Handicap »
- 100 % pour « Formation d'Adaptation à l'Emploi des Assistants Sociaux Éducatifs »
- 100 % pour « Accueil du public en situation de handicap »
- 72,40 % pour « Accueillir et accompagner les publics en difficultés »
- 72,40 % pour « Accueillir et comprendre les publics en difficultés »
- 100 % pour « Habilitation électrique - personnel non électricien »
- 100 % pour « Habilitation électrique - personnel non électricien - recyclage »
- 100 % pour « Autorisation conduite d'engins en sécurité »
- 100 % pour « Suivi chantiers Ouvrages d'Arts »
- 38,94 % pour « Formation des agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité préalable à la prise de fonctions »

**Tableau 1.9. Les domaines de formation en 2011**

| DOMAINE                                | NOMBRE DE JOURS | NOMBRE D'AGENTS |
|--|-----------------|-----------------|
| Affaires juridiques                    | 254             | 170             |
| Concours et examens                    | 1461            | 258             |
| Culture archives documentation         | 146             | 73              |
| Développement local                    | 9               | 6               |
| Finances et gestion financière         | 69              | 16              |
| Génie technique environnement sécurité | 4197            | 1289            |
| Informatique et système d'information  | 1916            | 1001            |
| Repères et outils professionnels       | 1243            | 511             |
| Ressources humaines                    | 488             | 190             |
| Social santé                           | 1763            | 921             |
| Formation professionnelle et recherche | 74              | 80              |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>11620</b>    | <b>4515</b>     |

**Tableau 1.10. La formation initiale en 2011 (extraits)**

**Formation initiale** : Formation imposée par le statut particulier des cadres d'emplois pour l'accès à certains grades et préalable à la titularisation dans le cadre correspondant.

| GRADE                           | NOMBRE D'AGENTS | NOMBRE DE JOURS DE FORMATION |
|---------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Attaché Territorial             | 17              | 229,0                        |
| Rédacteur                       | 38              | 491,5                        |
| Ingénieur                       | 13              | 137,5                        |
| Technicien Supérieur            | 20              | 414,0                        |
| Contrôleur                      | 9               | 114,0                        |
| Attaché Conservation            | 2               | 7,5                          |
| Assistant Qualifié Conservation | 4               | 23,0                         |
| Assistant Conservation          | 3               | 29,0                         |
| Médecin                         | 8               | 69,5                         |
| Psychologue                     | 3               | 52,5                         |
| Bibliothécaire                  | 4               | 52,0                         |

**Tableau 1.11. Nombre de journées de formation par cadre d'emplois**

| CADRE D'EMPLOIS                          | CATÉGORIE A | CATÉGORIE B | CATÉGORIE C | TOTAL          |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Directeurs                               | 66,0        |             |             |                |
| Attachés                                 | 574,0       |             |             |                |
| Rédacteurs                               |             | 944,0       |             |                |
| Adjoint administratifs                   |             |             | 1424,0      |                |
| <b>FILIÈRE ADMINISTRATIVE</b>            |             |             |             | <b>3008,00</b> |
| Ingénieurs                               | 227,0       |             |             |                |
| Contrôleurs de travaux                   |             | 216,50      |             |                |
| Techniciens                              |             | 3792,0      |             |                |
| Agents de maîtrise                       |             |             | 389,0       |                |
| Agents techniques                        |             |             | 955,0       |                |
| <b>FILIÈRE TECHNIQUE</b>                 |             |             |             | <b>5579,50</b> |
| Attachés de conservation du patrimoine   | 28,0        |             |             |                |
| Bibliothécaires                          | 81,0        |             |             |                |
| Assistants qualifiés du patrimoine       |             | 99,0        |             |                |
| Assistants de conservation du patrimoine |             | 59,50       |             |                |
| Agents du patrimoine                     |             |             | 50,50       |                |
| <b>FILIÈRE CULTURELLE</b>                |             |             |             | <b>318,00</b>  |
| Médecins                                 | 258,0       |             |             |                |
| Psychologues                             | 175,0       |             |             |                |
| Sages-femmes                             | 62,0        |             |             |                |
| Conseillers socio-éducatifs              | 218,50      |             |             |                |
| Cadre de santé                           | 3,0         |             |             |                |
| Puéricultrices                           | 266,0       |             |             |                |
| Assistants socio-éducatifs               |             | 1534,0      |             |                |
| Infirmières                              |             | 166,0       |             |                |
| Rééducateur                              |             | 32,0        |             |                |
| <b>FILIÈRE MÉDICO-SOCIALE</b>            |             |             |             | <b>2714,50</b> |

**Tableau 1.12. Part des dépenses du personnel depuis 2011**

|             | <b>DÉPENSES TOTALES<br/>DU CG</b> | <b>DEPENSES DE<br/>FONCTIONNEMENT<br/>DU CG</b> | <b>DEPENSES DE<br/>PERSONNEL<br/>DU CG</b> |
|-------------|-----------------------------------|---|--|
| <b>2006</b> | 478 460 510,32                    | 269 348 502,38                                  | 40 561 536,71                              |
| <b>2007</b> | 551 821 565,93                    | 319 430 293,02                                  | 46 022 289,72                              |
| <b>2008</b> | 600 576 694,45                    | 348 654 313,60                                  | 50 085 539,58                              |
| <b>2009</b> | 646 454 505,52                    | 381 592 081,88                                  | 56 155 017,81                              |
| <b>2010</b> | 693 806 199,43                    | 435 421 665,66                                  | 73 975 862,15                              |
| <b>2011</b> | 773 892 113,64                    | 476 315 107,85                                  | 91 797 833,51                              |

## DOSSIER 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Vous avez postulé au poste de DRH dans cette collectivité et faites partie de la « *short list* » des candidats retenus. Afin de départager les candidats, le comité de direction vous demande de présenter une analyse sur un ensemble de points concernant la GRH publique, globalement et au CG du Val de Fier.

### Liste des annexes :

- Annexe 2 - Révision générale des politiques publiques et GRH
- Annexe 3 - Baromètre Randstad RH des collectivités territoriales 2011 (Extraits)
- Annexe 4 - La perception de service public au CG DU Val du Fier : les résultats d'une étude

## TRAVAIL A FAIRE

*En vous appuyant sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas, les documents suivants et les éléments de contexte présentés, apportez des éléments de réflexion concernant les dimensions suivantes :*

- 2.1 Rédigez une note destinée à informer la Direction Générale :**
  - de la spécificité de la gestion des personnels publics ;
  - de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public ;
  - des enjeux et les limites de ces évolutions.
  
