

LIVRE BLANC

80 PROPOSITIONS

ISSUES

POUR

DES GROUPES

L'ATTRACTIVITÉ

DE RÉFLEXION

DES

PLURIDISCIPLINAIRES

FONCTIONS PUBLIQUES

SUR INITIATIVE

EN

DE LA COMMUNE

ZONE FRONTALIÈRE

DE

TENDUE

SAINT-JULIEN-EN-GENEVOIS



05

23

80 PROPOSITIONS

POUR

L'ATTRACTIVITÉ

DES

FONCTIONS PUBLIQUES

EN

ZONE FRONTALIÈRE

TENDUE



Les trois Fonctions Publiques de l'État, Hospitalière et Territoriale rencontrent de réelles difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs agents depuis quelques années, une situation aggravée par la crise sanitaire de la COVID qui a profondément et durablement changé le rapport au travail.

L'attractivité des métiers de la Fonction Publique est aujourd'hui un enjeu stratégique pour le maintien de la qualité du Service Public rendu aux habitants. Le constat concerne l'ensemble du territoire national mais il est **particulièrement prégnant dans le territoire transfrontalier du Genevois Français**.

Si toutes les fonctions publiques sont touchées par ce phénomène devenu structurel, il impacte tout particulièrement le Service Hospitalier et les collectivités locales du Territoire, avec des démissions qui poussent certaines communes à faire face à un turn over très important. Saint-Julien-en-Genevois et plus globalement la Communauté de Communes du Genevois font face à ces difficultés au quotidien ces dernières années avec un impact direct sur le suivi des projets et le service rendu aux citoyens.

La volonté de trouver des solutions pérennes à cette réelle problématique a motivé les actions des élus de la Commune de Saint-Julien-en-Genevois. Nous avons eu l'opportunité de présenter un premier dossier sur l'attractivité de notre territoire transfrontalier à Madame Amélie de Montchalin, alors Ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques au cours de sa visite du site Hospitalier de Saint-Julien-en-Genevois, le 25 décembre 2021. Lors de cet entretien, un signal fort nous a été envoyé : celui de nous emparer de la question de l'Attractivité et d'être un territoire force de propositions innovantes sans se censurer. Cette liberté suggérée pour balayer le champ des possibles a motivé notre volonté de lancer une réflexion **en privilégiant des transversalités** entre les acteurs des fonctions publiques du territoire et du Département de la Haute-Savoie. La Commune de Saint-Julien s'est ainsi saisie de cette opportunité pour engager **un travail collectif** de plus d'une année avec près de **83 partenaires de notre territoire** : Sous-Préfet de Saint-Julien-en-Genevois, Élus, Sénateurs, Députée, Représentants de toutes les fonctions publiques, techniciens, bailleurs sociaux, juristes...

Une première table ronde en février 2022 a permis de poser à la fois un constat commun et de définir la méthode de travail à venir : des ateliers thématiques rassemblant largement les acteurs institutionnels représentant toutes les fonctions publiques. Trois grands ateliers de réflexion ont été organisés abordant les questions de l'accès au **Logement**, de la **Formation** et des Parcours Professionnels, de la **Rémunération** et de la **Marque Territoire/Employeur**. Cette année de travail a permis de poser à la fois un constat partagé sur les spécificités souvent mal connues, les difficultés de notre territoire frontalier et les pistes pour des solutions nouvelles à expérimenter en zones tendues.

Je tiens à adresser mes plus grands et sincères remerciements à tous les contributeurs pour la richesse des échanges et la qualité des propositions. Elles sont rassemblées aujourd'hui dans ce Livre Blanc qui je l'espère du plus profond de mon être, ouvrira de nouvelles perspectives en matière de recrutement **en zone tendue pour TOUTES les fonctions publiques** de notre territoire. Et je tiens à remercier tout particulièrement Valérie BOUVIER, Directrice Générale du CDG74 qui a accepté d'en assurer la rédaction et d'apporter toute son expertise sur les questions particulières des Ressources Humaines dans la Fonction Territoriale.

Quelles solutions aux enjeux de l'attractivité des Fonctions Publiques en zone tendue ? Une réflexion territoriale collective

Le Genevois Français situé entre Jura et Salève est un territoire particulier de la Haute-Savoie marqué par un **dynamisme démographique exceptionnel**. Selon le dernier recensement de l'INSEE, la population du département a augmenté de 6% entre 2014 et 2020. La Communauté de Communes du Genevois enregistre quant à elle le plus fort taux de croissance du territoire, de l'ordre de **+ 2,7% par an**.

Sa proximité avec la Suisse voisine attire chaque année en nombre de nouveaux arrivants. En 2022, la barre des 115 000 travailleurs frontaliers a été franchie. Genève prévoit d'ores et déjà de recruter autant de travailleurs pour faire face à des départs massifs à la retraite dans les années qui arrivent. Dans ce contexte, l'accès aux services publics de proximité est un enjeu stratégique plus qu'ailleurs : santé, modes de gardes des plus jeunes, scolarité, gendarmerie, justice, services à la population – les besoins sont **en constante augmentation** tandis que les ressources humaines pour y répondre ne suivent pas faute de candidats –.

La cherté de la vie, les difficultés d'accès au logement, le manque d'appétence pour la Fonction Publique, la méconnaissance de ses métiers, les conditions de rémunération, l'attractivité des salaires suisses **sont autant de freins** pour recruter et fidéliser les agents dans TOUTES les Fonctions Publiques du territoire du Genevois. Comment dès lors répondre à ces déséquilibres structurels sur un territoire en zone tendue ?

En réponse à cette question, ce Livre Blanc présente plusieurs propositions, toutes issues des groupes de travail transdisciplinaires organisés à Saint-Julien-en-Genevois. Ce document aborde avec précision les questions de formation, de parcours professionnels et de rémunération sous l'angle de la Fonction Territoriale.

Les analyses et les solutions présentées dans ce document sont ainsi majoritairement étayées par des enquêtes et des données issues des statistiques du CDG74.

Pour autant, ce Livre Blanc présente à la fois un constat partagé et nombre de solutions communes aux mêmes problématiques vécues par TOUTES les Fonctions Publiques au-delà de leurs spécificités.

INTRODUCTION	8
1/ LA FORMATION UN ENJEU POUR LA FONCTION PUBLIQUE	13
1- FAIRE CONNAITRE LA DIVERSITÉ DES MÉTIERS DES FONCTIONS PUBLIQUES ET ATTIRER DES PERSONNES FORMÉES PAR LE TISSU ÉDUCATIF	14
2- FORMATION À DES MÉTIERS DONT LES FILIÈRES UNIVERSITAIRES SONT ABSENTES OU LACUNAIRES : RH, COMPTABILITÉ, TECHNIQUES... COMMENT TRAITER LES DISCIPLINES ÉMERGENTES ?	20
3- TRANSMISSION DES COMPÉTENCES DURANT LA CARRIÈRE : LE TUTORAT, L'APPRENTISSAGE, LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES	23
4- ACCOMPAGNER LES CARRIÈRES : TALENT MANAGER, ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL	26
5- FORMATION DES ÉLUS	27
2/ LE LOGEMENT	28
UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ DANS LES ZONES TENDUES PAR LE COÛT DU FONCIER	
1- ACCOMPAGNER L'ARRIVÉE DE L'AGENT	30
2- DES LOGEMENTS PÉRENNES	32
3 – DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS POUR LE PARC DE LOGEMENTS ACCESSIBLES ET SOCIAUX	35
3/ LA RÉMUNÉRATION	44
LES PARCOURS DE CARRIÈRE DU GENEVOIS FRANÇAIS	
1- L'ÉTAT DES LIEUX DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PARCOURS DE CARRIÈRE DES AGENTS TERRITORIAUX EN ZONE FRONTALIÈRE	44
2- DU TASSEMENT DES GRILLES ET DES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES	48
3- UNE PRIME DE VIE CHÈRE DES TROIS FONCTIONS PUBLIQUES	50
4- UN 13 ^{ÈME} MOIS A LIBRE APPRÉCIATION DES COLLECTIVITÉS	52
5- UNE PRIME POUR FIDÉLISER	54

4/ UNE POLITIQUE RH	56
PIERRE ANGULAIRE DU RECRUTEMENT DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES	
1- MIEUX RECRUTER : ALLÉGER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	56
2- SENSIBILISER À LA CULTURE DE LA DONNÉE	59
3- RÉNOVER LA POSTURE DES MANAGERS	62
4- UNE RELATION ÉLUS/AGENTS EN ÉVOLUTION	67
5- LA MARQUE EMPLOYEUR	67
6- CRÉER UN LABEL EMPLOYEUR ENGAGÉ	68
CONCLUSION	71
ANNEXES	72
1- LE LOGEMENT	72
2- LE JEU	79
3- LA MARQUE EMPLOYEUR	80
4- LE LABEL	81
5- LES DONNÉES RSU	82
6- LA CULTURE DES DONNÉES	85
REMERCIEMENTS	94

Les Fonctions Publiques d'État, Hospitalière et Territoriale emploient près de 5,6 M d'agents. Pour autant, des difficultés majeures de recrutement les impactent aujourd'hui avec 50 000 postes toujours non pourvus faute de candidats. Dans la loi de Finances 2022, l'État avait prévu une légère hausse de ses effectifs de 767 postes. Or, les effectifs de la Fonction Publique Étatique ont baissé de 5 844 emplois. En milieu hospitalier, le phénomène est le même avec des équipes travaillant à flux tendus faute de médecins, d'infirmier(e)s et d'aides-soignant(e)s.

La Fonction Publique Territoriale connaît les mêmes difficultés avec des postes non pourvus que ce soit pour le remplacement d'un départ à la retraite ou une nouvelle création de poste. Pour exemple, 557 vacances d'emplois étaient recensées en Haute-Savoie par le CDG74 en 2021 contre 150 trois ans plus tôt, une trajectoire toujours à la hausse.

Quelles que soient les Fonctions Publiques, le constat est partagé, toutes peinent à recruter et subissent de plein fouet le manque d'attractivité. Cette crise des vocations impacte encore plus durablement les territoires en zones tendues comme le territoire de la Communauté de Communes du Genevois dont la proximité avec la Suisse attire chaque année 2,7% d'habitants supplémentaires, qui plus qu'ailleurs ont besoin du soutien des services publics dans leur nouvelle vie.

Les Services publics contribuent à l'amélioration du quotidien des administrés et sont facteurs de cohésion sociale. C'est particulièrement le cas des services publics territoriaux, premiers interlocuteurs de proximité des habitants. Alors même que les missions confiées aux employeurs publics locaux se développent, se diversifient et se réinventent pour accompagner la transformation des besoins sociétaux en hausse particulièrement constante sur le Genevois français, la population qui rejoint le marché du travail des Fonctions Publiques se restreint. En février 2023, le taux de chômage en Haute-Savoie s'élevait à 5.4% alors qu'en Auvergne Rhône-Alpes il était à 6.1% et le taux national à 7.2%.

Le secteur public local constate d'ores et déjà les effets de cette raréfaction, qui entraîne des conséquences directes sur la qualité du service public au quotidien : fermeture de services d'urgences, le manque de personnel soignant sur le site Hospitalier du CHANGE (Centre Hospitalier ANnecy GEnevois), 700 lits d'EHPAD fermés sur le Département dont le premier étage de l'EHPAD de Saint-Julien-en-Genevois faute de personnel alors que les listes d'attente s'allongent, le manque de place en crèches, restrictions des horaires d'ouverture dans certaines, réduction des tournées de collecte des ordures ménagères par exemple. C'est ainsi, en pratique, toute la qualité du cadre de vie quotidien qui se trouve déjà directement touchée.

Les Fonctions Publiques peinent aujourd'hui à recruter dans toutes les filières, dans quasiment tous les métiers et dans toutes les catégories. Les difficultés de recrutement sont partagées par tous dans des réalités un peu différentes que ce soit dans le secteur privé comme dans le secteur public. En effet, l'origine du manque de réponses aux annonces vient, d'abord et avant tout, du **déséquilibre**

démographique auquel nous sommes confrontés. Pour 10 départs à la retraite, 8 personnes entrent dans l'emploi. Ce déficit structurel crée chaque année une perte de main d'œuvre de 20% diversement répartie dans les métiers, certains se retrouvant plus en tension que d'autres. Une étude (Eurostat, analyse Xerfi) faite au niveau européen montre que d'ici à 2050, il manquera environ 35 millions de travailleurs en Europe.

Le problème est certes national mais vécu, dans le département de la Haute-Savoie et plus spécifiquement sur le territoire frontalier du Genevois Français, avec une acuité particulière du fait de sa situation géographique, de sa dynamique démographique, économique et touristique. On constate une démographie inversement favorable à l'emploi due à une attractivité hors du pays liée à la proximité **de la Suisse avec +1,26% de population par an en moyenne** entre 2010 et 2019 en Haute-Savoie (soit une commune comme Saint-Julien-en-Genevois (16.000 habitants) qui sort de terre tous les 18 mois), contre +0,66% pour la population régionale ; ce qui génère des besoins en services accrus impossibles à pourvoir par manque de ressources. Le département est touché par des spécificités non reconnues.

Pour la Fonction Publique Territoriale, on peut citer pour exemple : **des agents en disponibilité et des contractuels plus nombreux, 17,3% en Haute-Savoie, contre 13,5% en AURA sur emplois permanents et un taux de CDI très faible : 7,9% contre 15,5% en AURA.**

Un âge moyen de 47,1 ans des fonctionnaires/stagiaires pour la Haute-Savoie, contre 47,8 ans au niveau régional (RSU 2020). On peut aussi noter des départs à la retraite massifs : 1 agent sur trois dans les 10 prochaines années. L'absentéisme est à surveiller sur la FPT de Haute-Savoie avec certes une baisse du taux d'absentéisme pour maladie ordinaire, accidents de service/trajet entre 2017 et 2020 de 4,2% à 4% mais dans le même temps **une hausse de l'indice de gravité** pour ces mêmes motifs de 17 à 20 Jours d'arrêt en moyenne par arrêt, et une hausse du taux d'absentéisme de longue durée (ex. : maladie pro) de 1,6% à 1,8% alors que l'on constate une baisse de la gravité pour ces mêmes motifs de 170 Jours en moyenne par arrêt à 155 Jours.

Sous la pression d'une telle raréfaction des agents rejoignant les métiers de la Fonction Publique, la concurrence entre employeurs se développe selon des configurations nouvelles. **Entre secteur privé et secteur public**, avec l'essor d'une concurrence frontalière assumée par les employeurs suisses, qui organisent le recrutement de professionnels sur les départements français limitrophes, **la situation du manque d'attractivité de la Fonction Publique est particulièrement marquée.** On sait que la Suisse envisage d'augmenter le recours à la main d'œuvre française dans des proportions significatives. L'Office Cantonal des statistiques du Canton de Genève prévoit la création de 100 000 postes d'ici à 2035 qui s'ajouteront aux plus de 115 000 salariés frontaliers déjà employés. Le déséquilibre se retrouve aussi dans les bassins économiques dynamiques (ex. : Vallée de l'Arve avec le décolletage), avec le développement de nouvelles passerelles du secteur public vers un secteur privé qui trouve dans l'emploi public des professionnels qualifiés à des niveaux de rémunération compétitifs. Cette concurrence se retrouve également **entre employeurs publics**, contraints de se faire concurrence, au risque d'une inflation déraisonnable sur les régimes indemnitaires, dans une relation asymétrique où les employeurs

les plus importants seraient voués à soustraire aux plus petites collectivités, des talents qui leurs sont pourtant également nécessaires. Faudrait-il alors envisager la conduite de réflexions à l'échelle de bassins d'emploi, inventer de nouvelles formes de mutualisation, imaginer des approches territorialisées fondées sur la coopération à l'échelle des « bassins de vie » ?

Si un tel panorama met au jour une diversité de situations constitutives d'autant de freins à l'attractivité et la fidélisation des personnels (hyper ruralité et enclavement territorial, concurrence entre employeurs publics et avec le secteur privé, notamment), il faut dans le même temps **considérer les nombreux atouts dont disposent les Fonctions Publiques dont la Fonction Publique Territoriale**. En réponse à des générations plus que jamais à la recherche de sens dans leur engagement, **les métiers publics se distinguent par leur forte utilité sociale**. En s'invitant dans le quotidien des services publics, la transition démographique, les défis écologiques, numériques et économiques imposent ainsi le besoin de ressources humaines de talent et en capacité de relever de telles transformations. La prise de conscience des décideurs publics, à tous leurs niveaux de responsabilités, constitue une condition nécessaire de succès des travaux qu'il convient d'engager sans attendre.

L'attractivité des métiers de la Fonction Publique doit être envisagée selon une grille de lecture en accord avec l'époque : sans doute travailler dans la Fonction Publique a-t-il depuis longtemps, par exemple, cessé d'être vécu comme un privilège qui dispenserait l'agent de toute attente de sens et de perspectives d'évolution professionnelle ? Parmi les élus comme parmi les cadres dirigeants publics, **le courage et l'excellence managériales doivent se montrer à la hauteur des défis du moment, la « Boîte à outils RH » des employeurs publics doit être comprise, maîtrisée et mobilisée à bon escient sur l'ensemble de ses dispositifs**, y compris les plus récents (la Rupture Conventionnelle, par exemple).

En amont de l'arrivée sur le marché du travail, les liens avec les établissements d'enseignement doivent permettre d'accroître la notoriété des métiers de la Fonction Publique. Un tel « ancrage » n'est pas à réserver au seul enseignement supérieur. Des temps de présentation peuvent utilement être organisés **dès le lycée voire le collège**.

La politique d'accueil et d'intégration des personnes dans la Fonction Publique : comment penser l'articulation entre la fin d'un processus de recrutement et les premiers jours de l'accueil du nouvel agent ? Comment accompagner la montée en compétences et l'intégration des nouveaux agents dans les premiers mois de leur présence dans leur institution ou collectivité ? La réussite de ces moments est essentielle à l'intégration durable d'un agent.

La fidélisation des agents confirmés, dotés d'une expérience professionnelle conséquente : dans le contexte de la raréfaction durable des expertises sur le marché du travail, comment fidéliser les personnels en seconde partie de carrière, dont le profil se révèle très attractif pour les employeurs ? De quels leviers dispose-t-on ?

La mobilisation opérationnelle du sens et de l'utilité sociale des métiers de la Fonction Publique

pour les agents en recherche de réorientation professionnelle : la crise COVID a mis au jour un mouvement de fond de désir de transitions professionnelles, de réexamen des situations professionnelles individuelles, et l'existence de salariés à la recherche de reconversions professionnelles leur offrant davantage de sens et d'utilité sociale : les métiers de la Fonction Publique correspondant à ces caractéristiques, quelles opportunités professionnelles proposer à ces personnes, comment les identifier et rendre les métiers de la Fonction Publique attractifs ?

L'enquête sur la Fonction Publique Territoriale réalisée au printemps 2022 auprès des acteurs territoriaux de Haute-Savoie a notamment mis en évidence des attentes dans plusieurs domaines qui correspondent aussi à celles exprimées par les acteurs des autres Fonctions Publiques ayant participé aux ateliers consacrés aux Assises de l'Attractivité à Saint-Julien-en-Genevois :

- Qualité des processus de recrutement
- Formation continue des personnels
- Développement de la marque employeur
- Renforcement du recours à l'apprentissage, à l'alternance
- Vivier de remplaçants et de détection des talents
- Aide au logement
- Dynamisation des carrières
- Forums de l'emploi
- Amélioration des pratiques RH, benchmarks de bonnes pratiques
- L'organisation du travail constitue sans doute également un champ d'innovation à considérer de manière globale par les Services Publics.

De cette enquête, on en retire la nécessité d'assouplir certains dispositifs qui encadrent la gestion des ressources humaines.

Concernant plus particulièrement le développement de l'attractivité des collectivités territoriales, la mise en œuvre de dispositifs de fidélisation nécessite de mobiliser le cadre institutionnel et réglementaire. Le Statut de la Fonction Publique Territoriale présente tout à la fois des atouts, mais également des contraintes, dans la latitude donnée aux employeurs sur les modalités de rémunération, d'évolutions professionnelles notamment. Sans doute le cadre réglementaire doit-il évoluer sur plusieurs aspects.

Plusieurs freins ont été identifiés tant au niveau national que local. On peut relever notamment, au national un processus de recrutement inadapté : trop long, peu agile, des concours qui n'attirent plus, une réglementation sur l'accès au logement qui nécessite des assouplissements, une rémunération, des parcours de carrières, des formations et des conditions de travail peu favorables à la promotion des métiers, une fonction managériale trop peu valorisée, une formation des élus en matière RH insuffisamment dispensée, une diversité de missions méconnues, une image dégradée des fonctionnaires...