- 2.2 Une étude de la perception des agents du service public a été réalisée auprès de 266 agents du Conseil Général. À partir des résultats présentés en annexe 4 :**
  - analysez les données en vous aidant de références d'auteurs et de courants théoriques pertinents.
  
- 2.3 En vous appuyant sur votre analyse du contexte :**
  - identifiez les priorités stratégiques du CG en matière de GRH ;
  - rédigez une présentation argumentée des axes clés d'une nouvelle politique de GRH pour le CG.
  
- 2.4 Vous préparez la réunion stratégique avec la direction générale au cours de laquelle vous présenterez votre plan d'action sur l'un des axes au choix de cette nouvelle politique de GRH, pour cela :**
  - proposez un dispositif opérationnel de GRH ;
  - développez un argumentaire pour convaincre vos interlocuteurs ;
  - élaborer une méthodologie pour piloter ce projet (étapes clés, acteurs, accompagnement, calendrier...).

## ANNEXE 2 - RÉVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET GRH

La « gestion des ressources humaines » (GRH) constitue l'un des axes de la « révision générale des politiques publiques » (RGPP). Dès le lancement de cette révision, le 10 juillet 2007, le premier ministre citait « l'amélioration de la gestion des ressources humaines » parmi les quatre « chantiers transversaux », à côté de « l'organisation de l'État au niveau local », « l'allègement des contraintes juridiques et des contrôles », « les relations entre l'État et les collectivités locales » : une attention particulière devait, selon lui, être portée à ce chantier, dans la mesure où « la révision échouera inévitablement si elle se fait sans les fonctionnaires » ; elle ne pouvait réussir qu'en suscitant un « mouvement d'adhésion et de confiance » de la part des intéressés, y trouvant « une nouvelle source de fierté professionnelle et de motivation ». On retrouvait ainsi, semble-t-il, l'idée qui s'était imposée depuis le milieu des années 1980 selon laquelle la modernisation administrative, qui avait été conçue jusqu'alors, soit sans les fonctionnaires, puisqu'elle leur était imposée, soit même contre eux, dès l'instant où l'accent était mis sur le « moins d'État », ne pouvait être menée à bien sans leur adhésion et leur participation active. [...]

La « rénovation de la gestion des ressources humaines » telle qu'elle est conçue dans le cadre de la RGPP comporte trois volets essentiels (Conseil de modernisation des politiques publiques 12 décembre 2007) :

- dynamiser les parcours professionnels et créer, pour chaque fonctionnaire, un droit effectif à la mobilité ;
- développer la culture du résultat au sein de l'administration et le suivi individualisé des agents ;
- ouvrir et diversifier le recrutement dans la fonction.

Or, ces orientations sous-tendaient déjà les politiques précédemment menées et toute une série de mesures concrètes avaient été adoptées dans cette voie, entraînant une sensible évolution des principes traditionnels de gestion de la fonction publique : la RGPP ne fait donc que donner une nouvelle impulsion à un processus déjà bien engagé.

### **L'exigence de mobilité**

La rigidité de l'organisation des carrières dans la fonction publique d'État a été depuis longtemps soulignée. Considéré comme une garantie de meilleure efficacité administrative, mais aussi d'augmentation de la satisfaction des agents, le développement de la mobilité verticale, par l'extension des possibilités de promotion interne, mais aussi horizontale, par l'élargissement des possibilités de changement d'emploi, était unanimement souhaité ; l'accent mis sur la formation continue à partir du décret du 14 juin 1985 puis des accords-cadre (1989, 1992, 1996) signés avec les syndicats de fonctionnaires a été un premier pas, très modeste, dans cette voie ; tous les programmes précités ont mis l'accent sur la nécessité de « faciliter la mobilité ». La loi du 2 février 2007, précisée par le décret du 26 octobre 2007, a constitué un important tournant, notamment en procédant à un profond infléchissement des règles de mise à disposition : non seulement les mises à disposition au sein ou entre les trois fonctions publiques se trouvent facilitées, mais encore leur périmètre s'étend aux organisations internationales ainsi qu'aux États étrangers, et surtout les salariés de droit privé peuvent désormais être mis à disposition de l'administration d'État (mises à disposition « entrantes ») ; parallèlement, la consécration du « droit individuel à la formation » et l'assouplissement des règles relatives au cumul d'activités élargissent les perspectives de carrière.

La RGPP a entendu poursuivre ce mouvement, conformément aux orientations fixées par le Président de la République, d'une part par la « simplification des mises à disposition des fonc-

tionnaires dans le privé et de salariés du privé dans l'administration », d'autre part par la « création, pour chaque fonctionnaire, d'un droit effectif à la mobilité » (CMPP 12 décembre 2007) : l'enjeu est de « dynamiser et de diversifier les parcours professionnels en développant leur mobilité » (CMPP 4 avril 2008). Cet objectif a été traduit pour l'essentiel par l'élaboration de la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique : tous les corps et cadres d'emploi sont désormais accessibles aux fonctionnaires par la voie soit d'un détachement, suivi le cas échéant, au-delà d'une période de cinq ans, d'une intégration, soit d'une intégration directe ; l'administration d'origine ne peut s'opposer à une demande d'un de ses fonctionnaires à être intégré dans une autre administration qu'en raison de nécessités de service ou d'un avis d'incompatibilité rendu par la commission de déontologie - un préavis d'une durée de trois à six mois pouvant cependant être alors exigé. Des dispositions financières visent à supprimer les obstacles possibles à une mobilité qui peut encore être imposée au fonctionnaire en cas de restructuration d'une administration, sous couvert de « réorientation professionnelle ».

L'amplification de la politique de fusion des corps et le décloisonnement des services déconcentrés doivent par ailleurs favoriser la mobilité de l'emploi. Sur tous les points, la RGPP ne fait que poursuivre une évolution déjà largement engagée. Il en va de même en ce qui concerne la culture du résultat.

### **La culture du résultat**

Indissociable de la pénétration progressive de la rationalité managériale dans l'administration publique, l'accent mis sur l'idée de « performance » ne pouvait manquer d'influer sur le déroulement des carrières dans la fonction publique : il s'agit en effet d'inciter les agents publics à améliorer en permanence la qualité de leurs prestations, en rompant avec le strict égalitarisme inhérent à la conception traditionnelle du statut ; une meilleure évaluation des performances des intéressés doit conduire à une différenciation des trajectoires professionnelles, en fonction des résultats obtenus. La volonté de reconnaître et de valoriser le « mérite », présente dès le renouveau du service public, s'était cependant heurtée aux pesanteurs du statut, les entretiens d'évaluation n'ayant pas mis fin aux procédures de notation 18 et la différenciation des carrières et des rémunérations étant contenue dans d'étroites limites. Une étape nouvelle sera cependant franchie avec l'institutionnalisation des dispositifs d'évaluation et la rénovation des procédures de notation (décret du 29 avril 2002), la « valeur professionnelle » des agents étant prise en compte à travers réductions ou majorations d'ancienneté : l'impératif de « reconnaissance du mérite » (circulaire du 25 juin 2003) conduira à l'introduction d'un système de modulation des rémunérations pour les fonctionnaires de catégorie A dans plusieurs ministères, le décret du 11 août 2006 instituant par ailleurs une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administration centrale ; devenue avec l'entrée de la LOLF l'*alpha* et l'*omega* de la gestion publique, la logique de performance est devenue le principe cardinal de la gestion des ressources humaines.

La RGPP ne pouvait dès lors que poursuivre le mouvement en cours : le Président de la République indiquait le 19 septembre 2007 la marche à suivre, en souhaitant qu'il soit, en matière de rémunération, « davantage tenu compte du mérite, de l'implication, de l'expérience, des résultats. Pour que chacun soit incité à faire mieux. Pour que les meilleurs soient incités à rester ». Sans surprise, le CMPP du 12 décembre 2007 annonçait trois orientations : substitution de l'entretien individuel à la notation, extension aux cadres de la rémunération en fonction des résultats, mise en place d'entretiens et de bilans de carrière.

Le processus de substitution de l'entretien d'évaluation à la notation a été amorcé par le décret du 17 septembre 2007, pris en application de la loi du 2 février 2007, sur la base duquel une expérimentation a été conduite dans l'ensemble des ministères, à l'exception de l'agriculture : le bilan de ces expérimentations pour 2009 a été jugé positif, en dépit des réticences des syndicats, craignant le risque d'« arbitraire ». Destiné à apprécier « la valeur professionnelle » des agents, l'entretien professionnel doit, selon le décret du 28 juillet 2010 pris en application de la loi du 3 août 2009, être généralisé au 1er janvier 2012 à tous les corps de la fonction publique d'État — l'extension du système à la fonction publique territoriale étant prévue l'année suivante, au terme d'un processus d'expérimentation : des réductions ou majorations d'ancienneté peuvent être accordées au vu des conclusions de l'entretien, qui sont appelées à influencer sur l'attribution des primes. Instituée par le décret du 22 décembre 2008, la « prime de fonctions et de résultats » (PFR) est en effet appelée à se substituer aux différentes primes existantes : comportant une part « fonctionnelle », relativement stable, tenant compte des responsabilités exercées, du niveau d'expertise et des sujétions liées aux fonctions exercées, et une part « individuelle », révisable chaque année, prenant en considération la manière de servir de l'agent et l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés. Elle doit s'étendre progressivement d'ici 2012 à toute la filière « administration générale » ; parallèlement, une réflexion sur l'introduction d'un mécanisme d'« intéressement collectif » pour les fonctionnaires a été engagée. Avec la mise en place d'entretiens et de bilans de carrière, la logique de performance rejoint l'exigence de mobilité puisqu'il s'agit, par une gestion plus individualisée passant par le recours à des cellules de conseil, non seulement de valoriser le parcours professionnel des agents, mais encore de mieux les orienter par des actions de formation et des encouragements à la mobilité.

Le bilan des premières actions menées dressé par les CMPP des 4 avril et 11 juin 2008 sera très positif, en confirmant la nécessité, pour obtenir une meilleure efficacité administrative, que les agents soient « responsabilisés sur les résultats ». Mais la RGPP tend aussi à modifier le profil des fonctionnaires par une ouverture du recrutement.

***Source*** : Jacques Chevallier, « Révision générale des politiques publiques et gestion des ressources humaines », *Revue française d'administration publique*, n° 136, 2010, p. 907-918

### ANNEXE 3 - BAROMÈTRE RANDSTAD RH DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES 2011 (EXTRAITS)

#### Fonction publique territoriale : la gestion individualisée des Ressources Humaines rentre dans les mœurs

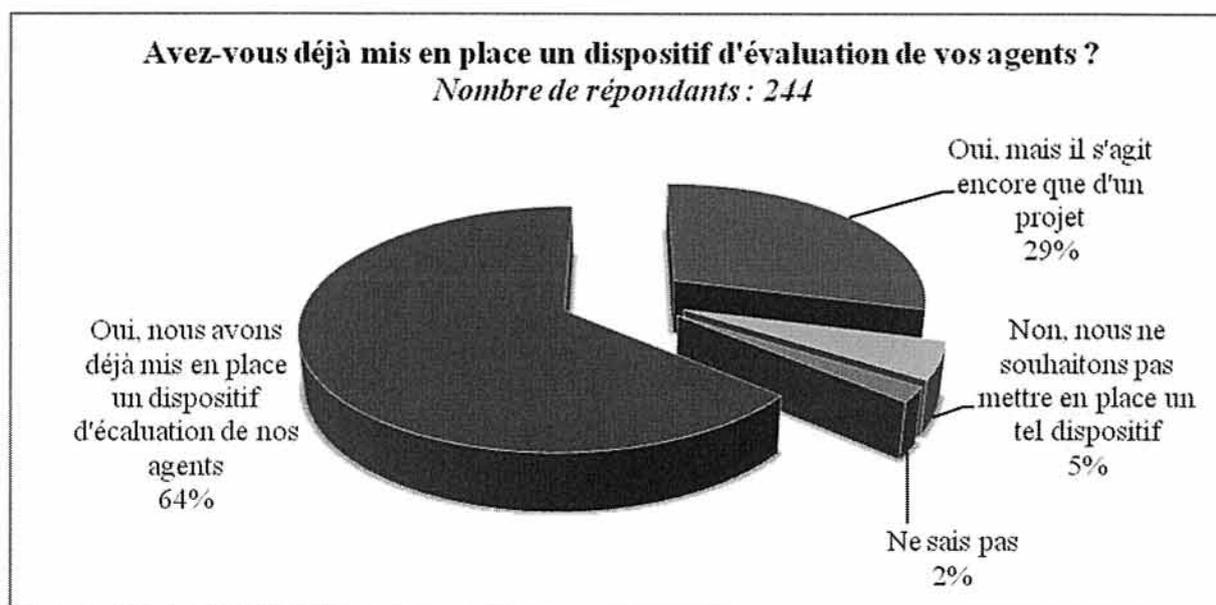
Paris, le 8 septembre 2011 - Dans un environnement financier toujours en tension, les collectivités locales font face à des évolutions structurelles, parmi lesquelles des départs à la retraite en hausse, qui les conduisent à revoir leur politique de ressources humaines. Elles sont de plus en plus nombreuses à opter pour l'individualisation de la gestion des carrières des agents. Dans le même temps, et en dépit des contraintes budgétaires qui pèsent sur elles, près d'une collectivité locale sur trois estime que ses effectifs augmenteront en 2012. Tels sont les principaux enseignements de l'édition 2011 du Baromètre Ressources Humaines (RH) des collectivités locales, réalisé par Randstad auprès de 244 professionnels des RH des collectivités locales.