Sur le plan local, ces freins sont majorés par un marché de l'emploi proche du plein emploi, une concurrence de la Suisse et de l'industrie, le manque de logements, des formations pas toujours adaptées, des rémunérations bonifiées par le régime indemnitaire créant des différences notables entre les collectivités, une action sociale qui peine à s'instaurer, une politique RH, managériale et des conditions de travail

suffisamment prises comme un élément d'attrait, des élus qui peinent à prendre conscience d'une difficulté non conjoncturelle mais bien structurelle, une relation élus/agents en évolution parfois dégradée, des nouvelles attentes des plus jeunes non prises en considération et donc non satisfaites, une marque employeur souvent inexistante, des recrutements qui restent tournés vers les besoins et décorrélés du marché de l'emploi et enfin un manque de stratégie quant aux cibles et vecteurs de communication.

Ce rapport a vocation à dégager les principales problématiques et solutions possibles liées au manque d'attractivité des métiers de la Fonction Publique et plus spécifiquement sur le département de la Haute-Savoie et de sa zone frontalière. Il ne s'agit pas de faire un catalogue exhaustif de propositions face aux difficultés rencontrées mais de mettre en lumière des possibles solutions à expérimenter.

Les groupes de réflexion mis en place, autour de 4 Tables rondes, ont rassemblé divers acteurs évoluant dans des univers différents partageant souvent les mêmes problématiques : Monsieur le Sous-Préfet, parlementaire, sénateurs, élus locaux, techniciens de la Fonction Publique de l'État, de la Territoriale et de l'Hospitalière mais aussi Centres de Formation et Université, avocat...

Ces groupes ont eu à cœur de proposer au-delà du partage de constats, des solutions pragmatiques à expérimenter.

Les groupes de travail se sont réunis dans le respect des valeurs qui fondent le service public à savoir la neutralité, la dignité, l'impartialité, la probité et les principes de laïcité.

Quatre ateliers thématiques ont été organisés entre le 7 février 2022 et le 3 février 2023 :

- Le premier consacré à une **analyse collective** des principales difficultés en matière d'attractivité des trois Fonctions Publiques sur le territoire du Genevois Français ;
- Le deuxième sur la question de **l'accès au logement** pour les agents des Fonctions Publiques en zone tendue. Les propositions ont été étudiées par un Cabinet d'avocats spécialisé, à la demande de la Commune de Saint-Julien-en-Genevois, afin de suggérer des amendements de lois pour répondre aux problématiques spécifiques de notre territoire frontalier et plus généralement des zones tendues de l'Hexagone ;
- Le troisième atelier a traité de **l'attractivité** des Fonctions Publiques. Comment toucher un vivier formé par le tissu éducatif qui ne répond pas aux offres ? Quelles formations aux métiers publics notamment ceux de la Fonction Territoriale doivent être proposées ? Comment accompagner l'évolution de la carrière professionnelle de l'agent ?
- Le quatrième atelier sur la **rémunération**, la **vie chère** et la **Marque Employeur/Territoire**.

Ce Livre comprend ainsi quatre parties qui reprennent ces sujets abordés collectivement avec des propositions nouvelles issues le plus souvent de l'expérience de terrain de ses nombreux contributeurs :

- L'entrée dans la Fonction Publique et la formation : un enjeu majeur
- Repenser le logement comme un levier d'attractivité dans les zones tendues par le coût du foncier
- La rémunération
- Une politique RH pierre angulaire du recrutement.

UN ENJEU POUR LA FONCTION PUBLIQUE

L'entrée dans la Fonction Publique d'une façon générale mais de façon particulière pour la territoriale est un temps important pour convaincre, ceux qui n'y sont pas, de la rejoindre et d'y rester.

UN CONSTAT COMMUN AUX TROIS FONCTIONS PUBLIQUES

En période de transition démographique avec des entrants sur le marché du travail en nombre plus faible que les sortants (le ratio étant de 8 pour 10 environ soit 20% par an de manque en termes de renouvellement), cette préoccupation devient forcément plus forte. Il est évident que le déficit n'est pas également réparti entre les différentes professions. Le problème démographique n'est malheureusement pas conjoncturel et ne doit pas être négligé. En effet, si on s'accorde à regarder toutes les études, y compris européennes, il apparaît que le déficit de population active va s'accroître dans les années à venir en France mais sur la quasi-totalité des pays européens. Bon nombre de pays en Europe se sont déjà engagés dans la recherche de solutions investissant différents champs : le numérique et l'intelligence artificielle, la formation, les flux migratoires, l'allongement des carrières...

Dans cette équation complexe, la Haute-Savoie vit le manque de ressources humaines d'une façon plus marquée du fait d'un certain nombre de paramètres spécifiques au territoire : proximité de la Suisse avec Genève comme pôle d'attraction, le tourisme représentant 30% de la richesse économique du département tous secteurs confondus, une activité industrielle importante avec le décolletage, et l'agriculture notamment autour de la culture fromagère. La concurrence entre les besoins métiers est de ce fait très forte et particulièrement marquée sur l'arc frontalier du Genevois français. Pour exemple, 50% des actifs de Saint-Julien-en-Genevois travaillent en Suisse et de nombreux salariés quittent leur emploi pour un poste deux à trois fois plus rémunérateur côté Suisse : c'est notamment le cas des professionnels de santé, des ingénieurs et informaticiens des Fonctions Publiques Hospitalières ou Territoriales.

Bien que l'âge du départ à la retraite ait été allongé à 64 ans, le déficit des fonctionnaires de Haute-Savoie lié à ces départs continue à se creuser avec plus de 30% de départs d'ici 2030. L'ensemble des composantes que connaît ce Département, depuis quelques années, a induit une attractivité du territoire pour des personnes extérieures à celui-ci. Ainsi une population active est arrivée mais pour aller travailler sur Genève, les retraités s'installent pour le cadre de vie, et les touristes viennent sur certaines périodes de l'année générant une économie locale mais aussi des investissements pour la location saisonnière. De fait, la démographie plus que dynamique nécessite donc la mise en place de services publics et d'équipements supplémentaires. Pour exemple, la Commune de Saint-Julien-en-Genevois doit construire 3 nouvelles écoles et disposer de ressources humaines nouvelles pour absorber la hausse des effectifs scolaires alors même que le métier d'animateur est peu reconnu et valorisé.

Si jusqu'alors un équilibre, entre les différentes activités qui cohabitaient, était préservé, au fil du temps il a malheureusement été rompu par une augmentation du prix du foncier du fait d'investissements

spéculatifs et de fortes capacités de certains à investir dans la pierre entraînant globalement une cherté de la vie pour les habitants. Aujourd'hui force est de constater que face à l'ensemble des paramètres évoqués sur fond d'une démographie négative des actifs, la Haute-Savoie se retrouve au centre d'injonctions paradoxales tant pour le secteur privé que pour le secteur public. **Recruter relève du défi.** Alors que les services publics devraient être renforcés du fait de l'accueil d'une population dont le solde migratoire est d'environ 8.000 à 10.000 habitants de plus par an, ils sont contraints de réduire voire de fermer certains services.

Un autre facteur est également à prendre en considération en Haute-Savoie : le taux des agents en disponibilité. Il y est plus important comparativement au reste de la Région AURA : 17,3% en Haute-Savoie contre 13,5% en AURA sur emploi permanent et inversement un taux de CDI très faible 7,9% contre 15,5% en AURA. Plusieurs explications : l'appel de la Suisse, la volonté d'entreprendre, des entreprises dynamiques à renommée internationale qui recrutent... L'accès aux emplois pour assurer la continuité de service est donc une question centrale. **Face à ce défi d'ampleur multifactoriel et dont chacun des paramètres a une conséquence sur l'autre, il convient de segmenter intellectuellement les freins et les solutions pour les mettre ensuite dans une approche matricielle rendant plus cohérente l'approche globale.**

1 – FAIRE CONNAITRE LA DIVERSITÉ DES MÉTIERS DES FONCTIONS PUBLIQUES ET ATTIRER DES PERSONNES FORMÉES PAR LE TISSU ÉDUCATIF

L'un des constats du groupe de travail est la méconnaissance des métiers de la Fonction Publique d'une façon générale même si certains bénéficient d'une notoriété plus importante que d'autres ; ce qui met en évidence une vraie disparité suivant les secteurs d'activité. Certains métiers sont connus voire reconnus, d'autres sont facilement cités mais ont une image négative notamment dans le domaine de la santé, quand une troisième catégorie de professions reste totalement méconnue.

Le groupe a relevé, même si nous ne traiterons pas de ce domaine, **le manque de connaissance des jeunes générations quant à l'organisation administrative française** et le rôle du ou des service(s) public(s). Il y a, sans doute, de l'éducation à faire sur les institutions, la définition, le rôle et la fonction du service public. Cela permettrait de mieux valoriser les métiers associés à cette organisation qui fait la spécificité de la France et de mieux communiquer sur les effets de cohésion et d'amortisseur social du service public et ses valeurs. Faire connaître les métiers est un objectif qui doit se faire à travers différentes actions en fonction des cibles ; une **vraie stratégie de communication** à mettre en place.

a/ **Une communication pour informer sur les métiers de la Fonction Publique et pour les valoriser.**

Un effet levier par des campagnes grand public a été largement abordé lors des échanges du groupe. **Des spots (télévision, réseaux sociaux, ...) venant valoriser la diversité des professions** et leur nécessaire apport (exemple de la publicité de la CASDEN qui donne à voir des métiers très divers) apporteraient une visibilité au niveau national. Au-delà de l'enjeu de connaissance, cela ouvrirait une

nouvelle ère en donnant un appui officiel laissant le fonctionnariat bashing de côté dont on voit aujourd'hui les effets néfastes auprès des plus jeunes.

Une autre piste : les techniques issues du marketing relationnel seraient vraisemblablement un levier d'action intéressant. Centré sur les usagers, l'idée serait d'entretenir une forme de relation plus personnalisée et continue avec les citoyens afin de leur donner une culture territoriale et de les fidéliser. Cette relation tout en proximité permettrait de susciter de l'intérêt pour les agents et donc l'exercice de leur métier.

Présenter les activités et les métiers au travers d'un récit rapprocherait l'administration au sens large et les administrés. Il ne s'agit pas de faire juste une présentation au travers d'un écrit, d'une vidéo ou d'un post mais bien de communiquer autour du récit de ce qu'est la Fonction Publique et notamment ses métiers.

Plusieurs propositions :

- **Utiliser les réseaux sociaux en créant une page spécifique notamment pour la Fonction Publique Territoriale visant à raconter le quotidien d'un usager versus celui d'un fonctionnaire.** Aucun scénario préparé à l'avance mais juste le montage de réalités vécues. Cela donnerait du relief, de l'envie, du sens aux actions dont certaines restent très invisibles. Qui connaît le métier de directeur d'exploitation d'une STEP, le rôle du fontainier ou de l'hydrocureur ? Qui sait à quoi sert un SIG ? L'envie de suivre les aventures des usagers et des agents est à mettre en scène.

- **L'idée d'une BD mettant en scène la vie des fonctionnaires,** pourrait cheminer permettant de faire connaître à la fois les services mais aussi les métiers.

L'image dégradée de la Fonction Publique est faite d'irritants du quotidien. Les effacer apporterait beaucoup en termes de valorisation des actions des femmes et des hommes à leur service. Une récente étude (ANR Capacity 2015-2018) attire l'attention sur le déploiement du numérique.

La massification ne signifie pas pour autant des usages qui sont maîtrisés. Les accompagnements sont souvent ponctuels au lieu de s'inscrire sur un temps long. Le service public souffre bien souvent d'une substitution pure et simple d'un contact physique par la mise en place d'un format digital, pensant que cela solutionnera l'accès pour les citoyens ; laissant parfois dans le désarroi une partie de la population. Au-delà de la communication métiers, la relation aux citoyens doit mieux être prise en considération en accompagnant les phénomènes de transition autant pour les usagers que pour les agents.

b/ **Une communication ciblée auprès des plus jeunes**

Une enquête faite auprès de l'Université Savoie Mont-Blanc (USMB) fin 2022 montre que 70% des étudiants ne connaissent pas la richesse des métiers dans la Fonction Publique. La représentation qu'ils en ont est très parcellaire, citant 2 à 3 métiers, souvent ceux auxquels ils ont eu à faire à savoir les agents d'accueil, la police municipale, les infirmières et médecins, ou encore les agents sur la voie publique sans trop de précision sur ce qu'ils y font vraiment. Aucun étudiant n'a évoqué des carrières possibles en qualité d'ingénieurs, de juristes, d'informaticiens, d'économètres ou encore autour du social. Plusieurs solutions semblent devoir être proposées.

- **Développer une stratégie de communication spécifique jeunes** dès la fin du collège et le lycée. Lors des journées portes ouvertes, des temps organisés sur la découverte de la citoyenneté, des actions de prévention au collège ou lors des accompagnements personnalisés au lycée, il pourrait y avoir **une séquence sur le service public de proximité et les métiers** qui y sont exercés.

- **Des supports d'échanges peuvent s'imaginer comme le jeu**, vecteur ludique pour susciter de l'intérêt. Pour exemple, le CDG74 a développé un concept de jeu type « serious game » appelé nom de code A.G.E.N.T., qui permet autour d'une énigme de rencontrer une quinzaine de métiers en couvrant quasiment l'ensemble des filières. **Ce jeu peut se multiplier en termes de scénarii pour aborder un maximum de fonctions.** Les CPE pourraient être formés et se faire le relais des possibles métiers à exercer. **Une version numérique de ce jeu « serious game »** pourrait tout à fait se faire. Le scénario étant déjà travaillé, il suffirait de le convertir.

- D'autres jeux de **plateau type trivial poursuite** de la Fonction Publique pourraient trouver leur place en mêlant découverte des services et des professions. Le CDG74 a déjà avancé sur la modélisation possible de ce jeu.

- **Renforcer la présence de la Fonction Publique au sein des écoles et des universités** au-delà de l'apprentissage qui est aussi une piste qui sera développée dans un autre paragraphe, **des modules d'enseignement de quelques heures donnant à voir ce qu'est l'intérêt général, l'organisation de l'administration** et les possibles carrières s'y rapportant dynamiseraient, sans aucun doute, l'intérêt pour un secteur qui emploie plus de 5,6 millions dont 1,9 dans la Fonction Publique Territoriale. **Un test pourrait être fait en travaillant avec l'Université Savoie Mont-Blanc et un lycée sur un programme spécifique** sur la découverte de l'environnement du travail. Le CDG74 a pris des contacts pour, à travers son pôle emploi, proposer des interventions en ce sens.

- **Renforcer les partenariats avec les Missions Locales** en signant une Convention nationale d'engagement réciproque quant à la présentation des métiers et la formation des référents sur le terrain.

- **Des films pourraient aussi être un support** présentant des métiers avec des témoignages courts ou encore sous forme de dessin animé à présenter lors de salons, de forum, de job dating ou lors de toutes rencontres favorisant la visibilité de la richesse des métiers de la Fonction Publique.

En bref, il convient d'occuper le terrain auprès de la jeunesse pour leur faire découvrir ce que recouvre réellement le service public dont ils se sont servis, et se servent tous les jours, parfois dans l'ignorance de son organisation et de sa composition faite de femmes et d'hommes au service des autres. Cela pourrait répondre à une partie de leurs aspirations mises au jour lors **de la 4^{ème} Édition du Baromètre de la Marque Employeur du secteur public** menée par la Gazette des Communes, emploiublic.fr et en partenariat avec Intériale, à savoir le sens du travail et son impact réel sur la vie des gens.

c/ **La communication envers les personnes en reconversion professionnelle**

Nous oublions souvent que les parcours de carrière ne sont pas linéaires et que la vie professionnelle est jalonnée de temps différents depuis l'entrée dans le milieu du travail jusqu'à la retraite. Il est donc important d'anticiper, d'accompagner les transitions professionnelles notamment vers les métiers de la Fonction Publique car il s'agit d'un **véritable vivier de compétences**.

Selon les études du CEREQ et de France compétences, **2 millions d'actifs français ont changé de métier depuis 5 ans**. Avant la crise sanitaire, en 2015, 33 % des salariés souhaitaient changer de métier ou d'orientation professionnelle. Un **taux qui est monté à 47% en 2021**.

Là encore la communication avec des organismes en charge de l'accompagnement des parcours professionnels tels que Pôle Emploi, les Missions Locales, Cap Emploi, les Chambres des Métiers, les Pôles Médico Sociaux, ... est primordiale. La meilleure connaissance des activités des uns et des autres est indispensable pour croiser les opportunités de postes, de carrières et redynamiser les personnes en recherche d'emploi. Pour exemple, le CDG 74 a commencé un travail en Haute-Savoie avec Pôle Emploi **afin de former sur chaque territoire les personnels** qui, de manière surprenante, ne connaissaient nullement les métiers de la Fonction Publique Territoriale, les règles d'entrée, persuadés que seuls le concours permettait d'y accéder.

Une expérimentation va se faire, en juillet 2023, sur la Communauté de Communes Faucigny Glières en réunissant tous les acteurs locaux, Chambre des Métiers, la Mission Locale, la Cité des Métiers du Grand Genève, les Services Jeunesse, le Collège et le Lycée du secteur, le Lycée Hôtelier de Bonneville, les Maisons des Enfants, les Assistantes Sociales du secteur, la Croix Rouge, le PIJ de Saint-Pierre-en-Faucigny, les Centres d'Orientation du secteur... Le but est de mieux se connaître, de partager les expériences autour d'ateliers et de faire découvrir les services de proximité et les professions ainsi que les parcours de formation qui y sont associés.

Ce genre d'actions doit se multiplier et ne pas reposer uniquement sur le bon vouloir des acteurs locaux qui au gré des priorités, du temps à accorder, des ressources, se fait à géométrie variable. Les acteurs publics doivent être des ambassadeurs de leur action et communiquer auprès de leurs pairs mais aussi et surtout auprès de l'extérieur en vulgarisant leur propos.

L'État se doit de pouvoir impulser cette mixité de connaissances avec des communications claires, accessibles à tous, obligeant les acteurs à agir dans le même sens. Une rencontre annuelle sous des formats souples mais avec un objectif affirmé de promotion de la Fonction Publique et de ses métiers.

La validation des acquis (VAE) n'a guère de place au sein de la Fonction Publique et elle reste marginale. Ne faut-il pas **s'attacher à promouvoir cette voie d'accès** délaissée qui permettrait de reconnaître les compétences professionnelles et d'insérer des candidats potentiels au sein des organismes publics en complétant leurs acquis via des formations spécifiques au Service Public (fonctionnement et particularités des Services Publics, ...)

d/ La place du concours

La connaissance, en berne, des métiers et de leur richesse se double d'un autre écueil, celui de son accès. Le concours reste la voie principale d'accès aux Fonctions Publiques même si les assouplissements sont nombreux notamment depuis la loi de transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019. La logique de l'emploi a remplacé celle de la carrière afin de mettre en cohérence les attentes réciproques des entrants sur le marché et celles des employeurs publics.

Le rapport annuel 2022 sur l'état de la Fonction Publique constate une baisse significative des candidats aux concours, toutes Fonctions Publiques confondues. Dans la Fonction Publique de l'État, le nombre de candidats inscrits a chuté de 30% sur la période de 2010 à 2020, la Fonction Hospitalière connaît également un déficit de l'ordre de 18% ces dernières années pour le concours d'attachés hospitaliers. La tendance à la baisse des candidats au concours des professeurs des écoles est quant à lui encore plus alarmant. Sur 41.161 inscrits (près de la moitié du nombre comparativement à 2019), seuls 14.112 ont passé les épreuves écrites.

En 2022, près d'un candidat sur deux admis à concourir ne s'est pas présenté à l'écrit dans la Fonction Publique Territoriale. On constate là aussi une baisse importante, de près de 50%, des participants au concours. Le concours est devenu un outil de déprécarisation et **de gestion de la carrière mais plus un moyen d'entrer dans la Fonction Publique Territoriale.**

Le concours garantit l'égalité d'accès mais aussi la neutralité du service public, pierre angulaire de la Fonction Publique.

Pour autant, dans un contexte de désintérêt des candidats potentiels, il s'agit de trouver un équilibre entre ces garanties et l'agilité, la souplesse nécessaire dans le recrutement.

Plusieurs propositions ont déjà été formulées. Il semble important d'en rappeler quelques-unes :

- Le rythme des concours tous les deux ans pour certaines filières et catégories amène des difficultés dans la fluidité d'accès.
- La difficulté liée aux concours sur titres pour les emplois réglementés est aussi à rappeler ici, car cela pénalise bon nombre d'embauches.
- Les règles de la promotion interne avec le calcul du quota qui rend de plus en plus résiduel cette voie d'accès du fait de l'augmentation des contractuels (entre 2019 et 2021 le pourcentage de titulaires/stagiaires est passé de 71,70% à 70,09% (RSU 2021 CDG74).