*« Les leçons de cette nouvelle édition du baromètre consacré à la fonction publique territoriale témoignent de la capacité des collectivités locales à adapter leurs outils de gestion des ressources humaines aux nouveaux défis qui se posent à elles. En étant au plus près des attentes de leurs agents, ils leur permettent non seulement de répondre à leurs besoins légitimes d'évolution de carrière, mais ils contribuent aussi à optimiser leur mission de service public », déclare Abdel Aïssou, Directeur Général du groupe Randstad France.*

#### ▪ L'individualisation de la gestion des Ressources Humaines, une tendance de fond

Les évolutions auxquelles sont confrontées les collectivités locales leur imposent d'optimiser leur gestion des ressources humaines. De ce fait, un nombre croissant d'entre elles ont choisi de mettre l'individualisation au cœur de leur politique de gestion des RH. Or, dans un contexte financier difficile, cette réponse est particulièrement adaptée pour satisfaire les ambitions professionnelles des agents, mettre en valeur leurs compétences et anticiper les nombreux départs à la retraite.

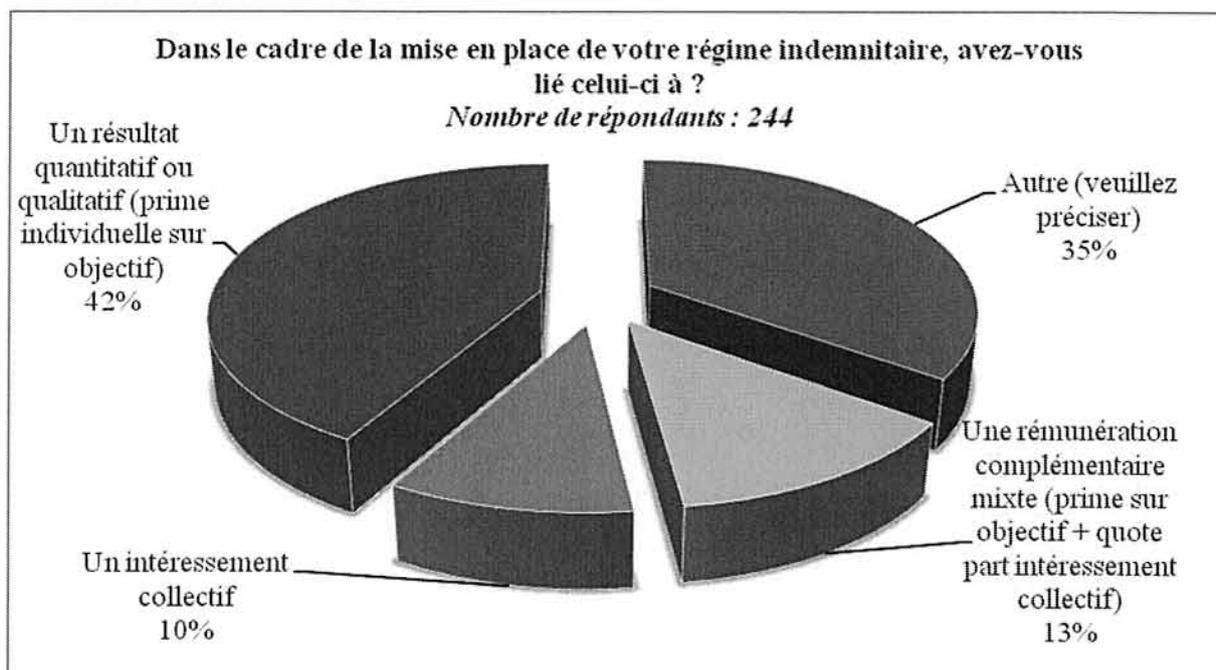
Il apparaît dans le baromètre que deux outils sont privilégiés pour la mettre en œuvre : l'évaluation et la rémunération variable.



Ainsi, en 2011, près de deux collectivités locales sur trois (64%) ont mis en place un dispositif d'évaluation, par exemple sous forme d'entretien, en légère progression sur un an (61% en 2010).

La part de celles qui ne souhaitent pas mettre sur pied de tels dispositifs a chuté de moitié par rapport à 2010 : elles sont 5% en 2011 contre 10% un an plus tôt.

À noter, les communes de plus de 50 000 habitants sont deux fois plus nombreuses que les communes de moins de 5 000 habitants à avoir instauré un dispositif d'évaluation (80% contre 41%).



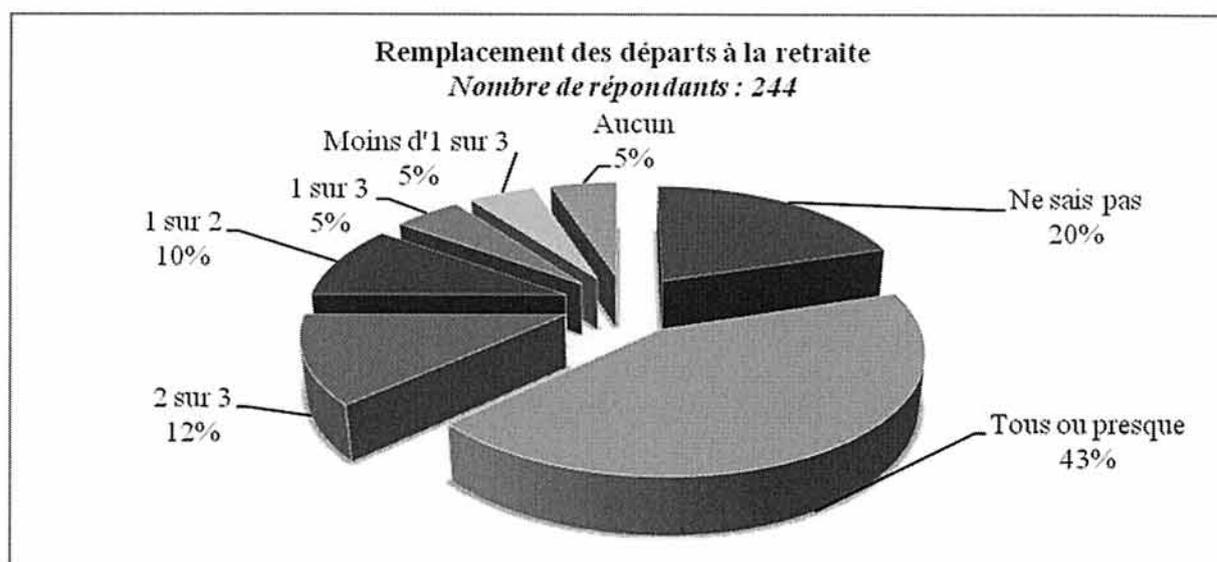
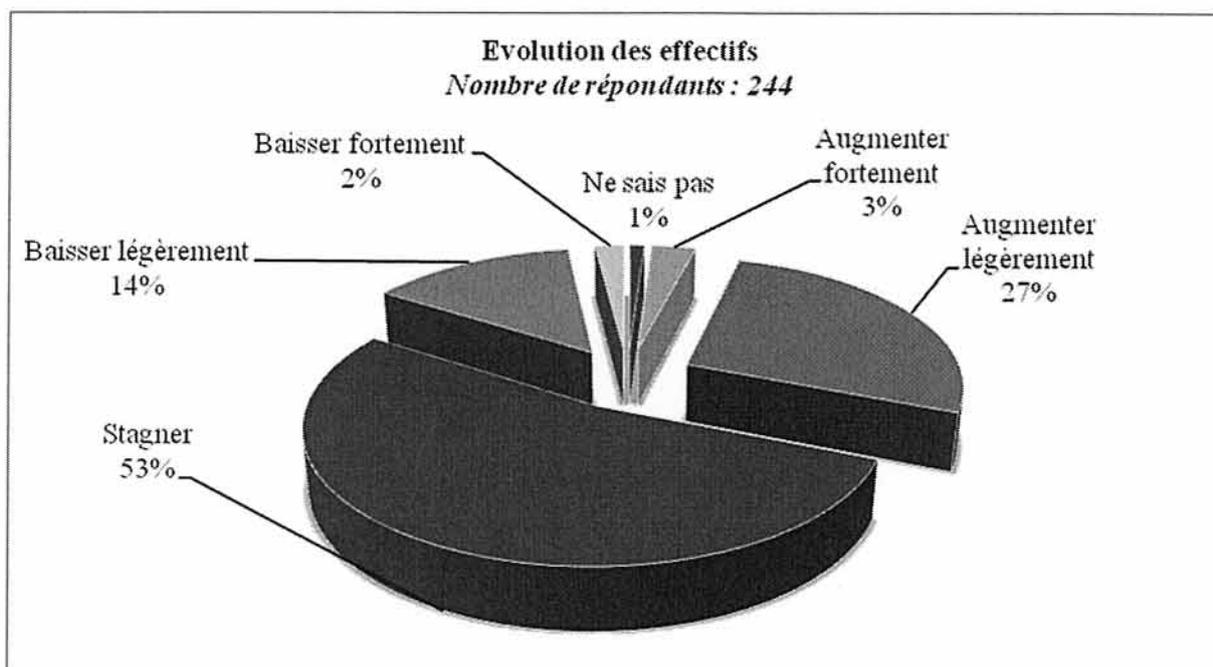
Autre outil clé dans l'individualisation des politiques RH, la rémunération variable connaît une progression notable en 2011.

Près d'une collectivité locale sur deux (42%) a adopté en complément au traitement des agents une prime individuelle liée aux résultats, soit 13% de plus qu'en 2010.

Cette évolution souligne le fait que les collectivités ont intégré la valorisation individuelle dans l'optique d'une plus grande performance de leurs agents et donc de leur organisation.

Le déploiement progressif depuis janvier 2010 dans les collectivités locales de la Prime de Fonctions et de Résultats (PFR) devrait renforcer cette tendance.

▪ Les effectifs des collectivités locales : légère hausse en vue en 2012

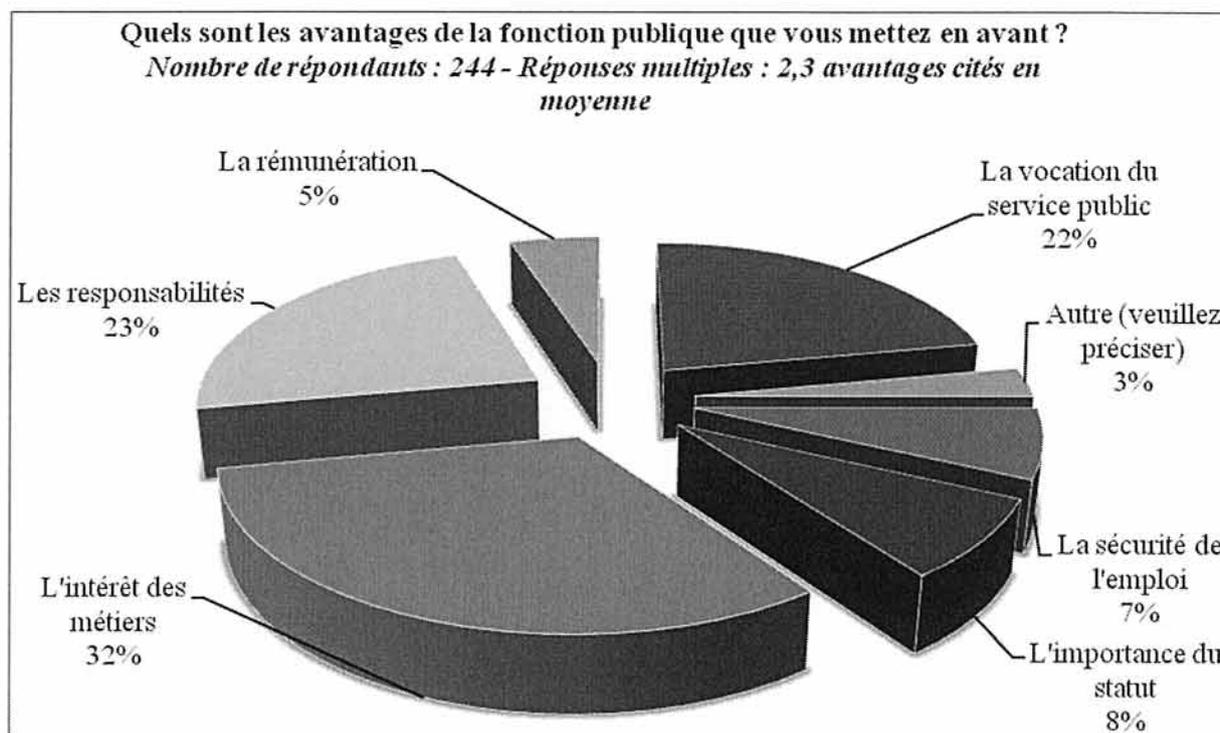


Cette année, près d'une collectivité locale sur trois (30%) estime que ses effectifs vont s'inscrire en hausse en 2012. C'est plus qu'en 2010, où une sur cinq seulement (21%) partageait cette ambition. Cette légère augmentation est vraisemblablement à mettre au compte des nombreux départs à la retraite, qu'il faut remplacer, ainsi qu'aux besoins spécifiques des collectivités (informatique, finances) qui se traduisent par le recrutement de profils pointus et expérimentés.