Au-delà de ces propositions qui ne répondront pas à elles seules au problème qui nous est soumis, il faut considérer sous un autre angle la politique de recrutement et d'attractivité alors même que **seules 41,6% des collectivités considèrent le sujet comme un axe de priorité.**

Un décalage croissant s'opère entre l'offre et les attentes. Un chômage faible, une démographie favorable aux jeunes, le rapport de force s'inverse.

Il ne faut d'ailleurs pas confondre concours et carrières. 91% des 30/39 ans cherchent un emploi stable et 63% plébiscitent les avantages financiers.

La DGAFP en 2017 a fait une étude sur un échantillon de 746.000 jeunes sortis de formation initiale. 55% d'entre eux affirment ne pas envisager de carrière dans la Fonction Publique. Sur ce marché très favorable aux jeunes, la Fonction Publique reste empêtrée dans le débat entre concours et CDD, plutôt que de travailler sur les points forts du statut. 79% des agents et 54,3% des élus disent qu'il est adapté à la Fonction Publique. Le problème n'est donc pas tant le statut que d'en faciliter les voies d'accès.

Repenser le périmètre des emplois sur concours

A l'occasion d'une enquête réalisée par l'IFOP entre le 9 janvier et le 3 février 2023, 2000 agents publics des 3 versants de la Fonction Publique ont été questionnés. Il ressort que pour 8 agents sur 10 les parcours carrières ne sont pas adaptés, notamment aux jeunes générations.

Pour 58% le statut est primordial dans la sécurité apportée et pour 78% des répondants la mission proposée et le sens sont déterminants dans le choix d'un poste. Enfin, 74% se disent à l'aise avec l'idée de recommandations d'opportunités grâce à l'intelligence artificielle. Le rapport aux métiers est en pleine évolution tout en gardant bien l'idée des fondamentaux qui ont initié la rédaction du statut. On peut, de ce fait, partager l'idée de penser différemment l'accès à la Fonction Publique tout en préservant sa neutralité et en sécurisant le parcours des agents.

En ce qui concerne la Fonction Publique Territoriale, une idée germe depuis plusieurs années, en complément de l'accès à ses emplois, à savoir **faire une dichotomie entre les fonctions dites régaliennes (même si cette définition n'est pas juste dans la Fonction Publique Territoriale) accessibles uniquement sur concours et les fonctions liées à des missions issues de choix propres des collectivités et établissements.**

Le Danemark a fait cette distinction et un travail de droit comparé pourrait alimenter la réflexion. Reposer le socle même du périmètre des fonctions régaliennes, travail engagé dans bien des pays européens, faciliterait la lisibilité des missions et surtout écarterait au fil du temps le débat contractuel / fonctionnaire.

Un travail de définition, avec une liste précise pourrait être un chantier dans les années à venir, afin de préserver l'égalité et la neutralité des fonctions indispensables à l'action publique tout en facilitant l'accès aux emplois temporaires, à ceux associés à des missions qui n'ont pas vocation à devenir permanentes ou encore liées à des choix politiques.

Cet exercice aurait le mérite de réinterroger la place de l'action publique et ses priorités ; débat qui n'est jamais posé tel quel alors qu'il conditionne finalement le contrat social et pose le cadre d'une juste organisation entre les citoyens.

La prise de conscience de possibles nouvelles orientations naît souvent soit de phénomènes de rupture, soit de mouvements de transformation.

Les transitions (écologiques, économiques, numériques, démographiques) dans lesquelles sont prises les collectivités invitent, sans aucun doute, à poser le débat.

2 – FORMATION À DES MÉTIERS DONT LES FILIÈRES UNIVERSITAIRES SONT ABSENTES OU LACUNAIRES : RH, COMPTABILITÉ, TECHNIQUES... COMMENT TRAITER LES DISCIPLINES ÉMERGENTES ?

En Haute-Savoie, nous constatons depuis 2020, une tension sur certaines filières et sur certains métiers pour lesquels il est plus difficile de recruter (DRH, directeur des finances, DGS, filière médico-sociale, Police municipale, métiers autour de l'eau, les Services techniques, sans parler des métiers de la santé et de la petite enfance fortement impactés sur le territoire frontalier... pour ne citer que quelques exemples).

L'aggravation de la tension sur les métiers peut se mesurer d'une façon globale avec notamment **le nombre moyen d'offres en continu sur l'année qui est passée en 2020 de 456 à 557 en 2021, sur le département de la Haute-Savoie pour les seuls métiers de la fonction Publique Territoriale.** Selon les données du Pôle Métropolitain du Genevois, on constate que sur l'Agglo de Thonon, 28% des postes sont non pourvus et 15% de turn over constatés, 207 recrutements par an ont lieu à Annemasse.

Sur la Commune de Saint-Julien, 8% des postes ne trouvent pas candidats mais le taux atteint 33% dans la Police Municipale et 50% s'agissant de postes d'ingénieurs.

Les Hôpitaux subissent de plein fouet cette pénurie comme c'est le cas au CHANGE ou encore dans les trois établissements hospitaliers d'Annemasse Agglomération où il manque 71 infirmières et 49 aides-soignantes. L'EHPAD Baudelaire de Saint-Julien-en-Genevois nouvellement construite a une capacité de 130 lits, seuls 66 lits sont ouverts à ce jour par manque de personnel médical. Quant à l'établissement sanitaire de Saint-Julien, 36 lits sont fermés par manque d'infirmières et d'aides-soignantes.

Dans ce contexte, la formation doit se placer au cœur des préoccupations de la montée en compétences des agents et futurs agents notamment du fait du fort taux de renouvellement et de turn over observés.

a/ **Créer et développer des formations diplômantes**

- **Le constat de la formation non adaptée aux besoins**

Dans la Fonction Publique Territoriale, la principale difficulté rencontrée par les collectivités et établissements réside dans l'offre du CNFPT. Le CNFPT ne propose pas de formation « certifiante » ou diplômante. De plus il s'adresse à des agents déjà en poste et pas ab initio. Cela écarte de potentiels candidats de valeur qui n'ont pas de formation adaptée. **Le groupe relève des manques en matière de comptabilité, de finances, de marchés publics, de RH, de secrétaire de Mairie, d'agent polyvalent** sur une formation initiale. Une formation diplômante toute récente de responsable administratif et financier a été mise en place avec Pôle Emploi et la MFR avec une coordination du CDG74.

Très généraliste, celle-ci peut convenir aussi bien aux petites collectivités qu'aux grandes. Ces formations alternent des temps théoriques et pratiques. Le bilan a montré que les collectivités avaient des freins

quant à l'accueil des alternants du fait du manque de moyens, et des candidats avec des contraintes en termes de mobilité. Au final les collectivités avancent qu'elles prennent en charge des formations diplômantes ou certifiantes sans avoir l'assurance que cet investissement leur sera profitable.

- Inverser le raisonnement

Une autre expérimentation est en cours avec un travail partenarial entre un organisme de formation et le CDG74 en matière de comptabilité, finances et RH pour adapter des formations sollicitées par les collectivités et établissements de son ressort.

La proposition qui est faite aux collectivités est de prendre en charge via pôle emploi des personnes qui seraient intéressées pour travailler dans les collectivités avec une possibilité de se former par module de 5 jours d'un niveau débutant à expert. La contrepartie est l'intégration dans le vivier des missions temporaires du CDG et de proposer un tutorat lors des premières immersions. Dispositif agile, il permettrait de rassurer les collectivités d'une part et les futurs agents d'autre part.

Ce public sera d'ailleurs mélangé avec celui des agents déjà en poste et dont les collectivités ont pris l'engagement de les accompagner dans la prise de poste.

b/ Lier l'investissement fait dans la formation et l'engagement de l'agent

Le groupe a beaucoup évoqué la situation des formations dont bénéficient les potentiels futurs agents pris en charge par les deniers publics mais au bénéfice d'autres employeurs et s'agissant de la Haute-Savoie principalement des employeurs situés côté Suisse.

Le cas spécifique de la filière médico-sociale

La filière médico-sociale a été particulièrement soulignée pendant les Assises. L'évolution de la formation avec la mise en place de Parcours Sup entraîne les jeunes loin du territoire avec un taux d'échec plus conséquent. Dans les instituts de formation d'infirmiers, des jeunes motivés du territoire sont soit recalés sur dossier ou envoyés très loin de leur lieu de vie.

Les heures de pratique sur le terrain des étudiants en santé ont été réduites, entraînant davantage de défections par la suite.

Les infirmiers(ières), les aides-soignantes, les auxiliaires de puériculture, les éducateurs(rices) jeunes enfants... formés en France n'ont aucune obligation de travailler pour des employeurs français et beaucoup, dès leur diplôme en poche, cèdent aux sirènes de rémunérations suisses très attractives.

Les Services santé Suisses prévoient le recrutement de 65.000 agents issus des filières médicales alors qu'ils n'ont la capacité d'en former que la moitié au mieux. Bien que des discussions soient engagées avec les autorités helvétiques pour une participation au financement des personnels de santé, le dossier est toujours en cours.

La question des mutations au national dans les filières médicales est également problématique. C'est le cas pour les infirmier(e)s formées par exemple dans les hôpitaux du territoire et qui sont muté(e)s par la suite à Strasbourg ou à Nantes. **La mutation locale en zone tendue pourrait être une piste à étudier.**

Les autres formations

D'autres formations prises en charge par les collectivités profitent au final à d'autres structures. Combien de permis poids lourds financés, de formations en lien avec les métiers de l'eau proposées, de diplômes universitaires pour les médecins ou infirmières acceptés sans aucun retour possible d'un engagement permettant de s'assurer que l'agent restera quelques années au sein des établissements publics et collectivités.

La demande est d'étudier des dispositions juridiques pour qu'un engagement puisse être pris entre l'agent et l'employeur public en cas de financement de formation par la sphère publique.

Un précédent récent permet de penser qu'un dispositif plus général est envisageable depuis le décret du 30 décembre 2021 pris en l'application de l'article L.412-57 du code des communes relatif à l'engagement de servir des policiers municipaux.

Ce décret impose un engagement de servir, pendant trois ans au maximum à compter de la date de titularisation. En cas de rupture de cet engagement, le fonctionnaire rembourse, à la demande de l'employeur territorial, une somme forfaitaire prenant en compte le coût de sa formation initiale d'application.

S'agissant des métiers en forte tension, **une réflexion doit être portée pour imposer un mécanisme similaire limitant ainsi les départs précipités** vers des employeurs autres que ceux œuvrant pour le secteur public.

c/ Les disciplines émergentes

Un autre sujet réside dans le besoin prospectif de formations pour coller au plus près aux exigences du terrain. La Fonction Publique est traversée par des mutations importantes déjà énoncées comme l'écologie, l'économie, les enjeux de démographie, le numérique, ou encore l'intelligence artificielle.

La formation à destination des emplois dans ces domaines doit s'anticiper. Les Services Publics peinent à recruter dans des matières socles comme les finances, l'informatique ou les RH mais pour autant, elles doivent aussi se préoccuper des besoins dans des domaines en pleine émergence.

Des partenariats de recherche et développement avec des organismes de formation pourraient permettre de construire des programmes en lien direct avec les aspirations de l'action publique et des usagers.

En Haute-Savoie, l'Université Savoie Mont Blanc fait évoluer ses formations pour proposer des licences professionnelles et certains masters ou filières d'ingénieurs en rapport avec les besoins du

territoire et de ses entreprises. Les 18 laboratoires de recherche participent au-delà de la recherche fondamentale à de la recherche appliquée pour accompagner les entreprises. Ces passerelles pourraient également répondre aux besoins des Fonctions Publiques.

Les usages au numérique, le design de services, la culture des données, le design politique... sont des disciplines dont les collectivités vont devoir se saisir. Certaines ont commencé sans toujours trouver la compétence adaptée.

3 – TRANSMISSION DES COMPÉTENCES DURANT LA CARRIÈRE : LE TUTORAT, L'APPRENTISSAGE, LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

a/ **Le tutorat**

Le tuteur et le tuteur : un développement à accompagner dans la Fonction Publique Territoriale.

Le Tutorat est majoritairement employé dans les Fonctions Publiques d'État et Hospitalière, notamment pour accompagner les stagiaires fonctionnaires.

Il reste peu développé dans la Fonction Publique Territoriale. Le CDG74 a testé avec un volant d'agents, pour l'essentiel récemment à la retraite, leur mise à disposition auprès des collectivités pour faire du tutorat.

Le vecteur juridique utilisé est celui des missions temporaires. Il n'existe pas de statut clair pour permettre de proposer aux collectivités du tutorat.

Un dispositif pourrait en accompagner la mise en place.

Côté tuteur

- Définition d'un statut avec une aide financière pour le tuteur à définir.
- Création d'une NBI pour les agents en poste acceptant d'être tuteurs et en soutien de collègues entrants dans la Fonction Publique Territoriale.
- Faciliter le cumul retraite / activité. Le plafond d'heures actuel est très limitant.
- Une cessation progressive d'activité pour ceux acceptant le rôle de tuteur.

Côté tuteur

- Cadrer le statut du tuteur : nombre d'heures maximum par mois sur une période de 6 mois pour éviter de substituer le tutorat à la formation de base.
- Valoriser le temps comme du temps de formation. Une attestation pourrait être fournie certifiant le temps de tutorat par le CDG coordonnateur du dispositif

Ce Tutorat est d'autant plus important pour former des contractuels de plus en plus nombreux en zone frontalière.

b/ L'apprentissage

Constat : l'apprentissage, malgré les partenariats qui se développent depuis quelques années, manque d'un engagement fort des collectivités qui ne voient pas toujours le bénéfice à moyen terme en raisonnant sur le court terme.

Parmi les freins avancés, il y a le manque d'anticipation, les raisons budgétaires, le manque de temps pour accompagner, le manque de savoir-faire pour tutorer. L'apprentissage est une voie intéressante pour attirer mais reste encore assez peu utilisé comme une voie de recrutement, de remplacement ou tout simplement de formation au bénéfice de tous.

- **Un encouragement au recrutement d'apprentis serait une solution via une bonification financière par la DGF par exemple ou sur un mécanisme de fonds à l'instar de la FIPH.**

Les nouveaux dispositifs de financement via le CNFPT et l'engagement de l'État limité dans le temps font craindre un effondrement de l'apprentissage si les employeurs n'ont pas de garantie ; d'autant que le CNFPT met en place une procédure qui vise à rationaliser le nombre d'apprentis par année avec la mise en place d'un calendrier très précis et resserré.

- **Constituer un vivier, mutualiser les demandes d'apprentissages** (création d'une plate-forme locale d'emploi d'apprentis). Actuellement les échanges se font sur la base des forums, des clubs d'entreprises dans lesquels la FPT est peu ou mal identifiée.

- **Ajouter la nécessité d'inscrire l'apprentissage dans un cadre de recrutement possible dans la collectivité à la fin du cursus de formation.**

c/ Le mécénat

Le mécénat de compétences est **une l'une des composantes du mécénat**. Il consiste à mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général. Cette mise à disposition se fait sur le temps de travail de l'agent, selon certaines conditions.

Ce mécénat de compétences est présent **en entreprise** depuis plusieurs années et s'effectue sous deux formes :

- **La prestation de service** : l'entreprise s'engage à réaliser une mission déterminée qu'elle va piloter seule au profit d'organismes d'intérêt général.

- **Le prêt de main d'œuvre** : l'entreprise met à disposition d'un organisme éligible au mécénat un ou plusieurs salariés. C'est l'organisme qui pilote la mission et qui peut faire figure d'autorité fonctionnelle dans ce cadre.

La définition du mécénat de compétences dans la fonction publique n'a pas été précisée en ces termes, malgré le décret n°2022-1682 du 27 décembre 2022 qui donne une base légale au dispositif.

1- Les personnes concernées

« Les fonctionnaires de l'État, des communes de plus de 3.500 habitants, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre ».

« Les bénéficiaires peuvent être mis à la disposition de personnes morales relevant des catégories mentionnées au a) du 1 de l'article 238 bis du code général des impôts ainsi que de fondations ou d'associations reconnues d'utilité publique ».

2 - La Durée de la mise à disposition

Cette mise à disposition de personnel peut être prononcée, pour une durée qui ne peut excéder **18 mois renouvelables dans la limite d'une durée totale de 3 ans**, en vue de la conduite ou de la mise en œuvre d'un projet répondant aux missions statutaires de la personne morale, de la fondation ou de l'association et pour lequel leurs compétences et leur expérience professionnelle sont utiles.

3 - L'objectif

Ce dispositif expérimental a une durée de 5 ans.

L'objet de la mise à disposition serait donc bien au sens de la loi liée à UN PROJET et non à un simple soutien de compétences ou, de manière plus pratique, de main d'œuvre.

Mais ceci reste à éclaircir. Au regard des expériences déjà menées sur le terrain – avant la parution des textes - le mécénat de compétences peut prendre la forme d'un prêt de main d'œuvre ou d'une prestation de services.

Les différences entre la mise à disposition dans le cadre d'un mécénat de compétences (et une mise à disposition « classique ») seraient : **le remboursement, obligatoire dans le cadre d'une mise à disposition**, mais non obligatoire dans le cadre du mécénat et la nature des missions exercées, celles-ci, dans le cadre du mécénat, ne requérant pas de participer à une mission de service public.

Autrement dit, **si le mécénat fait l'objet d'un remboursement, la seule différence avec la mise à disposition classique serait la nature des missions exercées.**

NB : Nous pouvons nous interroger sur la lourdeur en termes de gestion du dispositif mécénat de compétences (notamment en termes de suivi et d'évaluation) par rapport aux Conventions de partenariat. Il convient de rappeler que la Convention de partenariat n'a aucun fondement juridique (à l'exception du contrat de partenariat prévu par l'article L1414-1 du CGCT, mais il s'agit alors d'un contrat de la commande publique).

En outre si des Conventions de partenariat sont parfois conclues entre collectivités malgré cette absence de base légale, elles comportent généralement des engagements réciproques. La Convention de mécénat présente donc des différences en ce qu'elle dispose désormais d'une base légale et qu'elle ne comporte pas d'engagements réciproques en ce qu'il s'agit d'un acte désintéressé de la part de la collectivité (lorsqu'elle ne donne pas lieu à remboursement), si ce n'est de soutenir une action d'intérêt général.

Le mécénat de compétences est ouvert à toutes les Fonctions Publiques, mais dans le cas de la Territoriale limite le champ d'action du Centre de Gestion sur le sujet **alors qu'il est présent sur les autres dispositifs. Ce dernier peut se positionner sur l'accompagnement des collectivités à la mise en œuvre de ce dispositif ou sur la définition, la coordination de projets sur le thème de l'attractivité mais sans en être partie prenante juridiquement. L'absence de coordination sera sans doute un frein à son développement.**

4 - ACCOMPAGNER LES CARRIÈRES : TALENT MANAGER, ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL

Le talent manager dans les Fonctions Publiques

Pour faire face au renouvellement générationnel, le recrutement doit s'appuyer sur le développement des talents tout au long de la carrière.

Pour garder les managers supérieurs, à l'instar de ce qui se pratique dans certains corps de l'État ou en entreprises, le talent manager représente un potentiel de développement et de performances. Au sein des DRH, le talent manager s'appuie sur des pratiques, des processus, qui visent à assurer l'efficacité de l'organisation de façon durable en accompagnant le personnel le plus qualifié. Il intervient au moment du recrutement, mais aussi lors de la prise de poste et agit pour retenir l'agent tant à son bénéfice qu'à celui de la structure qui l'emploie. Le talent manager va travailler sur l'image pour donner envie aux candidats, il va associer les postes aux profils.

Le talent manager identifie les talents, fait des évaluations de l'impact, exerce du sourcing, et contribue de ce fait à appuyer la stratégie des structures publiques dans une politique RH efficiente.

Une fois recrutés, il accompagne les agents dans leur épanouissement afin de les garder motivés et de les aider à piloter leur carrière. Il développe plusieurs stratégies tournées vers le maintien d'un capital humain en restant attractif : formation, gestion de la carrière, environnement de travail, ...

Les administrateurs, les ingénieurs notamment chefs pourraient bénéficier de ce type d'encadrement favorisant leur insertion et leur maintien dans les Fonctions Publiques et plus spécifiquement dans la Fonction Publique Territoriale qui a très peu développé ce genre de poste.

Il s'agit en définitive d'une optimisation de la fonction des ressources humaines, tournée vers la prospective et la gestion de carrière.

Les accompagnements familiaux

Le groupe note qu'une prise en considération globale de l'agent à recruter est à réfléchir. En effet, avec les besoins en ressources humaines sur certains métiers, il devient impossible **de se priver d'agents de talent au motif que le conjoint serait en difficulté à trouver un emploi** dans une temporalité raisonnable.

Dans le même esprit que le talent manager de la Fonction Publique qui suivrait les agents, **une attention**

au conjoint pourrait faire partie de l'offre afin de faciliter les recrutements des agents souhaités dans la Fonction Publique. Les 3 versants sont concernés par cet accompagnement facilitant la venue de ressources sur des métiers tendus comme les médecins, les ingénieurs dans les métiers de l'eau, de la voirie, les policiers municipaux, les agents de la DGFIP, les professeurs...

La prise en considération de la situation globale des agents pourrait être un levier pour déclencher des mutations hésitantes et souvent infructueuses du fait de l'incertitude quant à la situation du conjoint.

Ce levier est particulièrement nécessaire en zone tendue frontalière comme celle de la Haute-Savoie qui demande un accompagnement global à l'installation de la famille sur tous les plans : l'intégration professionnelle du conjoint, la scolarité des enfants et l'accès au logement, sujet développé dans le paragraphe suivant. A l'instar des entreprises privées, **des solutions de conciergerie de territoire pourraient être déployées.**

5 – FORMATION DES ÉLUS

Le statut de l' élu est régulièrement posé. En effet, l'essoufflement démocratique, la responsabilité des élus, la complexité des dossiers sont autant d'éléments qui viennent, à chaque élection, interroger la place et le rôle de l' élu tant local que national. Outre ce sujet, il en est **un autre tout aussi important qu'est la formation des élus.** L' élu, lors de sa prise de fonction, a pour préoccupation au lendemain de son élection, la concrétisation des projets inscrits dans son programme. Nonobstant la découverte des procédures administratives, il se doit en plus de gérer du personnel et se retrouve employeur public dont les règles de gestion sont régies par un statut particulier.

La Gestion des Ressources Humaines est bien souvent inconnue des maires, présidents ou tout autre élu qui découvrent au fil de l'eau les règles d'accès à la Fonction Publique Territoriale, de gestion de la carrière, les formations, le management, la Qualité de Vie au Travail, ...et surtout le juste équilibre à trouver entre les fonctions politiques et techniques notamment le champ de répartition Maire/DGS. Les associations des Maires, très actives, sur la proposition de formations lors du début de mandat ne peuvent qu'offrir des sessions thématiques sans aucun caractère obligatoire. La question de la formation du Maire employeur devient centrale quand l'axe de priorité est le capital humain des collectivités qu'il faut préserver.

Une formation obligatoire en matière de Gestion des Ressources Humaines doit s'envisager pour assurer un socle de culture commune qui lie le service public, les projets et les moyens de les incarner.



2/ LE LOGEMENT

UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ DANS LES ZONES TENDUES PAR LE COÛT DU FONCIER

Le logement sur le département de la Haute-Savoie est devenu sans nul doute le centre des discussions et préoccupations des élus et des représentants des Fonctions Publiques d'État, Hospitalières et Territoriales.

La tension sur le foncier et la montée des prix afférente pour différentes raisons sont au cœur des réflexions des Services Publics et tout particulièrement des collectivités pour trouver des solutions visant à limiter les coûts d'accession et de location notamment **pour les fonctionnaires mais aussi pour les travailleurs salariés en Euros.**

L'accès au logement en Haute-Savoie et particulièrement dans les zones frontalières telles que les Communes du Genevois Français dont Saint-Julien-en-Genevois, **est devenu un enjeu majeur pour le maintien des activités des services publics et des entreprises françaises.** Il y va de la santé du modèle économique territorial.

La proximité de la Suisse, les salaires des travailleurs frontaliers ont un impact direct sur le coût du logement, que ce soit en matière d'achat ou de location. Outre la pénurie liée à une **croissance démographique exceptionnelle** et ce malgré les efforts engagés par les élus pour répondre aux besoins, les coûts sont bien plus importants qu'ailleurs.

Les chiffres clés du Territoire

Pour les ventes

Le prix médian au m², au 1^{er} février 2023, en Haute-Savoie est de 4.778 euros soit +9% sur une année et **+ 30% sur 5 ans.** Les communes les plus chères hors grandes stations touristiques (Mègève + de 10.000 euros) oscillent autour de 6.700 € du mètre carré.

Dans la Communauté de Communes du Genevois, le prix du mètre carré de la Commune d'Archamps est de 6383 euros du m² (source Le Figaro Immobilier au 4 avril 2023).

La médiane dans l'ancien est à 4.649 euros/m² et dans le neuf à 4.960 euros/m².

Le prix médian au m² dans la Commune de Saint-Julien-en-Genevois au 1^{er} mars 2023 est de **4.996 €** (source le Figaro Immobilier).

L'évolution des prix à l'achat à Saint-Julien-en-Genevois (source de Particulier à Particulier) :

1 mois	3 mois	6 mois	1 an	2 ans	5 ans
+0.4%	+1%	+2.7%	+4.3%	+9.6%	+20,8%

Communes	Prix médian au m ²	Communes	Prix médian au m ²
Archamps	6.383 €	Beaumont	4.930 €
Viry	5.192 €	Collonges-sous-Salève	5.742 €
Bossey	5.972 €	Feigères	5.376 €
Neydens	5.444 €	Valleiry	4.341 €

La location

Le loyer médian est lui de 17 euros/m² avec au plus bas un loyer à 12 euros/m² et au plus haut à 26 euros/m².

Le prix de location tous biens confondus à Saint-Julien-e-Genevois est de **19 euros/m2**.

En raison du manque de logements en lien avec une démographie très dynamique, **les prix continuent d'augmenter**. Le manque de logements touche environ 27.000 personnes sur le département alors que le foncier disponible se réduit et que les ressources associées (gestion de l'eau, des déchets, assainissement ...) commencent à être regardées avec inquiétude sur certains secteurs.

Sur le territoire de la Communauté de Communes du Genevois, le Plan Local de l'Habitat voté en avril 2023 prévoit la construction de 3.180 logements dans les 6 années à venir dont 30, 4% dans le locatif social pour un budget estimé à 1,95 M d'euros par an en moyenne. Malgré les efforts continus, les demandes de logements aidés ou accessibles explosent. **A Saint-Julien-en-Genevois, 2.200 dossiers de demandes de logements sociaux sont en attente.**

Dans ce contexte, on comprend toute la difficulté à offrir des logements aux agents publics pourtant indispensables pour faire fonctionner le service public en correspondance avec l'augmentation de la population. **Le prix à la vente ou des loyers restent inaccessibles pour beaucoup** qui renoncent à s'installer sur le département et sur le Genevois français voire en partent, rompant ainsi l'équilibre entre les différentes catégories socio-professionnelles nécessaires au maintien de l'activité économique et des services.

Afin de limiter les effets de cette spirale inflationniste liée au foncier, une réflexion collective a été engagée pour proposer des mécanismes et des outils permettant de mieux cibler le lien entre la situation de l'agent locataire et le logement.

A la demande de la Commune de Saint-Julien-en-Genevois, ces pistes de travail ont été confiées au Cabinet Juridique Landot & Associés pour aboutir aux propositions d'adaptation des réglementations en vigueur suivantes.

De l'arrivée de l'agent sur le Territoire à son installation définitive, c'est son parcours résidentiel global qu'il faut adapter : accueil initial, location pérenne, voire à achat qui reste un souhait partagé par la majorité des français.

1- ACCOMPAGNER L'ARRIVEE DE L'AGENT

Face au constat du manque de logements sur le Genevois Français pour loger les agents recrutés qui rejoignent le territoire, des solutions alternatives ont été étudiées pour une première installation.

a/ **Le bail mobilité**

La Commune de Saint-Julien-en-Genevois a souhaité développer une solution alternative : **le logement d'atterrissage**, une première installation qui permet à l'agent de disposer du temps nécessaire pour chercher une solution pérenne. Pour sécuriser le dispositif, une réflexion a été engagée lors des Assises pour adapter un bail existant : le bail mobilité.

Promouvoir le bail mobilité

Le principe du bail mobilité est celui-ci : vous louez un logement du parc privé d'une collectivité en évitant toutes les contraintes d'un bail classique visant à permettre dans certains cas de louer un logement pour une période maximale de dix mois en raison de la situation professionnelle de la personne. Il est beaucoup utilisé pour le logement des étudiants.

L'idée est de permettre d'appliquer ce bail mobilité aux agents publics sur un territoire qui connaît une situation de pénurie/ difficulté de recrutement.

Les collectivités pourraient alors proposer aux candidats de louer un logement pendant dix mois maximum.

Cela passe par une modification de la loi 89 avec le rajout d'un alinéa tout simplement pour élargir les hypothèses où le bail mobilité peut être mobilisé. Nous avons appliqué la même extension aux dispositions qui prévoient la possibilité de conclure des contrats intergénérationnels.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension du Bail Mobilité pour les agents publics	Article 25-12 de la Loi du 6 Juillet 1989	Extension de la possibilité de conclure un contrat de location de courte durée pour les agents publics	Créer des logements d'atterrissage supplémentaires pour les agents publics nouvellement recrutés. Augmenter le nombre de logements accessibles pour les agents publics	Implique la contribution des bailleurs privés. Outil temporaire puisque la durée du bail mobilité est limitée à 10 mois

Proposition rédactionnelle. L'article 25-12 de la loi du 6 juillet 1989 pourrait être complété comme suit. « Le bail mobilité est un contrat de location de courte durée d'un logement meublé au sens de l'article 25-4 à un locataire justifiant, à la date de la prise d'effet du bail, être (...) « (...) employé par une personne publique située en zone tendue et frontalière caractérisée par une pénurie d'agents publics dûment constatée ».

b/ La cohabitation intergénérationnelle

Il s'agit de mettre en lien de jeunes agents arrivant sur le territoire (souvent déracinés et isolés) avec des personnes âgées vivant seules dans de grands logements. Exemple : l'association 1Toit2Génération (qui est en train de disparaître mais qui peut transmettre aux collectivités volontaires ses connaissances lors d'un temps d'accompagnement à prévoir). Pour faciliter cet accès, le contrat de cohabitation intergénérationnelle existant pourrait être adapté aux agents publics ainsi qu'aux stagiaires des fonctions publiques et aux apprentis.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension du contrat de cohabitation inter générationnelle pour les agents publics	Articles L. 631-17 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Extension de la possibilité de conclure un contrat de cohabitation inter générationnelle pour les agents publics	Crée des logements d'atterrissage supplémentaires sur le territoire pour les agents publics qui viennent d'être recrutés. Augmente le nombre de logements accessibles pour les agents publics	Implique la contribution des personnes âgées de 60 ans et +. Requiert une modification du Code de la Construction et de l'Habitat

Proposition rédactionnelle : les articles L. 631-17 et L. 631-18 du Code de la construction et de l'habitation pourraient être modifiés par l'ajout. « à une personne de moins de trente ans » la mention suivante : « ou à une personne employée par une personne publique située en zone tendue et frontalière caractérisées par une pénurie d'agents publics dûment constatée ».

c/ Faciliter l'information et les mises en relation entre les demandes et les offres de logements pour les agents publics

A l'instar du privé qui dispose d'Action Logement, **une centrale de réservation publique pour une mise en lien pourrait être créée.** Un point d'entrée unique pour les agents des fonctions publiques avec la création d'une plateforme numérique centralisant les acteurs ayant des offres y compris de colocation pourrait être déployée sur les territoires en tension, voir plus largement. **Une autre piste consiste à communiquer auprès des propriétaires de meublés.**

d/ Développer un système de caution

Un des freins au recrutement rencontrés dans le Genevois français est la difficulté des agents à répondre aux demandes de caution lors de la recherche de location. Au-delà des dispositifs existant pour les logements sociaux, **la création d'un système de cautionnement spécifique aux services publics permettrait de lever cette difficulté.**

2- DES LOGEMENTS PERENNES

Les réflexions collectives du groupe ont abouti à plusieurs propositions pour développer la mise à disposition de logements pérennes pour loger les agents.

a/ Développer la mise à disposition de logements sociaux aux collectivités et institutions publiques pour loger leurs agents et plus particulièrement ceux aux plus faibles revenus

La loi 3DS a ouvert la possibilité aux organismes HLM de louer des logements intermédiaires (LLI) aux personnes morales de droit public ou privé en vue d'une sous-location à leurs agents ou salariés. Or, le logement intermédiaire répond mal aux besoins des « travailleurs clés » et des agents de la Fonction Publique. En effet, en Haute-Savoie, le déficit de recrutement (dans le public comme dans le privé) concerne les postes à faibles qualifications et, par extension, les plus faibles rémunérations. Ainsi, les LLI sont déjà trop chers pour ce public.

Pour preuve, une expérimentation menée en 2021 entre Adeli2A1 et le Conseil Départemental : 52 logements LLI sur les communes de Cruseilles, Bons-en-Chablais et Annemasse ont été proposés prioritairement au Conseil Départemental pour loger son personnel. Seuls 5 ont finalement été pourvus à des agents : les loyers étaient majoritairement trop élevés par rapport aux ressources des candidats.

L'expérimentation, justifiée par le contexte très particulier de notre département frontalier, consisterait à permettre la mise à disposition d'un volume de logements PLUS ou PLAI défini, dans les mêmes conditions que la possibilité offerte par la loi 3DS sur le LLI, en fonction des besoins recensés par les institutions ou administrations haut-savoyardes.

b/ Élargir le plafond des ressources en zone tendue

Il s'agit là d'appliquer à l'échelle du territoire, ce qui existe déjà pour l'État, puisque le code de la construction des habitations prévoit qu'en matière d'attribution de logements sociaux, des plafonds de ressources sont prévus. Le code de la construction contient une petite disposition réglementaire qui permet à **Monsieur le Préfet, en fonction du territoire, de déroger à ce plafond de ressources pour attribuer des logements sociaux pour faciliter le recrutement des agents de l'Etat.** On pourrait tout à fait prévoir, **d'étendre cette possibilité pour que Monsieur le Préfet puisse accorder ces dérogations,**

non plus aux seuls agents de l'État, mais également **aux agents des personnes publiques situées en zone tendue et frontalière** si les personnes publiques sont caractérisées par une pénurie de candidats dûment constatée.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension des dérogations préfectorales aux plafonds de ressources des logements sociaux pour le logement d'agents publics locaux	Article R. 441-1-1 du Code de la construction et de l'habitation	Permet au Préfet de déroger aux plafonds de ressources fixés par arrêté pour le logement d'agents publics en vue de favoriser leur recrutement	Les agents publics dont les conditions de ressources sont au-dessus des plafonds de ressources des logements sociaux pourraient se voir attribuer un logement social.	Implique la disponibilité suffisante de logements sociaux sur le territoire. Requiert une modification du Code de la construction et de l'habitation

Proposition rédactionnelle : l'article R. 441-1-1 du Code de la construction et de l'habitation pourrait être complété par l'alinéa suivant. « Le Préfet peut accorder la dérogation visée à l'alinéa précédent dans le but de permettre le recrutement d'agents par les personnes publiques situées en zone tendue et frontalière caractérisées par une pénurie de candidats dûment constatée ».

c/ **Expérimenter le bail de sous-location lié à l'emploi**

Légalement, un bailleur social ne peut pas conditionner le bail d'un logement social à l'emploi du locataire. Aussi, rien n'empêche un agent de la Fonction Publique logé sur le contingent de son employeur de quitter son poste tout en conservant son logement. Autrement dit, un fonctionnaire d'hier peut légalement prendre un logement qui pourrait être attribué à un fonctionnaire d'aujourd'hui. Dans le cadre des logements mis à disposition à des personnes morales de droit public ou privé, **l'expérimentation porterait sur les conditions de location inscrites dans le contrat de sous-location (sous-location car la première location se fait entre le bailleur social et la collectivité), qui lie l'employeur à son salarié, en instaurant une obligation de rendre le logement en cas de départ du poste.**

L'idée serait, que si jamais la collectivité est locataire d'un logement intermédiaire et qu'elle décide de le sous-louer à un agent public, **de permettre l'insertion d'une clause prévoyant que la location est bien conditionnée à l'occupation du logement sur le territoire local.** En conséquence, si jamais l'agent cesse ses fonctions au sein de la personne publique qui loue le logement intermédiaire, le contrat de sous-location est résilié de plein droit avec un délai de préavis de 3 mois ou plus, bien sûr, pour que l'ex agent, puisse s'organiser.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Location d'un logement intermédiaire en vue de sa sous-location à un agent/salarié	Article L. 442-8 du Code de la construction et de l'habitation	Location par une personne morale publique ou privée d'un logement intermédiaire en vue de la sous-location à un agent ou salarié si des conditions de ressources et de loyer sont remplies	Permet de faire bénéficier les agents des services publics et les salariés locaux de logements intermédiaires. Permet de lier l'attribution d'un logement à l'occupation d'un emploi local	Champs d'application de la mesure limité (logements intermédiaires, conditions de ressources, etc.)

Proposition rédactionnelle : exemple d'une clause fixant les modalités du départ du sous-locataire.

« Le présent contrat de sous-location pourra être résilié par chacune des parties à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception sous réserve de respecter un délai de préavis de XX mois. Le présent contrat de sous-location sera en outre résilié de plein droit à l'expiration d'un délai de trois mois suivant la cessation de ses fonctions par l'agent public au sein de (nom de la structure) ».

d/ Créer un bail spécifique pour loger les agents et/ou les soignants

L'article 109 de la loi ELAN (introduisant l'Art. L. 353-22 du CCH) permet aux bailleurs de réserver tout ou partie des logements d'un programme à des jeunes de moins de trente ans, ces derniers ne bénéficient pas du droit au maintien dans les lieux. **En se calquant sur ce modèle, il est possible de le reproduire pour intégrer les fonctionnaires en particulier ceux de la territoriale à ce dispositif.**

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Attribution d'un logement en raison de l'occupation d'un emploi¹	Articles 1708 et suivants du Code civil Exemple de Jurisprudence Cass. Civ. 3 ^{ème} , 22 juin 2017, pourvoi n°16-15.743 Articles L. 721-1 et s. du Code de la Fonction Publique	Attribution d'un logement en raison de l'exercice d'une activité professionnelle	Permet aux employeurs d'attirer du personnel en leur attribuant des logements en raison de leurs fonctions. Le droit à l'occupation du logement cesse à la cessation des fonctions	Nécessite que l'employeur soit propriétaire des logements

¹ L'attribution d'un logement est régie de manière spécifique pour certaines fonctions (par exemple pour les instituteurs aux articles L. 212-5 et D. 212-1 et suivants du Code de l'éducation).

Proposition rédactionnelle : l'article L. 721-1 du Code général de la fonction publique pourrait être complété comme suit. « Les personnes publiques situées en zone tendue et frontalière peuvent en outre attribuer directement des logements de fonction à leurs agents en vue de favoriser leur recrutement et leur maintien dans l'hypothèse où les fonctions concernées sont caractérisées par une pénurie de candidats dûment constatée par la personne publique ».

e/ **Étendre le dispositif du logement de fonction**

Le logement de fonction est inscrit dans le Code général de la Fonction Publique. Le cadre juridique est assez restreint. **L'idée serait tout simplement d'étendre le dispositif aux personnes publiques qui sont situées en zone tendue et frontalière,** et de dire que ces personnes publiques peuvent directement attribuer des logements de fonction à leurs agents dans le but de favoriser leur recrutement et leur maintien si les fonctions concernées sont caractérisées par une pénurie de candidats, dûment constatée par la personne publique. Il s'agit de trouver les critères caractérisant la pénurie constatée de façon officielle et objective. Les personnes publiques pourraient alors attribuer des logements de fonction d'une façon beaucoup plus large que ce qui est prévu actuellement.

Il n'y a rien de révolutionnaire puisque si on raisonne en termes de logements privés, de salariés de droit privé pour une entreprise par exemple, la jurisprudence et le Code civil acceptent tout à fait pour un employeur privé de loger un de ses salariés en raison de la nature de ses fonctions.

f/ **Des mesures d'aides pour les agents**

Parmi les actions sociales portées notamment par les collectivités, la Prime à l'installation, l'aide au loyer sont des leviers d'action dont les conditions pourraient être assouplies afin de permettre une gestion différenciée en fonction de la situation de l'agent. **Par ailleurs, l'APL pour les salariés en euros pourrait être bonifiée en zone tendue.**

3- DES DISPOSITIFS POUR DÉVELOPPER LE PARC DE LOGEMENTS ACCESSIBLES ET SOCIAUX

a/ **La construction d'immeubles pilotée par une administration publique avec un pourcentage de logements réservés aux agents**

Comme la pandémie de la COVID 19 l'a révélé, **les agents sont « essentiels », sans eux, les Services, le service public, ne fonctionnent pas.**

Les participants se sont posés la question de **la signification du terme « piloter » des constructions.** Est-ce seulement financer ou subventionner ?

Les élus estiment qu'ils doivent aussi construire et les collectivités territoriales ont les compétences pour le faire.