Toujours en matière de recrutement, l'édition 2011 du baromètre RH des collectivités locales confirme la tendance observée l'année passée, à savoir que le concours ne constitue plus, loin s'en faut, l'unique voie d'accès à l'emploi dans la fonction publique. Ainsi, pour une grande

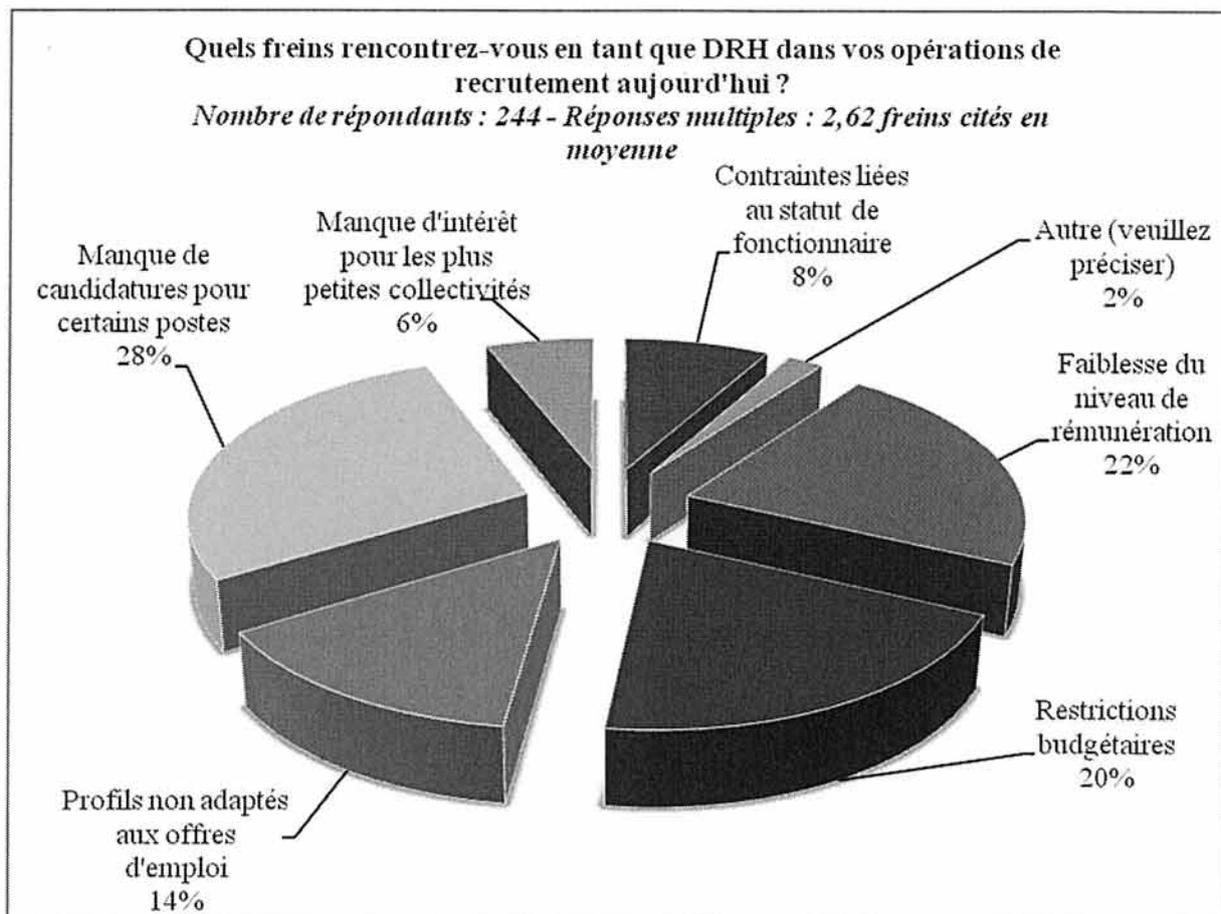
majorité des professionnels des RH interrogés (60%), le concours n'est pas jugé comme un critère déterminant pour l'embauche. Ce que confirme Hervé Petton, DRH de la ville de La Roche-sur-Yon en Vendée, interrogé par Randstad : « *face à l'élévation du niveau d'exigence sur les compétences, il faut reconnaître que le seul fait d'être titulaire d'un concours ne suffit plus pour être recruté. L'expérience professionnelle du candidat est plus que jamais un élément déterminant* ».

On peut donc légitimement penser que les recrutements hors voie statutaire, au moins dans la fonction publique territoriale, ne constituent plus un tabou.



Désireuses, à l'instar des entreprises privées, de s'attacher les services de collaborateurs talentueux, les collectivités locales sont obligées de davantage promouvoir les carrières dans la fonction publique.