Les collectivités peuvent être maîtres d'ouvrages mais il reste bien entendu la question du financement qui est primordiale. Beaucoup de collectivités n'ont pas les moyens d'investir sur la totalité d'un projet.

D'ores et déjà, la participation des collectivités se fait avec la mise à disposition de terrain, le financement du logement social que l'on retrouve dans la gestion des LLS à travers le contingent communal et le droit de réservation.

L'idée serait de recenser les logements vacants de certains bâtis vacants comme les anciens logements de fonction des instituteurs, les anciens bâtiments SNCF, de trouver des montages financiers avec l'État et de les proposer aux agents en location.

b/ **Le Plan Local D'urbanisme**

Les outils liés au PLU existants ne sont pas détaillés ici, sachant que les dispositifs sont connus des collectivités et mobilisés comme la mixité sociale, la constructibilité de logements sociaux ou intermédiaires, la création d'emplacements réservés pour les logements sociaux et intermédiaires.

Par ailleurs, la Commune de Saint-Julien-en-Genevois est **la première de Haute-Savoie à développer le Cadrage Urbain Préalable** afin de mieux orienter les négociations avec les constructeurs, notamment la production des logements abordables.

c/ **Adapter les dispositifs de la loi SRU**

La disposition du Code de la construction et de l'habitation prévue à l'article L302-5 fixe l'obligation aux communes d'avoir 25% de logements sociaux sur leur territoire avec la possibilité d'être exonérées dans certains cas par décret pris par le Gouvernement.

La proposition est d'intégrer dans ce quota les logements qui seraient loués pour un loyer modéré aux agents dans les zones tendues.

Cette disposition pourrait s'appliquer notamment au bail solidaire qui concerne les logements intermédiaires.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension des catégories de logements comptabilisés dans les objectifs de la loi SRU	Article L. 302-5 du Code de la construction et de l'habitation	Intégration de nouvelles catégories de logements dans les objectifs de la loi SRU.	Remplir les objectifs de la loi SRU en construisant ou en achetant des logements à coût maîtrisé en vue de leur location aux agents publics. Favoriser le recrutement des agents publics locaux tout en remplissant les objectifs de la loi SRU	Requiert une modification du Code de la construction et l'habitation

Proposition rédactionnelle : compléter l'article L. 302-5 du Code de la construction de la façon

suivante. « Dans les communes situées au sein d'une zone tendue et frontalière, les logements appartenant aux personnes publiques mis à la disposition d'agents publics avec un loyer adapté par rapport au marché immobilier local en vue de favoriser leur recrutement au sein de services publics locaux situés sur le territoire national sont également considérés comme des logements sociaux au sens du présent article.

d/ Adapter les coûts de vente ou de location des biens des collectivités

Une modification du code général de la propriété des personnes publiques. Le Code général de la Propriété des Personnes Publiques prévoit qu'une personne publique ne peut pas vendre ses biens à un prix inférieur à sa valeur réelle. C'est la règle principale.

Le code général de la propriété des personnes publiques contient une dérogation qui ne bénéficie qu'à l'État pour l'instant, qui est de dire que l'État peut vendre certains de ses biens, certains de ses terrains, à un prix inférieur à la valeur réelle du bien si cette vente est faite dans le cadre d'un projet qui a pour but de construire des logements intermédiaires sur des territoires situés en zone tendue.

Ce que nous proposons c'est d'étendre ce dispositif qui existe pour l'État aux Collectivités Territoriales

dès l'instant que l'outil est utilisé pour faciliter l'accès des agents publics au parc immobilier local.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Vente ou location par la collectivité de biens à des prix réduits par rapport aux prix du marché	CE, 3 novembre 1997, Commune de Fougerolles, req. n°169473 ²	Vente ou location de biens avec décote justifiée par une contrepartie liée à un intérêt public local ² qui pourrait, par exemple, consister en l'occupation d'un emploi dans les services publics locaux ou en l'obligation de réhabiliter un immeuble et de le vendre à des ménages modestes	Permet l'achat ou la location d'un bien en dessous du prix du marché avec un mécanisme dissuasif en cas de méconnaissance de la contrepartie prévue	Mécanisme applicable uniquement sur des biens appartenant aux personnes publiques. La contrepartie imposée à l'acheteur doit être limitée dans le temps

² Exemples en jurisprudence : création d'emplois locaux (CE, 3 novembre 1997, Commune de Fougerolles, req. n°169473) ; installation d'un masseur-kinésithérapeute (CE, 28 septembre 2021, req. n°431625) ; réhabilitation et vente permettant l'accession sociale de ménages modestes (CAA Marseille, 25 avril 2014, req. n°11MA02826) ; augmentation et rajeunissement de la population sédentaire (CAA Nantes, 30 juin 2000, req. n°98NT01299).

Rédaction d'une clause conditionnant la location d'un bien en dessous du prix du marché à l'occupation d'un emploi dans des services publics locaux :

« Le présent contrat de location est conclu pour faciliter le recrutement d'agents publics sur le territoire de la commune de Saint-Julien-en-Genevois afin de répondre à des besoins d'intérêt général.

En contrepartie de la mise à disposition du bien aux conditions financières fixées par le présent bail, le preneur devra occuper de façon continue un emploi public local situé sur le territoire de XXXXX pendant une durée de XXX années à compter de la signature du présent contrat.

En cas du non-respect de cet engagement par le preneur, le montant du loyer mensuel sera majoré à hauteur de XXX € à compter du premier jour de la cessation de ses fonctions ».

Une autre mesure proposée en complément sur les conditions de vente de biens du domaine privé des personnes publiques.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension de la possibilité de vendre des biens du domaine privé à un prix inférieur à sa valeur vénale	Article 3211-7 du Code général de la propriété des personnes publiques	Extension de la possibilité pour les personnes publiques de vendre des biens du domaine privé à un prix inférieur à leur valeur vénale pour la réalisation de logements intermédiaires sur des territoires situés en zone tendue	Maîtrise le coût de production des logements ce qui influe sur le prix de vente du bien	Requiert modification CGPPP. Champ d'application limité. Coût pour la collectivité

Proposition rédactionnelle : compléter l'article L. 3211-14 du Code général de la propriété des personnes publiques par l'alinéa suivant. « L'article L. 3211-7 est également applicable aux cessions de terrains par les collectivités territoriales pratiquées dans le but de permettre l'accès des agents publics au parc immobilier local ».

e/ Des mesures incitatives pour la construction de logements intermédiaires

Favoriser la construction de **logements intermédiaires**.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Dissocier le foncier des constructions par la conclusion d'un Bail Réel Immobilier – vise les logements intermédiaires	Articles L. 254-1 à L. 254-9 du Code de la construction et de l'habitation	Mise à disposition du foncier à un opérateur par un bail longue durée constitutif de droits réels avec obligation de construire ou de réhabiliter des constructions existantes en vue de la location ou de l'accession temporaire à la propriété des logements	Favoriser la production de logements à prix abordables grâce à une dissociation du foncier et du bâti. Proposer une offre plus accessible aux classes intermédiaires sur le long terme au fil des locations et des reventes. Voir clause anti-spéculative	Implique un porteur du foncier sur le long terme, ainsi qu'un contrôle des ressources des ménages bénéficiant des constructions

Proposition rédactionnelle : compléter l'article L. 302-5 du Code de la construction et de l'habitation avec l'alinéa suivant. « Les logements locatifs sociaux retenus pour l'application du présent article sont : (...) « 7°) Les logements produits selon le régime fixé par les articles L. 254-1 à L. 254-9 du présent Code »

La Convention d'usufruit

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Conclusion d'une Convention d'usufruit	Articles L.253-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Acquisition par un investisseur de la nue-propriété d'un bien à un prix inférieur à la valeur du marché et acquisition par un bailleur social de l'usufruit à une valeur inférieure à la pleine propriété et pour une durée limitée (au moins 15 ans).	Permet de réduire les coûts d'acquisition pour le bailleur social (remboursement du prêt par les loyers) Permet d'augmenter l'offre de logements à prix abordable sur le marché. Les logements régis par ce dispositif entrent dans le calcul des objectifs de la loi SRU	Requiert des investisseurs prêts à investir sur le long terme. Ne crée une offre de logements abordables que temporairement, jusqu'à ce que l'investisseur récupère la pleine propriété. Requiert de proposer une offre de relogement aux locataires à l'issue de l'usufruit.

Du côté de la fiscalité, un mécanisme est prévu par le Code Général des Impôts qui vise à exonérer les plus-values réalisées.

L'idée est d'étendre l'exonération de la plus-value si l'acquéreur s'engage dans son acte de vente, à réaliser des logements intermédiaires afin de pouvoir augmenter le nombre de ces logements sur le territoire. Un mécanisme fiscal incitatif peut favoriser la construction de logements intermédiaires.

Toujours en matière de fiscalité, le dispositif prévoyant la réduction d'impôts en cas de location inférieure au marché doit être adapté aux territoires en zones tendues pour être attractif auprès des propriétaires privés des zones frontalières.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Extension de l'exonération fiscale applicable aux plus-values réalisées lors de la cession à titre onéreux de biens immobiliers bâtis ou non bâtis ou de droits relatifs à ces biens	Article 150 U 7° du Code général des impôts	Extension du dispositif prévu à l'article 150 U 7° du CGI à la réalisation de logements intermédiaires en zone tendue	Maîtriser le coût du foncier et donc de production des logements ce qui influe sur le prix de vente du bien. Inciter les vendeurs à privilégier un acheteur s'engageant à construire des logements intermédiaires afin de développer ces logements dans la commune	Requiert une modification du Code général des impôts

Proposition rédactionnelle : l'article 150 U 7° du Code général des impôts pourrait être complété après le b).

« c) Dans les communes situées au sein d'une zone tendue et frontalière caractérisée par une pénurie d'agents publics dûment constatée, aux cessionnaires qui s'engagent par une mention portée dans l'acte authentique d'acquisition à réaliser et à achever des logements locatifs intermédiaires au sens de l'article L. 302-16 du même code ou des logements faisant l'objet d'un bail réel immobilier défini à l'article L. 254-1 du même code dans un délai de quatre ans à compter de la date de l'acquisition. »

Et après « L'exonération est calculée au prorata de la surface habitable des logements sociaux », ajouter la mention suivante « ou, le cas échéant, des logements intermédiaires »

f/ Limiter la spéculation

Des clauses spécifiques dans les contrats

Dans un territoire où le foncier augmente chaque mois, l'objectif serait de garantir dans le temps la mise à disposition de logements accessibles aux agents et plus généralement aux salariés en euros de la zone frontalière.

Pour se faire une clause anti spéculative pourrait être intégrée au contrat de vente qui concernent les propriétaires publics.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Insérer une clause anti-spéculative dans l'acte de vente	Cass., Civ. 3 ^{ème} , 23 septembre 2009, Commune Saint-Pée-sur-Nivelle, pourvoi n°08-18.187	Clause qui instaure à la collectivité vendeuse un droit de préférence n cas de revente du bien, celle-ci ne pouvant dépasser le prix indiqué	Effet anti-spéculatif qui permet d'encadrer le prix des transactions	Mécanisme applicable uniquement sur des biens appartenant aux personnes publiques

Proposition rédactionnelle : « En cas de revente du bien défini dans le présent contrat dans un délai de XXX années à compter de la signature des présentes, le prix de vente ne pourra excéder le prix d'acquisition initial réactualisé le cas échéant en fonction de l'érosion monétaire calculée par la variation de l'indice INSEE du coût de la construction. Dans l'hypothèse où le terrain est revendu après la réalisation de travaux de construction ou de réhabilitation, le prix de la vente est majoré du prix de revient de la construction telle qu'elle se présente au jour de la proposition de la vente, ce prix de revient pouvant être lui-même majoré par un coefficient d'érosion monétaire calculé par la variation de l'indice INSEE du coût de la construction. XXX (nom de l'acheteur) concède par ailleurs à la commune XXX un pacte de préférence sur le bien vendu aux termes duquel il s'engage à lui proposer la vente en priorité au prix fixé ci-dessus. Cette stipulation librement convenue entre les parties a pour but d'empêcher la spéculation sur le bien dans un contexte marqué par la rareté de l'offre et le décrochage des possibilités financières des ménages par rapport à l'envolée des prix de l'immobilier. »

Le Bail construction de longue durée, un outil existant à déployer

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Conclusion d'un bail à construction	Articles L.251-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Conclusion d'un bail de longue durée constitutif de droits réels ; puis, à l'issue du bail, soit les constructions sont remises au propriétaire du terrain, soit le preneur acquiert le foncier	Permet de lutter contre la spéculation foncière, le prix du foncier pouvant être celui du prix fixé à l'origine, actualisé	Implique un porteur du foncier sur le long terme

L'encadrement des loyers

La Communauté de Communes du Genevois dont la Commune de Saint-Julien-en-Genevois sont en zone tendue. De ce fait **les encadrements de loyers pourraient s'appliquer au territoire** sous conditions que le périmètre soit suffisamment large pour ne pas créer de déséquilibre entre territoires et ne pas créer non plus un effet d'aubaine en zone frontalière.

Outil	Source Juridique	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Encadrement des loyers	Article 140 de la loi n°2018-1021 Du 23 novembre 2018	Encadrement par l'État des loyers susceptibles d'être pratiqués dans le parc privé dans les zones tendues pour maîtriser le prix de la location	Maîtriser la hausse des loyers	Nécessite la création d'un observatoire local des loyers afin de fixer les loyers de référence, puis l'adoption d'un arrêté préfectoral fixant le loyer de référence majoré et un loyer de référence minoré.



3/ LA RÉMUNÉRATION

LES PARCOURS DE CARRIÈRE DU GENEVOIS FRANÇAIS

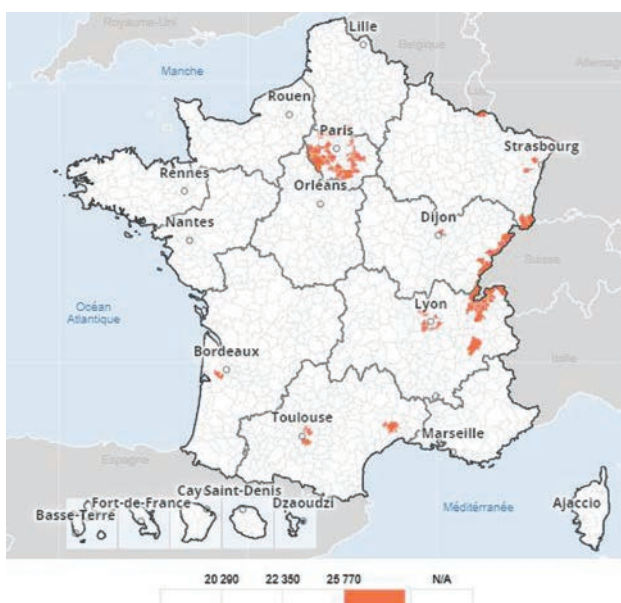
La rémunération est comme le logement un autre enjeu sur ce territoire frontalier avec la Suisse. Actuellement la Suisse bénéficie d'une main d'œuvre française conséquente sur toutes les catégories socio-professionnelles avec des demandes plus importantes sur certains métiers comme ceux du secteur santé. Avec un SMIC sur le canton de Genève à 4.400 euros au 1^{er} janvier 2023, la concurrence est forte. On comprend que les agents publics soient tentés de traverser la frontière pour travailler. C'est une tendance qui se retrouve dans toutes les Fonctions Publiques avec une situation particulièrement sérieuse dans la Fonction Publique Hospitalière et la Fonction Publique Territoriale.

Les collectivités territoriales se situant dans la zone d'influence de la Suisse font face à des enjeux notamment sur le plan des ressources humaines. Étant donné ses salaires beaucoup plus élevés que la France, la Suisse se montre particulièrement attractive pour les actifs résidant dans les zones transfrontalières dont les agents territoriaux, un vivier attrayant car bien formé et compétent. En témoigne la carte ci-dessus représentant le niveau de vie médian des EPCI.

1- ÉTAT DES LIEUX DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PARCOURS DE CARRIÈRE DES AGENTS TERRITORIAUX EN ZONE FRONTALIÈRE

Une étude sur les EPCI frontaliers

Par-delà ces aspects géographiques, une étude basée sur les compétences exercées par les intercommunalités a été mobilisée. L'intérêt de l'étude établie et de la méthode utilisée **est de comparer d'une manière plus fiable des collectivités qui n'ont pas les mêmes compétences.**



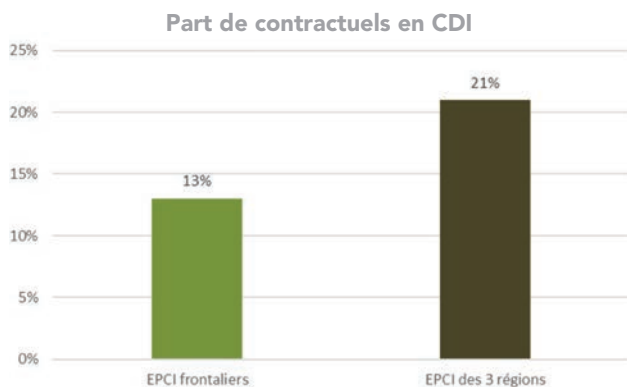
Les données sont issues de la campagne 2019 du Bilan Social.

Du côté des intercommunalités frontalières, 15 collectivités signalées en rouge sur la Carte ont pu être mobilisées sur 23 intercommunalités concernées.

Ces 15 EPCI se situent dans les départements suivants : **l'Ain, le Doubs, le Jura, le Haut-Rhin et la Haute-Savoie.** Du côté des intercommunalités des 3 régions, 329 intercommunalités ont été intégrées à cette étude.

Effectifs

La part de contractuels en CDI dans les EPCI frontaliers est nettement inférieure à celle des intercommunalités des trois régions. Ceci peut traduire une difficulté accrue de garder à long terme des agents contractuels dans les territoires frontaliers. La variation des effectifs permanents entre 2018 et 2019 : **EPCI Frontaliers -1,3%** Aures EPCI +3,3%



2019 : **EPCI Frontaliers -1,3%** Aures EPCI +3,3%

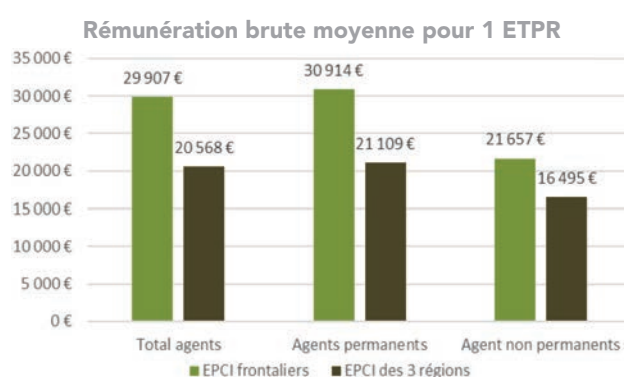
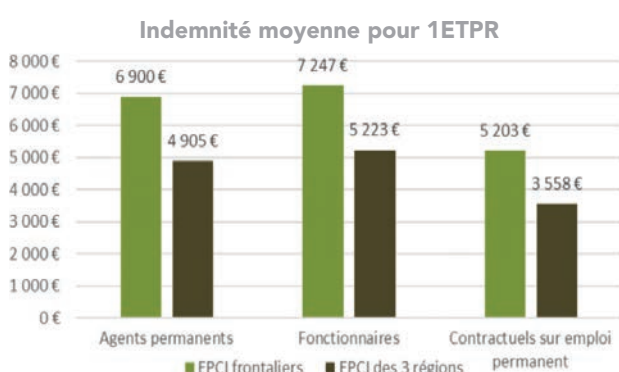
Alors que les intercommunalités des 3 régions progressent dans leurs effectifs, celles frontalières connaissent une légère diminution du nombre d'agents. De nombreuses explications peuvent justifier cela (départ à la retraite ou fin de contrat non remplacé car aucun besoin par exemple).

Nous pouvons convenir que l'attractivité de la Suisse impacte, de manière tendancielle, négativement les effectifs des EPCI frontaliers.

Les mises en disponibilité des fonctionnaires dans les EPCI frontaliers pèsent moins dans leurs départs que pour les EPCI des trois régions. A l'inverse, le poids **des démissions des fonctionnaires dans les EPCI frontaliers pèsent beaucoup plus dans leurs départs que pour les EPCI des trois régions.**

En ce qui concerne les démissions des contractuels permanents, il n'y a pas de différence notable. Ainsi, on peut supposer que l'influence de la Suisse sur les départs des agents, a plus d'impact sur les fonctionnaires et se matérialisera par des démissions plutôt que des mises en disponibilité.

La rémunération



L'influence de la Suisse se fait ressentir dans les choix de rémunération des intercommunalités frontalières. **Les rémunérations brutes annuelles ainsi que les indemnités y sont en moyenne plus importantes.** Ceci peut s'expliquer par le coût de la vie qui est plus élevé ce qui amène les collectivités à mieux rémunérer leurs agents.

La Suisse proposant des rémunérations plus importantes, le salaire prend aussi toute son importance dans le recrutement et la fidélisation des agents. Les collectivités ont donc bien intégré dans leur mode

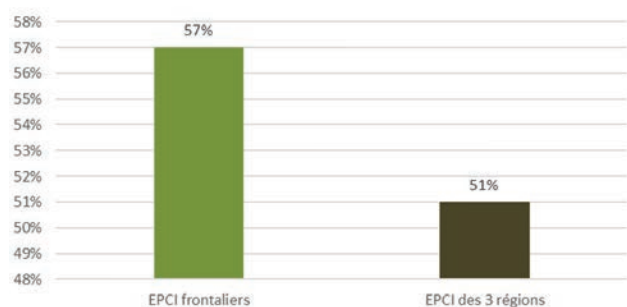
de recrutement la prise en compte de la vie chère mais elles ne peuvent compenser au-delà des moyens financiers dont elles disposent.

Un travail dans ce sens a été engagé par la Commune de Saint-Julien-en-Genevois suite à un audit fonctionnel et organisationnel mené en 2021. La question des rémunération face au coût de la vie a été identifié comme un frein au recrutement et à la fidélisation des agents. Depuis un travail de fond sur le RIFSEEP et sur l'accès aux avantages sociaux a permis d'apporter une réponse qui reste tout à fait partielle à la question, puisque les marges de manœuvre sont minces pour une collectivité.

Dans la lignée des résultats sur la rémunération, **la participation à la santé et à la prévoyance est plus importante dans les EPCI frontaliers. Ces éléments peuvent constituer un levier d'attractivité pour attirer et fidéliser les agents.**

La formation

Part des agents permanents ayant suivi une formation



Les intercommunalités frontalières forment plus leurs agents. **La formation peut être un levier de fidélisation des agents.** Ce niveau de formation peut aussi s'expliquer par la volonté des EPCI de favoriser les évolutions de carrières et de conserver ainsi leurs agents.

Fort de ce constat on a cherché à connaître les métiers les plus recherchés sur l'année 2021.

Le profil le plus recherché entre 2019 et 2021 est celui de comptable/finances avec respectivement 24% et 30% des offres toutes familles confondues. L'année 2020 puis 2021 fut marquée par une abrupte hausse des demandes **en poste de direction dont le plus demandé était celui de Directrice/Directeur Général des Services.** Alors que les postes de direction représentaient 3% des β en 2021. 2019 n'est pas comparable à 2020 en raison de la crise sanitaire. Néanmoins, cette demande continue sur le début de l'année 2021. En fait, après la comptabilité et finances, l'urbanisme et les RH, les profils les plus recherchés sont des profils de secrétaires administratives/administratifs pouvant faire de l'accueil, suivre des dossiers et d'autres tâches administratives.

La polyvalence du poste dépendra de la taille de la collectivité. Plus la collectivité a d'agents, plus les postes seront spécialisés. Si la collectivité est de petite taille, il est fort probable que le profil recherché nécessite toute ou partie des compétences suivantes : de la comptabilité, de la RH et du suivi administratif. Dans ce type de collectivités, savoir faire des paies est une compétence clé.

Les autres profils les plus recherchés sur ces années sont ceux d'agents dans la filière médico-sociale, en urbanisme, en RH et tous les métiers de l'animation.

Derrière ces profils, se cachent parfois des réalités différentes. Pour compléter l'analyse, une étude montre la spécificité des rémunérations dans toutes les structures de Haute-Savoie.

Une étude sur les rémunérations des collectivités de Haute-Savoie

Cette étude a été réalisée sur 210 collectivités qui ont validé leur bilan social en 2019. Le présent rapport se base sur les primes et indemnités (hors IR) renseignées dans le Bilan Social.

Les collectivités ont été rassemblées en groupe de collectivités. Les Communes, les Communautés de Communes ou d'Agglomération (CC/CA), les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) et les syndicats. L'étude se concentre principalement sur les données des indemnités. **Le parti pris a été d'analyser les indemnités sous différents angles : indemnités reçues selon le groupe de collectivités, les catégories, le statut et les filières.**

Pour chacun de ces prismes, deux indicateurs ont été choisis : les indemnités pour 1 ETPR (Équivalent Temps Plein Rémunéré) et la part des indemnités dans la rémunération brute totale annuelle.

En synthèse : les communes avec une part moyenne des indemnités dans la rémunération élevée (21% ou plus) se situent principalement à la frontière ou près de la frontière Suisse. Les communes à proximité d'une station de ski ont aussi une part plus élevée (les Houches, Combloux, Vallorcine, la Clusaz). Les communes au centre de la Haute-Savoie ont globalement une part moyenne des indemnités dans la rémunération plus faible.

- Les indemnités pour 1 ETPR des CCAS sont inférieures à celles des autres collectivités. Les syndicats ont les indemnités pour 1 ETPR les plus élevées.
- Les indemnités pour 1 ETPR d'un contractuel sont plus faibles que les indemnités pour un ETPR d'un titulaire. Ce phénomène est particulièrement présent dans les communes mais il convient de le pondérer dans la mesure où les contractuels ont une marge de manœuvre plus grande pour négocier leur rémunération de base.
- Les indemnités pour 1 ETPR augmentent avec le niveau de catégorie avec une différence moindre entre les catégories A et B qu'entre les catégories B et C.
- Les indicateurs sont plus faibles dans les filières sociale, culturelle et animation. Les filières avec traditionnellement moins d'agents (médico-technique et la police municipale), ont les deux indicateurs les plus élevés. Pour les autres filières avec traditionnellement plus d'agents, ces deux indicateurs sont les plus élevés dans les filières administrative et technique.

L'ensemble de ces éléments de contexte montre que les collectivités ont globalement intégré dans leur rémunération les contraintes de vie chère qui pèsent sur les agents mais cela ne s'avère pas suffisant pour attirer et fidéliser.

L'élévation du point d'indice de 3,5% en juillet 2022, même s'il a eu un impact bénéfique auprès des agents, ne suffit pas à inverser la tendance du manque d'attrait sur le département du 74.

Pour mémoire au 1^{er} novembre 2005, la valeur mensuelle du point est de 4,4759 et au 1er janvier 2022 de 4,6860 soit un peu plus de 21 centimes sur 17 ans quand le taux d'inflation sur la même période est de 22% soit une valeur du point à actualiser pour suivre le coût de la vie qui devrait être à 5 euros. Ce manque ajouté au surcoût du territoire haut-savoyard explique les demandes sur le travail des grilles et des indemnités de vie chère et de 13^{ème} mois.

2 – DU TASSEMENT DES GRILLES ET DES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES

La rémunération ne peut être évoquée sans parler de l'évolution des carrières.

L'avancement

Dans le cadre des avancements de grade, les agents relevant du NES rencontrent un frein à leur déroulement de carrière par le maintien de la proportion entre les avancements au choix et sur examen dans le NES (Nouvel Espace Statutaire) de la catégorie B. Ces dispositions ont été instaurées par le décret n° 2010-329 du 22 mars 2010, et perdurent. Sont concernés : les rédacteurs, les techniciens, les assistants d'enseignement artistique, les assistants de conservation du patrimoine et des bibliothèques, les éducateurs des activités physiques et sportives, les chefs de service de Police Municipale, les animateurs et les moniteurs-éducateurs et intervenants familiaux. Le principe repose sur le décret qui prévoit que les deux voies d'accès (par examen professionnel et à l'ancienneté) sont liées et doivent être utilisées obligatoirement. **Un assouplissement serait bienvenu.**

Le nombre de nominations prononcées par chaque voie (examen professionnel ou ancienneté) ne peut être inférieur au 1/4 du nombre total des nominations (minimum 1/4 et maximum 3/4 pour chacune des voies). Ce dispositif a été supprimé pour la catégorie C au moment de la mise en œuvre du PPCR en 2017. Ainsi, seuls les agents relevant du NES et de la catégorie B sont concernés par ce dispositif.

Dans certains cadres d'emplois, les collectivités doivent présenter le dossier d'un agent qui a réussi l'examen professionnel à la promotion interne. Cela n'incite pas les agents à passer les examens professionnels, à s'impliquer et à les fidéliser. **Il est proposé d'établir des listes d'aptitude distinctes au titre de l'examen professionnel et de l'avancement au choix.** Cela permettrait une souplesse appréciable et de la cohérence.

Autre évolution s'agissant de revoir l'impossibilité de promouvoir un agent quand aucun recrutement n'est intervenu à l'échelle du département sur les 4 années précédentes (Chef de Service de PM par exemple). Au regard de la rareté à pouvoir recruter sur certains métiers dont la

Police Municipale notamment, nous l'avons dit, il y a une double peine notamment pour ceux qui sont en poste et qui n'ont pas d'espoir d'évolution de ce fait. Il est en effet impossible juridiquement de tenir compte des recrutements d'agents contractuels sur poste permanent qui ne bénéficient pas de la promotion interne. **Mais assouplir les règles de calcul des quotas doit pouvoir se faire pour éviter l'écueil présenté.**

Les contractuels

Il est proposé de raccourcir le délai de 6 ans ouvrant droit à CDI dans la fonction publique pour la rendre plus attractive et lutter contre la précarité, voire ouvrir la possibilité de recrutement direct en CDI comme cela existe dans la Fonction Publique d'État (article 6bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984). En effet cette disparité est aujourd'hui contre-productive en termes de recrutement et défavorise la Fonction Publique Territoriale.

Autre sollicitation : **assouplir la procédure de recrutement des contractuels en retirant les remplacements (article 3-1 de la loi de 1984) des cas de recrutement** soumis à l'obligation de respect de la procédure de recrutement décrite par le décret du 19 décembre 2019 (article 2-2 du décret n°88-145 du 15 février 1988), ce qui alourdit la procédure alors que ces recrutements sont souvent motivés par l'urgence et que l'emploi n'est pas vacant. Cela ajoute des difficultés dans la gestion des collectivités déjà en manque de ressources.

Favoriser la mobilité

Prévoir une compensation financière obligatoire en cas de transfert de Compte Épargne Temps (CET), sous réserve que la collectivité d'origine ait préalablement informé la collectivité d'accueil du solde à reprendre permettrait de clarifier les conditions et de les encadrer. En effet, à ce jour, le CET est transféré de plein droit lorsque l'agent change de collectivité, engendrant un transfert de charge sur la collectivité d'accueil, mais la collectivité d'origine peut refuser d'indemniser cette dernière puisque la conclusion d'une Convention financière est une simple faculté (article 11 du décret n°2004-878 du 26 août 2004). Cela engendre des conflits entre collectivités et entrave les capacités de mobilité pour les agents qui préféreront parfois démissionner ou se mettre en disponibilité pour traverser la frontière.

Les effets du gel du point d'indice

Si la rémunération n'est qu'un levier de l'attractivité, et nous avons vu combien dans le département de la Haute-Savoie le sujet est sensible, le gel du point d'indice sur le temps long a rendu inopérant les autres leviers de l'attractivité.

Les collectivités ont tenté de compenser la différence par le régime indemnitaire avec un salaire moyen qui a augmenté entre 2013 et 2020 de 8,83%. Les 3,5% d'augmentation du point d'indice en juillet 2022 sont certes bienvenus mais avec une inflation bien plus élevée, **cela n'évite pas le tassement des grilles indiciaires**. Le décret du 23 décembre 2022 prévoit que le minimum de traitement de la fonction publique sera augmenté d'un point d'indice, passant de l'indice brut majoré de 352 à 353 au 1^{er} janvier 2023. Plus de 400.000 agents sont concernés. Si l'on peut se réjouir du décret du 26 avril 2023 instaurant une revalorisation du SMIC, cette démarche contribue, sans valorisation des grilles indiciaires, à mettre la Fonction Publique de nouveau en situation de déséquilibre. Les échelons des agents de Catégorie C sont bloqués sur les 8 premiers échelons nivelant ainsi vers le bas les salaires des Fonctionnaires de Catégorie C. Mais le principe d'évolution de carrière reste affaibli et la principale cause de la désaffection des jeunes pour la fonction publique, selon une enquête faite auprès de 1.284 répondants par « le sens du service public », repose sur l'insuffisance des rémunérations.

Il est nécessaire de prévoir une indexation des salaires sur la base d'indicateurs partagés et non uniquement sur l'inflation afin de bien tenir compte de l'engagement des agents. Outre le point d'indice, d'autres mécanismes devraient faire l'objet d'attention du fait de la spécificité et des caractéristiques du Département 74.

3 – UNE PRIME DE VIE CHÈRE POUR LES TROIS FONCTIONS PUBLIQUES

Cette question de vie chère en Haute-Savoie est un sujet porté depuis très longtemps par les parlementaires, les Services de l'État notamment. Pendant les Assises, elle a fait l'objet d'une intervention de Mme la Députée Virginie Duby Muller. Le département de la Haute-Savoie est prospère et s'apparente à une carte postale. Mais le cadre de vie, certes agréable, ne suffit pas à attirer et encore moins à fidéliser eu égard au coût du foncier et au coût de la vie particulièrement élevé en zone frontalière. **Cette prime de vie chère doit s'appliquer aux trois fonctions publiques** car ce sont tous les agents de la Fonction Publique qui sont concernés par ces difficultés. Il faut faire le constat, à la fois, d'un turn-over important, d'une hausse de l'absentéisme, des postes qui ne sont pas pourvus, un taux de vacances qui est plus élevé qu'ailleurs pénalisant l'ensemble des administrations. Pour mémoire, cette indemnité de résidence est prévue au titre premier du statut général des fonctionnaires. Elle avait été instituée en 1919 pour corriger les disparités de coût de la vie sur le territoire national et elle constitue, avec le traitement, le supplément familial de traitement et les indemnités instituées par les textes législatifs et réglementaires, l'un des éléments de la rémunération des agents des trois versants de la fonction publique.

Les modalités d'attribution de cette prime

Il existe actuellement trois taux d'indemnité de résidence, fixés suivant les zones territoriales d'abattement de salaires telles que déterminées par l'article 3 du décret n°62-1263 du 30 octobre 1962 portant majoration du salaire minimum national interprofessionnel garanti :

- **Zone 1 au taux de 3 %** (574 communes, dont la plupart des communes de l'Île-de-France, certaines communes des Bouches-du-Rhône, de Loire-Atlantique et du Var, ainsi que de la Corse).
- **Zone 2 au taux de 1 %** (1 202 communes, dans les Alpes maritimes, le Finistère, le Gard, la Meurthe-et-Moselle, le Morbihan ou encore le Nord).
- **Zone 3 au taux de 0 % (34 224 communes, dont celles de Haute-Savoie).**

Ces zones sont attribuées par décret et il n'y a pas eu d'actualisation de ce décret **depuis 1962**. En analysant la situation actuelle, certains départements classés en Zone 2, sur des éléments objectifs, montants des loyers notamment, ont un coût de la vie qui est beaucoup moins élevé qu'en Haute-Savoie. **Une réelle disparité s'est installée au fil du temps du fait de la non actualisation de ce décret.**

Une étude de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires assez récente permet d'objectiver ces éléments et conforte l'analyse établie par l'INSEE sur les loyers médians en Haute-Savoie actualisée en février 2023. A l'échelle de toute la France, parmi les 200 communes les plus chères pour se loger, 32 se situent en Haute-Savoie. La Tribune de Genève avait fait une extraction pour les communes du Grand Genève qui démontrait que Divonne-les-Bains avait un niveau de loyer plus élevé que Saint-Tropez.

La proposition des élus locaux

- **La mise en place de l'indemnité de résidence en Haute-Savoie** permettrait de stabiliser et fidéliser les fonctionnaires sur le territoire, garantissant ipso facto une plus grande efficacité du service public et une meilleure qualité de vie.
- Cette indemnité de résidence **correspondrait à 3% du traitement brut.**

Outre cette indemnité régulièrement écartée sur différents motifs et notamment celui du critère actuel de référence servant à classer les communes dans les différentes zones territoriales qui n'apparaît plus pertinent pour véritablement apprécier les disparités du coût de la vie, d'autant que ce classement n'a pas été revu depuis mars 2001, une autre prime mérite d'être étudiée pour rendre plus attractive les métiers du service public.

Pour répondre à cette attente, une des solutions en zone tendue pourrait être de flécher une partie des fonds de péréquation Intercommunale.

Pour exemple, la Communauté de Communes du Genevois reverse à ce titre aux territoires plus pauvres 700.000 à 800.000 euros par an. **Un pourcentage de ce fond pourrait être consacré aux indemnités complémentaires des agents en zone frontalière** afin de fidéliser et recruter les agents nécessaires au maintien du Service Public.

4 – UN 13^{ÈME} MOIS À LA LIBRE APPRÉCIATION DES COLLECTIVITÉS

L'un des leviers que nous avons pu identifier concerne la structuration de la rémunération des agents publics territoriaux, et plus précisément l'impossibilité actuelle d'instaurer postérieurement à la loi du 26 janvier 1984 une prime de fin d'année ou de 13^{ème} mois cumulable avec le Régime Indemnitare. Ce principe pose un certain nombre de situations vécues comme injustes, en fonction de l'histoire de la politique de rémunération dans les collectivités, entre ceux qui peuvent l'afficher et ceux qui ne le peuvent pas. Cela crée une distorsion d'attractivité et un impact psychologique chez les candidats à ne pas négliger en ces périodes de tension sur beaucoup de métiers.

Un autre exemple marquant sur le département de la Haute-Savoie fut la démonstration de ce déséquilibre. Lors de la mise en place de la commune nouvelle autour d'Annecy, certaines collectivités bénéficiaient du 13^{ème} mois. Lors de la constitution de la commune nouvelle, et comme sa dénomination l'indique, le statut juridique de la collectivité naissante ne lui a pas permis d'instaurer par voie délibérative le 13^{ème} mois. Afin de conserver les situations antérieures, l'IFSE a été mis en place en tenant compte des écarts induits par la perte du 13^{ème} mois. Pour autant, quelques années après, les règles, qui régissent le RIFSEEP sur la commune d'Annecy avec la mise en place de groupes de fonction, ont lissé l'ensemble des agents sur des mêmes lignes de rémunération en fonction de la catégorie, du grade et des responsabilités, donnant le sentiment d'une perte d'évolution du régime indemnitare aux agents des communes historiques. Le fait est que cela a valu des départs d'agents d'expérience et d'expertise au bout de quelques mois au motif du manque de reconnaissance financière, de l'effacement de possibles évolutions envisagées avant le regroupement des communes en cumulant 13^{ème} et RIFSEEP, outre d'autres paramètres qui ont pu peser dans les décisions.

Rappel de quelques principes

Principe de libre administration des collectivités territoriales :

Article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958 : « *Dans les conditions prévues par la loi, ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences* ».

Avantage collectivement acquis en matière de complément de rémunération :

Article 111 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale : « *Par exception à la limite résultant du premier alinéa de l'article 88, les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération que les collectivités locales et leurs établissements publics ont mis en place avant l'entrée en vigueur de la présente loi sont maintenus au profit de l'ensemble de leurs agents, lorsque ces avantages sont pris en compte dans le budget de la collectivité ou de l'établissement* ».

Cela fonde le principe du maintien ou pas du 13^{ème} mois.

Principe de parité avec la Fonction Publique d'État

Article 88 alinéa 1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale : « *Les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs établissements publics fixent les régimes indemnitaires, dans la limite de ceux dont bénéficient les différents Services de l'État* ».

Problématique

Lorsqu'une collectivité territoriale ou un établissement a délibéré antérieurement au 28 janvier 1984 pour instaurer une prime annuelle dite de « 13^{ème} mois », cette prime est maintenue et se cumule avec le RIFSEEP.

Toutes les structures intercommunales créées après 1984, et les communes nouvelles, n'ont aucun moyen juridique d'instaurer une telle prime.

Cela crée une disparité entre les employeurs publics et peut conduire à rendre une commune nouvelle moins attractive qu'une autre collectivité pour un fonctionnaire en recherche de mobilité par exemple.

Descriptif détaillé

Les collectivités territoriales et leurs établissements doivent mettre en œuvre le **RIFSEEP** – Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel.

Le RIFSEEP est constitué :

- de l'**IFSE** (Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise) qui est une part fixe versée généralement mensuellement ;
- et du **CIA** (Complément Indemnitaire Annuel) qui est une part variable liée à l'engagement professionnel et à la manière de servir.

Le RIFSEEP se substitue au régime indemnitaire existant jusqu'alors au sein de la collectivité ou de l'établissement mais peut être cumulé, le cas échéant, avec les avantages collectivement acquis au sens de l'article 111 de la loi du 26 janvier 1984 (prime de fin d'année ou 13^{ème} mois).