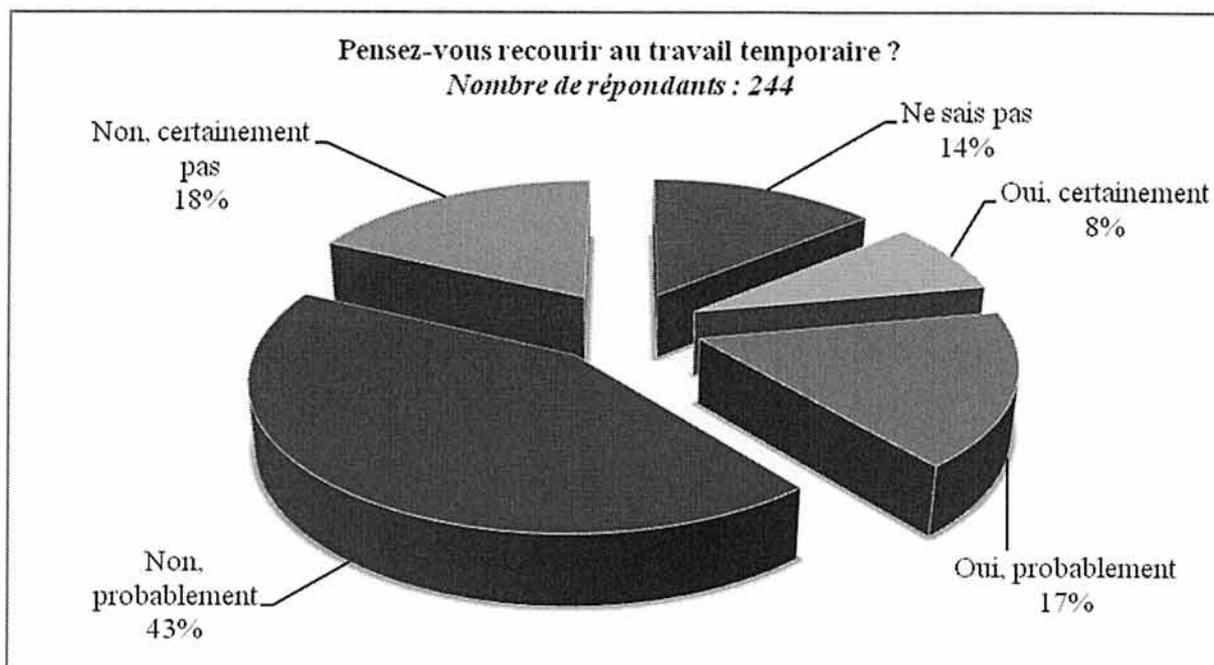
À cette fin, les trois principaux arguments mis en avant par les responsables de ressources humaines sont l'intérêt des métiers pour 32% d'entre eux, le niveau des responsabilités (23%) et la vocation du service public (22%).



Quant aux freins rencontrés par les recruteurs du service public, ils sont liés au manque de candidatures reçues pour certains postes (28 %) en raison des profils et des critères précis particulièrement recherchés par la collectivité.

Ils peuvent aussi être dus à la faiblesse des rémunérations proposées par le service public (22%) et les restrictions budgétaires (20 %) qui empêchent le développement de quelques projets particulièrement attractifs pour les candidats.

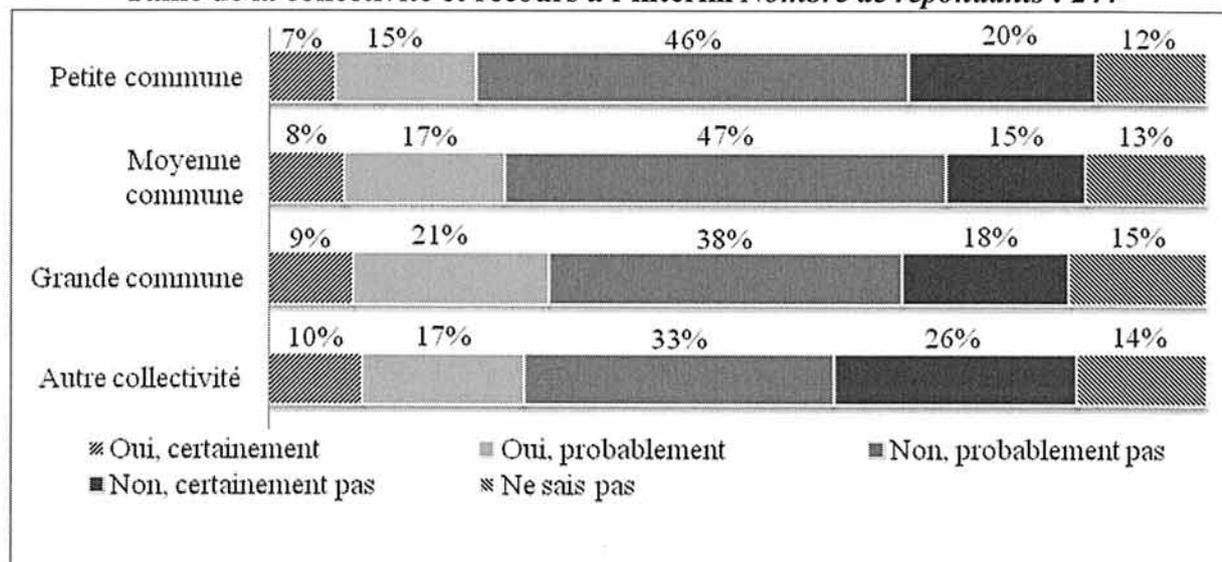
▪ **L'intérim, un outil de gestion des Ressources Humaines en devenir**



Selon le baromètre Randstad, une collectivité locale sur quatre (25%) nourrit le projet de recourir au travail temporaire. Cette possibilité, en appui de la réponse par les Centres de Gestion, est désormais appréhendée par les professionnels RH des collectivités locales.

À cet égard, l'étude révèle que l'opposition de principe est faible. Au contraire, le potentiel de développement de l'intérim est réel dans la mesure où, au total, près de six collectivités sur 10 (57%) n'ont pas de position arrêtée sur le sujet.

**Taille de la collectivité et recours à l'intérim** *Nombre de répondants : 244*



Notons finalement que l'éventualité de recourir à l'intérim croît avec la taille de la collectivité. Plus celle-ci est importante, plus elle aura tendance à recourir au travail temporaire. Près d'une commune de plus de 50 000 habitants sur trois (30%) envisage ainsi de faire appel à l'intérim tandis que cette éventualité ne concerne qu'une commune de moins de 5 000 habitants sur cinq (22%).

## **Méthodologie**

- 244 interviews qualitatives de professionnels des Ressources Humaines de collectivités locales, effectuées sur Internet en mars et avril 2011
- *Échantillon représentatif des différentes typologies et tailles de collectivités locales*

## **À propos du groupe Randstad France**

Le groupe Randstad France fait partie du groupe Randstad, deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines, fondé aux Pays-Bas en 1960. En France, il se place parmi les leaders en matière de services en ressources humaines avec en 2010 un chiffre d'affaires de 3,06 milliards d'euros. Le groupe emploie 3 900 collaborateurs (trices) et aura délégué près de 330 000 collaborateurs intérimaires en 2010, en s'appuyant sur son réseau national et local de plus de 900 agences et bureaux.

Le groupe, qui est engagé depuis plusieurs années dans la lutte contre les discriminations, est la seule entreprise française à avoir renouvelé ses labels « Egalité Professionnelle » (novembre 2010) et « Diversité » (mars 2010), en reconnaissance des actions menées en faveur de la promotion de la Diversité au sein de l'entreprise.