Pour une collectivité ou un établissement qui n'a pas instauré avant 1984 une prime de 13^{ème} mois, aucun moyen juridique ne permet de mettre en place une prime équivalente.

Le CIA ne peut en aucun cas être assimilé à un 13^{ème} mois car il est par essence un élément dont le montant est susceptible de varier chaque année, en fonction du niveau de réalisation des objectifs fixés, du degré de satisfaction et d'implication de l'agent ; son montant ne peut pas être garanti dans le cadre des négociations à l'embauche.

Le montant de l'IFSE alloué peut être fixé pour tenir compte du « manque à gagner » en l'absence de 13^{ème} mois, mais le versement d'une rémunération en 12 mois n'a pas le même impact pour le budget des agents publics qu'un versement en 13 mois.

Par ailleurs, certains cadres d'emplois ne bénéficient pas du RIFSEEP et relèvent toujours des Régimes Indemnitaires précédents. C'est le cas par exemple des cadres d'emplois relevant de la filière Police Municipale pour lesquels il est particulièrement difficile d'attirer des candidats dans notre département.

De plus, les collectivités se trouvent en concurrence entre elles car certaines versent à la fois l'IFSE, le CIA et un 13^{ème} mois, quand d'autres ne proposent que l'IFSE et le CIA.

Enfin, lors de la création d'une structure intercommunale comme d'une commune nouvelle, les agents transférés conservent, s'ils y ont intérêt, leur Régime Indemnitare et les avantages collectivement acquis, à titre individuel. Cela crée des disparités entre les agents d'une même entité et rend parfois complexe le développement d'un sentiment d'appartenance à la nouvelle structure.

Proposition

Dans le respect du principe de parité avec la fonction publique d'État – c'est-à-dire sans que la somme de la prime « 13^{ème} mois » et des deux parts du RIFSEEP n'excède le plafond global des primes octroyées aux agents de l'État pris en référence. **Il est proposé que chaque collectivité ou établissement puisse, à tout moment, délibérer après avis du Comité Social Territorial, pour instaurer une prime de 13^{ème} mois ou une prime de fin d'année.**

5 - UNE PRIME POUR FIDÉLISER

Sur le département de la Haute-Savoie, certaines collectivités s'interrogent sur le fait de pouvoir mettre en place une prime à la fidélisation.

En effet, attirer est une préoccupation mais fidéliser aussi. Après quelques années au sein des collectivités très engagées dans la formation, l'apprentissage ou dans la montée en compétences, les agents peuvent être tentés par d'autres expériences dans des structures privées, publiques ou à l'étranger.

Face à ces turn over difficiles à stopper, **une prime de fidélisation permettrait de valoriser la durabilité dans des fonctions ou au sein de la collectivité,** de cultiver le sentiment d'appartenance et de reconnaître le travail fourni. **Cette prime ne doit pas se confondre avec le RIFSEEP mais bien se distinguer avec une progressivité** en fonction de la durée des années passées dans la collectivité. En l'isolant, on gagne l'intérêt de pouvoir insister sur la fidélisation et avoir un impact psychologique fort qui soit double : la fierté de s'inscrire dans le temps au sein de la collectivité et bonifier cette fidélité.

Le fait de permettre l'instauration d'une prime aux côtés du RIFSEEP de façon distincte est **un vrai levier notamment psychologique**. On sait que les candidats sont attentifs d'une part à ce que le RIFSEEP corresponde bien à aux demandes formulées mais reste souvent corseté du fait des groupe de fonction et d'autre part à des accessoires qui sont des moyens de favoriser la finalisation d'un recrutement et de fidéliser.

Pour l'ensemble des propositions et en fonction du ou des mécanismes choisis, **il faut insister sur la garantie des collectivités à pouvoir mettre en place des primes du point de vue financier. Les collectivités n'ont pas toutes les mêmes capacités financières et les leviers à disposition restent limités pour dégager, en section de fonctionnement, des moyens d'assurer une équité de ce point de vue entre les collectivités.**



PIERRE ANGULAIRE DU RECRUTEMENT DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES

La politique RH n'est pas suffisamment mise en avant pour assurer une qualité de travail aux agents. Pourtant plusieurs leviers existent déjà et peuvent se cumuler. L'attractivité ne veut pas dire concurrence entre les collectivités, bien au contraire, plus les collectivités convergeront sur ce sujet et plus l'image des Fonctions Publiques en général se trouvera renforcée.

Pour mieux recruter et mieux fidéliser, les employeurs doivent prêter attention à un certain nombre de leviers dont ils disposent en lien avec des propositions qui relèvent du niveau national. Le processus de recrutement est révélateur de l'engagement de l'employeur quant à la promesse qu'il peut faire aux candidats.

Face à la richesse de l'offre sur le marché de l'emploi, la concurrence spécifique de l'offre d'emplois en Suisse en zone frontalière, l'évolution des attentes des salariés pour un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée, une recherche de sens et de souplesse pour les jeunes entrants, les employeurs ne sont plus des recruteurs **mais des demandeurs d'employés**. Cela modifie profondément le rapport de force et donc la palette de promesses qu'ils doivent faire.

Savoir recruter est devenu un métier, objectiver les besoins et les mettre en relation avec une réalité de marché une obligation. Les employeurs doivent donc en amont se préoccuper d'une démarche globale quant à la qualité de la relation élus/agents, à la qualité de vie au travail, à la rénovation des pratiques managériales et au référentiel de management posé, à la marque employeur comme acte de sincérité....

1 – MIEUX RECRUTER : ALLÉGER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Mieux recruter est un enjeu pour assurer une bonne adéquation entre le poste et ses attendus et le candidat et ses attentes.

Anticiper le recrutement

L'attention commence **quant à la temporalité du recrutement**. Compte tenu du marché de l'emploi, les élus doivent, dans la mesure du possible, notamment en cas de départ à la retraite, anticiper leur recrutement.

Adapter besoin et marché de l'emploi

Ensuite explorer avec finesse le besoin et son adéquation avec le marché conditionnera ou pas une partie de la réussite du recrutement. Combien de recrutements se font sur la base d'anciennes

maquettes de fiches de poste sans réinterroger l'organisation, ses besoins, ses potentialités, ou encore les évolutions des politiques publiques. Sur les métiers en tension, les employeurs publics ne peuvent pas ne pas examiner les ressorts du recrutement, ce qui motive les candidats.

L'approche est insuffisamment documentée et les habitudes perdurent. Penser que le ressenti, la connaissance des acteurs locaux, les garanties historiques apportées par la Fonction Publique comme la sécurité de l'emploi suffiront à convaincre est une erreur.

Objectiver le besoin

La sphère publique dispose, à ce jour, de nombreuses données qu'elle sous-exploite. Les RSU, insuffisamment consolidés par manque de temps et de compétences dans les collectivités y compris les plus importantes en nombre d'agents, sont aussi sous utilisés pour déterminer des politiques de GRH sur des bassins d'emploi ou dans les collectivités et en déterminer des stratégies de recrutement.

La donnée permettrait de déterminer des besoins en recrutement actuels, futurs plus en cohérence avec les évolutions du ou des marchés de l'emploi.

Le candidat doit être ciblé

Anticiper, nourrir le profil par une étude ne suffit pas à mieux recruter. Il faut affiner le besoin avec la cible du candidat visé, un jeune, un expérimenté, une personne en reconversion, une potentialité hors du champ d'expertise... En fonction, la communication sera différente car les attentes seront différentes.

La présentation des annonces en fonction du secteur d'activité, de la tension sur le marché, de la cible recherchée ne sera pas la même et l'élaboration d'une fiche de candidature type, tout aussi inventive soit elle, deviendra vite inopérante.

Il faut sensibiliser les élus et les DRH ou RH à penser le recrutement comme unique à chaque fois et prendre le temps de penser l'organisation dans une perspective de faisabilité de l'embauchage à venir.

Valoriser les atouts de la structure publique

La rédaction de l'annonce doit être soignée en fonction de la cible en mettant en avant les atouts de la structure ou de la collectivité : projets, environnement (urbain, équipements de proximité, facilités de scolarisation, nature...), organisation du travail, taille de la structure, action sociale, télétravail, grands projets innovants ou exemplaires...

Les annonces peuvent prendre différentes formes : vidéos, annonces décalées, fiches de candidature classiques ... et surtout utiliser tous les canaux de communication possibles. Le site emploi territorial, les journaux spécialisés, les sites, les réseaux sociaux...

Des règles de publicité qui figent le processus de recrutement

Malgré tous ces leviers à la main des employeurs, le constat est que s'ils sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. Les obligations imposées quant à la publicité des annonces et les délais afférents sont un frein réel au besoin d'agilité et de réactivité en matière de recrutement.

Rappel des règles

Le décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 organise au sein des trois versants de la fonction publique l'obligation de publicité des créations et vacances d'emplois sur un espace numérique commun. Il s'agit du site « place de l'emploi public ».

Le décret n° 2022-598 du 20 avril 2022 vient modifier le décret du 28 décembre 2018, précité. Il vise à actualiser les modalités et les règles relatives à la publication des offres d'emplois et à élargir le périmètre des emplois soumis à une telle obligation de publicité et donc à en limiter les dérogations. Ces nouvelles dispositions sont applicables depuis le 23 avril 2022.

Depuis l'entrée en application du décret du 28 décembre 2018, précité, la création ou la vacance de tout emploi permanent au sein des administrations **doit faire l'objet sans délai, d'une publicité sur un espace numérique commun aux trois versants de la fonction publique**. Cette mesure permet aux agents candidats à une mobilité de postuler en ligne tout emploi susceptible de les intéresser et aux employeurs publics d'échapper au marché (très onéreux) des offres d'emplois, puisque si cette nouvelle obligation de publication est contraignante ; elle n'en demeure pas moins gratuite.

A noter, cependant, que cette obligation de publicité ne dispense pas les autorités territoriales (maires, présidents de région, de départements, d'établissements publics locaux, en particulier) de leur obligation de déclarer les emplois vacants ou créés dans les collectivités territoriales ou dans leurs établissements publics auprès du centre de gestion territorialement compétent.

Concernant la Fonction Publique Territoriale, la collectivité doit établir **une déclaration de création ou de vacance de poste** auprès du Centre départemental de gestion sur la **bourse de l'emploi**.

Cette première publicité permet ainsi aux lauréats des concours par exemple de recevoir les vacances de postes déclarées par les collectivités. Mais, les postes ainsi déclarés vacants ne sont pas toujours pourvus à l'extérieur car ils peuvent être réservés à des mobilités internes.

La priorité des recrutements est réservée aux agents titulaires ou inscrits sur les listes d'aptitudes (suite concours ou examens), et à ce titre, il est nécessaire d'attendre un temps raisonnable avant d'envisager de recruter un agent non titulaire par défaut de candidature conforme à ses attentes. (Délai de 4 mois selon la jurisprudence).

La durée de publication de l'avis de vacance sur l'espace numérique commun ne peut être inférieure à un mois (article 4 du décret du 28 décembre 2018, précité).

Évolution du dispositif pour le mettre en cohérence avec le marché de l'emploi

La durée de publication, aujourd'hui imposée, fige une temporalité de recrutement alors que les modes de communication nous invitent à être réactif, agile et rapide. L'expérience de terrain qui revient actuellement sur ce sujet est un retour d'échec de pouvoir aller jusqu'au terme du recrutement avec des candidats intéressants et intéressés, du fait des délais qui ne donnent pas une image dynamique de la Fonction Publique et ce particulièrement dans un marché de l'emploi volatil propre à la zone frontalière.

Au-delà de la seule image, il est observé, de façon très opérationnelle, des candidats qui choisissent un autre employeur entre le délai de dépôt de la candidature et la fin de la période de diffusion des annonces. Les jeunes candidats n'agissent pas et ne réagissent pas avec la même inertie que les plus expérimentés. Ce délai devient donc un handicap dans une période où la concurrence est forte et ajoute, de ce fait, une contrainte supplémentaire aux freins connus : rémunération, capacité à donner du sens, temps de travail, ...

Les collectivités sont en plus prises dans des injonctions paradoxales, soit mettre un délai minimum pour écourter la période avec le risque de n'avoir aucun candidat et de relancer, soit de mettre un délai plus long et de devoir faire patienter les personnes intéressées. En fonction de la tension sur le marché, on observe des collectivités qui développent des stratégies d'évitement, mettant des délais indicatifs pour répondre aux obligations mais débutant dans le même temps les opérations de contact et d'entretien.

Il est proposé de donner de la souplesse au processus permettant, dès le dépôt de candidature, d'engager des discussions quel que soit le statut de la personne sitôt après la diffusion de l'annonce et notamment après un premier recrutement infructueux en n'imposant plus de délai aussi strict, contrôlé par la jurisprudence.

2 - SENSIBILISER À LA CULTURE DE LA DONNÉE

Le contexte

La **loi du 7 octobre 2016, dite « Pour une République numérique »** ou loi Lemaire, conduit les organismes publics dont les collectivités locales à rendre gratuitement disponibles différents types de fichiers ou données en mode Open Data.

La **dématérialisation progressive de l'ensemble des services publics** et les sources de recueil augmentent sans cesse : captations satellite, capteurs connectés, réseaux télécoms, parcours web, réseaux sociaux, informations « crowdsourcées » (qualifiées et donc améliorées grâce à des contributions extérieures), données produites par les utilisateurs...

Cette tendance amplifie à l'infini les données exploitables et nécessite désormais de mettre en place **un véritable « service public territorial de la donnée »** pour structurer et piloter l'ensemble des usages de la donnée publique au service des projets collectifs et rechercher la défense du bien commun.

Une fois produites ou captées, croisées, transformées, partagées... et utilisées de manière pertinente et en respectant le cadre d'action publique, les données peuvent **rendre les territoires plus « intelligents », plus connectés, davantage en réseau.** Et ce, permettant ainsi un usage optimisé des ressources, mais également une diffusion et distribution de services publics plus efficaces et personnalisées.

L'exploitation de données peut irriguer, et par conséquent, **renouveler la conception et la mise en œuvre des politiques des ressources humaines.** Elle peut favoriser le partage et le croisement de données, pour concevoir de nouveaux services, piloter et allouer de manière plus pertinente des ressources particulières ou communes. Trop souvent, les collectivités négligent cet enjeu ou le confient aux seules directions des systèmes d'information sans associer les services supports à l'usage possible et notamment en termes de réflexion sur les ressources humaines.

De façon plus opérationnelle, il est également assez délicat de bien gérer la qualité des données issues ou en maîtrise de la collectivité, limiter leur redondance, faciliter un accès à la fois rapide et sécurisé en fonction des droits de chacun et en respectant la conformité RGPD. L'archivage électronique probant constitue également **une obligation réglementaire, en particulier pour respecter les durées légales de conservation et de destruction** permettant de conforter une véritable confiance numérique. La **maîtrise de ce « cycle de la donnée »** est donc bien un enjeu-clé pour la collectivité, notamment pour **soutenir l'ensemble de ses activités opérationnelles.**

La priorité d'action majeure consiste à concevoir et déployer un dispositif de gouvernance des données via un « référentiel politique et stratégique de la donnée publique ». Il s'agira **de recenser et cartographier les données existantes, d'identifier les données de référence et de proposer aux collectivités des analyses ajustées à partir de ces outils.**

En matière de GRH, la dimension départementale paraît opportune. Le gain sera alors dans la conception et le pilotage des chantiers stratégiques RH (GPEEC, dialogue social, mobilités...) et dans l'évaluation des effets produits. La donnée sert à objectiver des ressentis, à construire des argumentaires, à orienter des choix, à aider à la décision et à évaluer.

Les critères de la bonne gestion de la donnée

Gestion de la donnée : définition des processus à appliquer en matière d'organisation, stockage/conservation, intégration, exploitation et sécurité des données, définition des rôles et responsabilités associés.

Réduction de la redondance de l'information et des données, pour mieux maîtriser l'accroissement de la complexité, identification et gestion des données de référence partagées entre différents métiers.

Protection des données : définition de règles adaptées (fréquence d'accès, sécurité et confidentialité des données) selon la criticité des projets à mener.

Mise en place d'outils indispensables à la qualification des données (mise en corrélation, déduplication, etc.).

Cycle de vie de la donnée et travail sur les durées utiles de conservation (conséquences financières du stockage des données).

Dans le contexte caractérisé par des attaques massives et croissantes (Hacking) ciblant les collectivités locales et les services publics, il apparaît vital de **protéger et fiabiliser la donnée** et son accès sécurisé par l'ensemble des acteurs publics du territoire. Chaque année c'est **15% en plus de données produites**. Un des enjeux majeurs consiste donc à **garantir sa souveraineté et celle de la population en matière de donnée publique**. Et ce, dans un contexte nécessitant de sécuriser et rester en maîtrise de données, les CDG ont un grand rôle à jouer s'agissant des données RH. Un autre enjeu concerne la capacité d'assurer la **transparence et la facilité d'accès à la donnée** dans le cadre d'une **démarche « Open Data »** visant à favoriser le partage, l'hybridation des données ouvertes, en vue de faire émerger de nouveaux usages, de nouveaux services permettant de **renforcer les biens communs**.

Proposition

Il est proposé que l'open data soit massifié en lien avec le Rapport Social Unique (RSU) pour donner des études fiabilisées, neutres permettant un pilotage au plus près des territoires. Pour exemple, le CDG74 a investi dans un outil qui lui permet d'avoir plus de 360 indicateurs répartis sur des périodes plus ou moins importantes en années afin d'avoir une image du territoire rapportée ensuite au RSU. **Appelé Vision Territoire RH c'est un véritable outil d'aide à la décision.**

Il manque entre la vision macro de l'État et celle des structures locales, un intermédiaire capable de donner de façon neutre et objective, les éléments d'analyse pour anticiper les décisions. Un service public de la donnée organisé au niveau national avec des relais locaux apporterait un décloisonnement et un partage des analyses.

Au niveau local, un organisme à l'échelle départementale en dialogue avec les collectivités au quotidien pourrait être ce relai et apporter la réflexion nécessaire à décliner par bassin d'emploi puis par organisme.

Cet outil aurait un autre avantage qui serait celui d'une prise en main par l'usage et non par le biais technique informatique uniquement. Il faut faire dialoguer les techniciens avec les experts et les usagers de la donnée.

3 – RÉNOVER LA POSTURE DES MANAGERS

Le volet managérial est un des plus importants mais ce n'est pas le volet le plus facile à traiter car nous sommes sur la prise en considération du facteur humain mettant en jeu l'éducation, les représentations de chacun, les biais cognitifs, les croyances limitantes, le socle de formations auxquels nous sommes tous soumis, ... Pour autant des pistes de travail sont à explorer.

La relation au travail est en forte évolution et pas seulement chez les plus jeunes. La période COVID a recomposé les priorités et les préoccupations. Attirer et retenir les jeunes est un sujet mais fidéliser les plus expérimentés le devient tout autant depuis que l'offre des postes est supérieure à celle des candidats.

Le rapport de force est inversé et c'est dorénavant à l'employeur de faire bonne impression auprès des recrues et des agents en poste. C'est d'autant plus vrai, depuis deux à trois années, avec des candidats à la recherche d'une expérience de travail qui leur apporte du sens, un équilibre entre le temps de travail et la vie privée, et une ambiance dans laquelle ils se sentent rassurés. Si un certain nombre d'employeurs publics en ont pris conscience, d'autres balayent encore tout cela d'un revers de main accentuant de façon profonde les difficultés à attirer et à retenir.

La bonne équation reste à trouver entre une organisation qui corresponde aux nouvelles aspirations des agents et les besoins de l'action publique en lien avec des usagers dont l'exigence est croissante. Il n'y a sans doute pas de recettes miracles mais des dispositifs, des postures nouvelles sont à cultiver.

Un management supérieur et de proximité à rénover au moment de l'intégration

Sans un réel processus, presque ritualisé, de la part des employeurs pour intégrer les nouveaux arrivants, la fidélisation est improbable. Un nouvel arrivant peut avoir du mal à trouver sa place dans l'organisation, à trouver du sens à son travail ; et les objectifs ayant évolué, l'environnement de travail doit pouvoir donner des gages de confiance, de partage propice à l'épanouissement du collectif et des individus.

L'accompagnement personnalisé des agents par les DRH et des managers de proximité est indispensable. L'accompagnement sera d'autant plus important dans les structures où l'environnement est complexe, avec des missions très diverses voire stratégiques.

Le métier de secrétaire de mairie est assez emblématique de cette difficulté. Pas suffisamment anticipé, le remplacement se fait dans l'urgence sans tutorat laissant dans le désarroi ceux qui ont bien voulu tenter l'expérience. **Entre une dénomination non valorisante, une méconnaissance du métier ajoutés à cela des conditions d'accueil non qualitatives, on comprend la désertion du métier.**

Il faut fluidifier l'accueil en ayant un dispositif adapté à la structure.