## **À propos de Randstad Monde**

Deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines, fondé aux Pays-Bas en 1960, le Groupe Randstad emploie près de 27 000 collaborateurs (trices) dans 43 pays, et plus particulièrement en : Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Espagne, France, Inde, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suisse et aux États-Unis. Chaque jour, 521 300 intérimaires portent les couleurs de Randstad partout dans le monde, avec toujours les mêmes valeurs de respect, de service, de confiance et d'écoute.

**Source : [www.randstad.com](http://www.randstad.com)**

**ANNEXE 4 - LA PERCEPTION DE SERVICE PUBLIC AU CG DU VAL DU FIER, LES RESULTATS D'UNE ETUDE**

**Tableau 2.1. : La perception des agents du service public au département du Val du Fier.**

|  | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord | TOTAL |
|--|----------------------|--------------|-----------------------------|----------|----------------------|-------|
| Il est fondamental que les services publics s'adaptent aux besoins des citoyens                                  | 0                    | 7            | 17                          | 129      | 113                  | 266   |
| Je suis satisfait(e) quand je vois des gens qui bénéficient d'actions publiques dans lesquelles je suis impliqué | 0                    | 3            | 19                          | 135      | 109                  | 266   |
| Je me fixe personnellement l'objectif de protéger les droits et libertés individuelles                           | 1                    | 3            | 30                          | 128      | 104                  | 266   |
| Il est important de participer aux activités qui s'attaquent aux difficultés sociales                            | 1                    | 12           | 51                          | 124      | 78                   | 266   |
| Je compatis à la situation des personnes défavorisées  | 1                    | 9            | 49                          | 134      | 73                   | 266   |
| Faire évoluer la société est plus important pour moi que mes succès personnels                                   | 9                    | 40           | 114                         | 69       | 34                   | 266   |
| C'est important pour moi de contribuer au bien commun  | 0                    | 4            | 38                          | 148      | 76                   | 266   |
| J'admire les personnes qui initient ou sont impliquées dans des activités visant à aider la communauté           | 1                    | 8            | 36                          | 136      | 85                   | 266   |
| Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.                                     | 0                    | 0            | 7                           | 108      | 150                  | 265   |
| Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique  | 0                    | 2            | 19                          | 124      | 120                  | 265   |
| J'aime contribuer à améliorer le service public  | 0                    | 3            | 23                          | 149      | 91                   | 266   |

Récemment le CG du Val de Fier a fait appel à des experts des organisations afin de mieux comprendre les perceptions et les jugements des agents quant au service public et aux évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines. Après une étude quantitative auprès d'un échantillon représentatif d'agents, les experts ont mené un certain nombre d'entretiens qualitatifs. Voici quelques extraits d'entretiens significatifs :

« Ça me dérangerait de faire ce travail dans le privé parce qu'il n'y aurait pas la qualité derrière. On a le problème justement avec les privés : ils font beaucoup de travail, il y a pas de souci, mais il n'y a pas la qualité et c'est souvent qu'on a dû repasser derrière. »

« J'aime faire mon travail correctement, et que quand je pars, ça soit tout propre. »

« L'hiver, ils attendent la neige avec impatience, c'est incroyable ! Et là ils se sentent vraiment utiles ! »

« J'habite ma ville, et quand je vois mon travail, je suis content. »

« Parfois le soir je me balade avec mes enfants, et quand je vois les éclairages que j'ai faits dans la journée, je leur montre en leur disant que c'est papa qui a fait ça, c'est une certaine fierté ! »

« On est là pour aider les personnes... J'aime beaucoup être à l'écoute des gens, être à leur disposition, leur rendre vraiment service. »

« Ce qui me satisfait le plus, c'est de pouvoir fournir la prestation du repas et que les enfants et les professeurs trouvent ça bien ; la réputation c'est sacré ! »

« Dans mon boulot je me sens bien, je peux comparer avec le privé, ça m'intéressait ce que je faisais mais il y a avait beaucoup plus de pression, là on a une certaine qualité de vie. »

« J'ai choisi la fonction publique parce que je ne me voyais pas du tout travailler pour enrichir des actionnaires. Cela peut paraître simpliste mais pour moi c'est important d'avoir le sentiment que mon travail a un sens social global. Je ne pourrais pas me regarder dans la glace le matin si j'avais l'impression du contraire. Je pense que dans mon équipe c'est une vision des choses qu'on partage. »

« Je ne me vois pas travailler ailleurs qu'au Conseil Général. J'en suis les orientations politiques et stratégiques, je me tiens informé des politiques publiques menées par les élus. Je discute souvent avec le conseiller général de ma ville et pour moi c'est important de le connaître, de comprendre pourquoi il a choisi cet engagement et ce qu'il défend. »

« On nous accuse souvent de privilégier notre vision du service social sur les exigences financières qui s'imposent à notre département. C'est vrai que nous on a en face de nous les usagers, on voit les choses progresser et souvent on se sent impuissant face à la détresse. Alors quand le département refuse de créer des postes qui nous semblent cruciaux on a du mal à l'accepter, même si on est très conscientes des problèmes de financement des organisations publiques. On a le sentiment que c'est toujours le social qui doit payer parce qu'on n'est pas vus comme une vitrine, on s'intéresse à des gens qui souvent ne votent pas, qui ne comptent pas. Mais c'est la mission qu'on a choisie, même si parfois on s'épuise à la mener à bien. »

« Au service des routes, on partage beaucoup de choses entre nous. La plupart des gars sont motivés à l'idée de faire un travail qui rend la vie des autres plus facile et qui même peut sauver des vies. Du coup, on supporte mal l'image que la population nous renvoie ! Dès qu'il y a un problème, un chantier mal rangé ou un panneau oublié, on peut être sûr que notre chef sera appelé dans le quart d'heure ! Mais ce qu'on fait de bien c'est rarement valorisé par le public. »

« C'est vrai que je suis peut-être moins bien payé que si je bossais dans le privé, mais ici je trouve mon travail plus intéressant. Je ne sais pas, il y a plus de sens, même si des fois on a l'impression qu'on marche sur la tête ! »

« Le problème, c'est qu'on m'a enlevé un gars dans mon équipe et qu'on doit quand même sortir le repas à 11h30. Les enfants, il faut bien qu'ils mangent ! Alors on est obligé de rogner sur la qualité : je fais moins de frais, je fais moins de desserts maison et ça démotive toute l'équipe ! Mon chef m'a dit : vous ne devez pas faire de la sur-qualité ! »