Chaque organisme devrait avoir un temps d'accueil intégré dans l'organisation avec présentation des projets pour donner le sens du travail attendu, présentation dans les services des nouveaux agents,

remise des attributs (téléphone, ordinateur...), temps d'explication sur les principales règles internes... Au-delà du processus, c'est toute la structure qui doit se mettre en mouvement pour bien accueillir. Les managers supérieurs et de proximité ont un rôle clé dans la durée. Outre les départs pour raisons personnelles, on dit souvent que l'on quitte plus son manager que son employeur. Si les choses sont pensées par le haut de la pyramide, il est important de valoriser la prise en charge opérationnelle de cet accueil.

Cela pose les enjeux de la formation autour de ces questions d'intégration qui doivent mobiliser

toute la chaîne hiérarchique. La formation est à aborder sous l'angle non pas du seul savoir transmettre des consignes, du travail, de la connaissance des projets mais aussi dans la capacité à détecter les signaux faibles. Des temps d'échange réguliers, avec là encore des dispositifs ancrés peuvent être aidants. Ce peut être un rapport d'étonnement à 3 mois, 6 mois...qui assoit un temps individuel pour mieux apprécier les besoins d'accompagnement de l'agent dans sa prise de poste.

La prise de conscience de l'employeur et de toute la chaîne hiérarchique sur l'attention à apporter à l'intégration des nouveaux arrivants est d'autant plus importante que la place du contractuel croît dans l'administration.

Le concours avait sans doute le mérite de donner le temps de la réflexion, de l'engagement, du sens recherché. Le contrat peut générer des écarts de représentation entre attendus et réalité. Le temps pris pour recruter et accompagner l'arrivée doit prendre en considération un regard plus éloigné du candidat hors concours qui ne connaît pas forcément les codes de l'administration, parfois sa lourdeur du fait de règles puisant leur sens dans la protection des citoyens, habitué à la réactivité, à la rapidité du monde dans lequel il vit. Il convient aussi d'expliquer l'approche différenciée entre les statuts qui se côtoient, tant pour les fonctionnaires que les contractuels, pour éviter tout quiproquo.

Les personnes, d'une façon globale sont en recherche de flexibilité et d'une **organisation souple parfois peu compatible avec des impératifs de sécurité notamment dans l'utilisation des outils numériques.**

Cela peut aussi créer des incompréhensions. **Le dialogue et l'éducation sur les questions de cybersécurité doivent trouver leur place dans les formations** et dans les échanges au sein des organisations pour éviter toute crispation. Certaines structures prévoient un parcours d'intégration avec un accompagnement plus personnalisé pour les cadres incluant des espaces d'échanges sur « la culture de la maison », les objectifs recherchés, le sens du travail, les enjeux dans et hors de la structure. De la même façon, un parcours prévu pour les agents de catégorie B et C donnera le contexte et les raisons de leur contribution au collectif.

Les 3 versants de la Fonction Publique doivent se mobiliser pour former les managers à cette intégration qualitative et peut être en faire un objectif obligatoire dans les évaluations annuelles pour les cadres.

Si la qualité de l'accueil agit positivement, elle ne suffit pas à retenir. La qualité de vie au travail, les perspectives de carrières et la rémunération sont des composantes à ne pas négliger. En la matière,

le secteur public n'est pas le mieux doté. Nous avons abordé les questions des carrières et de la rémunération précédemment. S'agissant de la qualité de vie, plusieurs dimensions peuvent être explorées, comme le lien intergénérationnel ou le dialogue social.

Les liens intergénérationnels

La pyramide des âges et le fort taux de renouvellement dans les emplois fait cohabiter des générations entrantes et sortantes.

Cela a toujours existé mais le côté massif nécessite de s'intéresser à l'intergénérationnel.

La problématique de la coopération intergénérationnelle s'apprécie au regard de plusieurs facteurs de transformation : économique, démographique, numérique, réglementaire...

Les enjeux de ce thème sont ceux du renforcement de l'esprit d'équipe, de la complémentarité, du transfert de compétences, ou encore de la performance.

Le secteur public doit prendre en compte la pluralité des situations liées à l'âge et notamment :

- La modulation du rapport au temps
- L'évolution du rapport à la hiérarchie
- La recherche du sens et des valeurs

La question de l'intergénérationnel est transversale car elle englobe la gestion des carrières, la motivation, la valorisation du travail, et même la place du travail dans la société. Depuis plusieurs années, le législateur a énoncé des réformes en réponse à ces préoccupations mais le volet managérial a été rarement évoqué comme un levier de succès. L'arrivée massive du numérique, du télétravail, des technologies d'une manière générale dans la sphère publique a confirmé la nécessité de se pencher sur la structuration de la relation entre les générations, plaçant une nouvelle fois le manager au cœur du dispositif.

Le manager est un acteur clé dans l'intergénérationnel. La nouvelle donne braque les projecteurs sur le manager investi d'un rôle d'animateur, de coordinateur, de facilitateur entre les générations. Ce rôle demande d'incarner une nouvelle posture, **il devient un écologue des RH.**

Comprendre les autres, connaître son organisation, s'intéresser à son environnement : qui détient le pouvoir doit d'abord faire preuve de modestie, de prudence, de nuance, ce qui n'exclut nullement la détermination et le courage. Équilibre subtil, qu'il est indispensable de chercher en permanence. Le management est devenu un métier à part entière qui ne peut souffrir d'amateurisme au risque de mettre en réel mal être des équipes entières. Et pourtant, **on continue de former aux métiers d'experts sans donner de solides bases au métier de manager.** Pire, on lie la progression hiérarchique à l'encadrement sans se préoccuper des compétences développées et avérées en management. Qui aurait l'idée de donner le volant d'une voiture à une personne qui n'a pas le permis ? Personne, par contre confier le pilotage de structures constituées de quinzaines, de centaines voire de milliers d'agents,

cela est possible sans autre justification que celle d'un parcours d'expert méritant. Aujourd'hui le manager doit avoir une approche plus globale des situations individuelles et collectives. Il faut écouter, coconstruire, prendre en considération les spécificités de chacun, se montrer empathique et savoir prendre appui sur les atouts de chacun.

La reconnaissance du métier de manager doit être beaucoup plus marquée, notamment dans les fonctions d'encadrement supérieur.

Le manager doit faire cohabiter des profils différents, des âges différents, des sensibilités différentes. **Il ne s'agit surtout pas de mettre les jeunes et les seniors** en concurrence mais d'aborder leur collaboration sous l'angle de la complémentarité. **Il n'existe pas de cadrage permettant au manager de pouvoir agir avec des outils normés.** Les démarches restent empiriques et dépendent beaucoup de l'organisation de la structure et de l'impulsion des employeurs publics en fonction de leur sensibilité. Parmi les points d'appui, une école de management ou encore le tutorat sont avancés en ce qu'ils apportent un transfert de compétences.

L'académie du management

L'idée serait de créer des contenus afin d'accompagner les managers dans leur rôle sur un même territoire avec une culture managériale commune. Le service public est à l'épreuve des mutations sociétales et des évolutions de gestion, affectant les valeurs qui guidaient jusque-là les agents publics. Des ateliers pourraient servir de socle avec un enjeu de transmission des valeurs, le rôle du manager dans le projet politique, la traduction du projet politique en projet d'inclusion des équipes, le manager agile et courage, ... Cette académie pourrait proposer un parcours avec des séances animées au travers d'étude de cas.

Le tutorat inversé

Les expériences menées démontrent que la dynamique de co-apprentissage est valorisante pour les deux parties. Le jeune bénéficie de l'expérience des plus anciens et inversement il va apporter ses connaissances, ses pratiques notamment dans le domaine numérique à ceux qui l'accompagnent. Pour ne pas tomber dans une forme d'idéalisme, **il conviendrait de fixer un cadre à cette collaboration intergénérationnelle en définissant les contours de ces transmissions réciproques.** Sur la base du volontariat, les objectifs et les critères de réussite ainsi que les moyens mobilisables sont indispensables à partager pour que ce soit une source de satisfaction pour tous. Ce travail collaboratif aurait l'avantage de nourrir un dialogue permanent, autre axe de la rénovation du rapport aux agents.

Le dialogue social

Les corps intermédiaires ont perdu de leur pouvoir. La loi du 6 août 2019 avait l'ambition de relancer le dialogue social en rapprochant la gestion des fonctionnaires de celle du privé. Cela n'a pas eu l'effet

escompté. Les élections de décembre 2022 en sont la démonstration et la question de la légitimité des instances peut se poser. La baisse de la représentativité des syndicats n'est pas nouvelle ; et malgré les dispositifs mis en place, la tendance ne s'inverse guère, bien au contraire.

De plus en plus d'instances n'ont de valeur que consultatives, ce qui ne favorise en rien leur rôle pour nourrir un dialogue solide et trouver des solutions collectives satisfaisantes. Au contraire, elles ne sont plus reconnues comme des lieux permettant de négocier des parcours de carrière laissant le sentiment que la méritocratie est en panne.

Il faut redonner ses lettres de noblesse au dialogue social, réapprendre aux employeurs publics (élus et cadres dirigeants) à négocier dans le respect de la législation.

Certaines instances ne sont plus respectées par les élus qui passent outre. Nous avons de plus en plus de maires qui nomment en dehors de la promotion interne leurs agents (de peur de les perdre), jugeant le rôle des instances non adaptées et n'en respectent plus les décisions ; oubliant de ce fait les logiques et la fonction de régulation qu'elles apportent.

Repenser le rôle des instances et trouver l'équilibre entre les décisions nécessitant une réactivité et une proximité (exemple examens professionnels) et celles devant relever de tiers au sein d'instances paritaires.

L'organisation du temps de travail

Le management traditionnel, nous l'avons dit ne correspond plus aux aspirations des agents notamment depuis la période COVID. L'organisation du temps de travail doit peut-être se poser différemment. Les chercheurs en neurosciences ont observé que le **cerveau « détendu » serait plus créatif.**

La semaine de 5 jours sur 35h ou 39h avec RTT ne donne plus pleinement satisfaction. Il est évident que la difficulté pour les agents publics est que le temps de travail est à mettre en interface avec le service à la population (crèche, périscolaire, état civil, ...). Les petites unités ont sans doute moins de souplesse **mais revoir l'organisation avec des séquences de semaine de 4,5 jours ou de 9 jours travaillés sur 15 jours,** allégeant à la fois la charge mentale et libérant du temps pour vaquer à des occupations privées en toute quiétude. Cette réflexion pourrait amener une attractivité en proposant des conditions de travail satisfaisantes équilibrant vie privée et vie professionnelle.

Pour la FPT, la question des réunions de commissions, des conseils qui se multiplient le soir ces dernières années vient aussi percuter l'organisation du temps de travail des cadres. Une des raisons de la désaffection des métiers d'encadrement supérieur dans les collectivités, par les plus jeunes, est liée à ces obligations. Il convient d'avoir une vigilance sur cette tendance, que nous constatons, dans un temps où trouver du travail est aisé, afin de ne pas priver les collectivités de talents sur ces considérations. Cela revient à examiner la relation élus/agents.

4 – UNE RELATION ÉLUS / AGENTS EN ÉVOLUTION

La qualité de la relation aux autres prend une place de plus en plus centrale dans le monde professionnel qu'elle soit celle avec la hiérarchie ou avec les collègues directs. Alors que le développement personnel fait la part belle à l'individu, la notion du collectif se modifie dans les relations sociales au sein des organisations du travail. Le travail se fait rarement de façon isolée, il est dans l'esprit associé à un collectif, une équipe. Le service public qui est, par nature, tourné vers l'autre incarne peut-être encore plus cette notion du faire ensemble. Faire partie d'une équipe c'est se construire une identité, répondre au besoin d'appartenance grégaire, c'est permettre l'échange, le dialogue et établir des liens de confiance réduisant les risques en matière de santé. **C'est un facteur de prévention.** Le groupe peut apparaître comme un espace de protection, de repères et de partage de valeurs. En effet, au-delà de la reconnaissance de l'institution, ou de la hiérarchie, bien souvent déterminée par des critères visant à garantir l'équité et ôtant toute spontanéité, le groupe peut être source de valorisation et nourrir l'individu dans sa quête d'élévation.

La relation à l' élu n'échappe pas à cette évolution. En écho à l'organisation du temps de travail, les agents sont de plus en plus attentifs au respect dû au travail technique et au rythme des procédures administratives. Le rythme imposé par la volonté de répondre aux citoyens, d'être en réaction, voire dans l'émotion a donné le sentiment aux agents d'une perte de sens et de ne répondre à des injonctions politiques en dehors de certaines réalités techniques. Nous sommes, de plus en plus sollicités sur des interventions venant clarifier le rôle du politique et du technique.

Redonner du temps, clarifier le rôle de chacun en formant mieux élus et agents sur cette relation d'équilibre.

Une formation obligatoire des élus avec des dispenses pour celles et ceux qui justifient de la compétence en matière RH et managériale pourrait être instaurée.

L'ensemble des actions de politique RH évoqué, une fois ancré, pour attirer des potentiels candidats, les collectivités doivent travailler sur la marque employeur.

5 – LA MARQUE EMPLOYEUR

La marque employeur, peu documentée, est abordée ici comme étant avant tout la signature de la culture de la structure publique, son identité, son image ou le mot associé. Elle a 3 composantes le marketing territorial, la mise en valeur des projets de la collectivité et ses atouts de politique RH.

L'idée est d'attirer vers soi et non aller chercher.

• Une image à l'extérieur

La marque employeur est un acte d'authenticité et elle s'appuie en premier lieu sur le projet politique. Quelles sont les priorités du territoire, est-ce clairement défini ? Y a-t-il des lignes directrices établies

en lien avec les enjeux notamment globaux, environnementaux, numériques, économiques, climatiques ...mais aussi plus spécifiques au territoire du ressort de la collectivité ou de la structure publique de proximité (hôpital...) en fonction de la typologie de la population, des caractéristiques de la commune. **La marque employeur** correspond donc à l'image externe de la collectivité. Par exemple : le dynamisme économique, la qualité de vie liée à l'environnement, un patrimoine historique à préserver... et à la vision, à l'impulsion politique qui veut en être donnée.

- **Une image à l'intérieur**

La marque employeur est aussi l'identité de la structure publique en interne, la façon dont vivent les collaborateurs leur travail, leur quotidien. C'est une communication sur la politique des ressources humaines vécue par tous. Il ne s'agit pas de faire un document attestant de ce que la collectivité promeut, a décrété mais bien de ce que l'ensemble des membres de la collectivité met en actions. **Les éléments constitutifs sont multiples et participent d'un vrai choix de la politique RH de la collectivité : qualité de vie au Travail, politique de rémunération, télétravail, justice organisationnelle...**

- **Construire une marque employeur**

Pour se démarquer des autres employeurs et attirer sans concurrence. Dès le lancement du processus de recrutement il faut donner envie aux candidats potentiels de postuler et de rejoindre l'équipe en place. Il est donc important de valoriser les actions menées, les missions, les projets en cours, le sens donné ... Il s'agit de promouvoir les valeurs de l'organisation pour attirer mais aussi fidéliser. La communication sur les atouts est créatrice d'une image, d'une identité qui appuie une réputation mais **doit s'appuyer sur une réalité.**

Pour fidéliser

Une fois en poste, les promesses doivent être tenues avec la fidélisation des agents comme enjeu de stabilité. Les agents doivent pouvoir retrouver les raisons pour lesquelles ils ont postulé : des projets innovants, un sens donné au travail, un management reposant sur des valeurs partagées, une qualité de service rendue à la population...

Proposer une méthode des accompagnements pour que les collectivités travaillent et construisent leur marque employeur paraît incontournable avec une promesse employeur associée. Il faut rendre les agents fiers de leur travail au sein de la Fonction Publique.

6 - CRÉER UN LABEL EMPLOYEUR ENGAGÉ

Le projet consiste à construire un label « **Employeur territorial de qualité** » en partenariat avec un organisme labellisateur indépendant reconnu. Cette promesse employeur aura pour but de rendre compte de la satisfaction par l'employeur d'exigences « clefs », déterminantes pour l'attractivité de

sa collectivité. L'organisme indépendant sera ensuite chargé de la labellisation des collectivités mobilisées dans la démarche. Les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale assureront, pour leur part, la promotion du dispositif, et si nécessaire la préparation et l'accompagnement des employeurs territoriaux dans l'atteinte des attentes du référentiel.

Cette labellisation poursuit au moins trois objectifs :

- **Inciter les employeurs territoriaux à s'engager dans des démarches structurées** d'amélioration continue de leurs pratiques efficaces et fédératrices en interne, sur la base d'un cadre rassemblant les « meilleures pratiques disponibles » adapté aux spécificités de l'emploi territorial (Management, gestion des ressources humaines et qualité de vie au travail, cohérence des pratiques avec une « promesse employeur » clairement exprimée).
- **Donner aux collectivités un vecteur légitime** et faisant autorité pour faire connaître et promouvoir leurs qualités d'employeur. Différents objectifs pourraient être poursuivis comme l'intégration des apprentis, l'accueil et le recrutement des agents en situation de handicap en lien avec la convention du FIPH, la place de la formation...
- **Créer les conditions d'une coordination organisée** avec les Centres de Gestion, pour permettre à tous les employeurs, quelle que soit leur taille, de disposer d'un soutien méthodologique et opérationnel adéquat à coûts maîtrisés.

Le projet retient notamment comme principe directeur que le label soit accessible à toutes les tailles de collectivités, par des objectifs ambitieux mais accessibles, par un coût de mise en œuvre et de labellisation cohérent avec les marges de manœuvre des employeurs. Ce label Employeur Public de Proximité pourrait être élargi aux autres structures publiques territoriales selon des critères en lien avec leurs spécificités.



Ce Livre Blanc est loin de balayer toutes les possibilités pour lutter contre le manque d'attractivité de la Fonction Publique. Sa contribution reste modeste au regard des enjeux mais il est le résultat d'une démarche en soi innovante car **ancrée sur la richesse apportée par la transversalité** : le rassemblement d'acteurs différents du territoire de la Haute-Savoie autour d'une même table pour avancer ensemble vers du mieux et ce pendant un an.

Ce document répond à trois grandes intentions :

- Établir un constat partagé des **spécificités d'un territoire** qui reste perçu comme une carte postale par le grand public. A contrario de cette image, la Haute-Savoie et plus spécifiquement le Genevois Français et ses communes frontalières comme Saint-Julien-en-Genevois **doivent composer avec des déséquilibres profonds en matière d'emploi et de coût de la vie.**
- Proposer des pistes d'actions pour permettre l'installation des agents sur ce territoire à l'aide de leviers incontournables comme **l'accès au logement abordable** ou **la rémunération.**
- De manière plus générale repenser l'image des Fonctions Publiques pour donner aussi envie à la jeunesse d'y travailler, proposer **l'accès à des formations** répondant à la fois aux besoins spécifiques des services publics et du territoire de la Haute-Savoie, et favoriser un **parcours professionnel** et des conditions de travail permettant l'épanouissement de l'agent et la qualité de vie au travail.

Cet ouvrage aborde ainsi des solutions concrètes qui ne se limitent pas à une série de mesures dans un domaine ou dans un autre mais bien au travers d'une appréhension globale des facteurs qui rendent le travail des fonctionnaires attractif. Si chacune des actions est nécessaire, **c'est l'ensemble de ces chantiers à mettre en œuvre qui apporteront les conditions suffisantes pour que nos services publics en zone tendue répondent aux besoins immenses d'une population en plein essor.**

La Fonction Publique est ainsi face à un défi énorme. Accompagner les transformations tout en se transformant, elle aussi, pour bénéficier de ressources adaptées. Les employeurs publics comme les agents doivent innover, se confronter à ces enjeux.

La Fonction Publique ne peut rester en dehors du champ d'évolution de l'art de manager et doit sans doute plus investir dans l'innovation incrémentale. Cela participera sans doute à améliorer sa valeur et ses performances en modifiant de façon graduelle et peu risquée les caractéristiques existantes, d'une offre de service, d'un processus, d'une organisation, ...

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Attribution d'un logement en raison de l'occupation d'un emploi ¹	Articles 1708 et suivants du Code civil	Attribution d'un logement en raison de l'exercice d'une activité professionnelle	Permet aux employeurs d'attirer du personnel en leur attribuant des logements en raison de leurs fonctions. Le droit à l'occupation du logement cesse à la cessation des fonctions	Nécessite que l'employeur propriétaire des logements soit des	NAS : tous les emplois ne sont pas concernés
	Exemple de jurisprudence : Cass. Civ. 3 ^{ème} , 22 juin 2017, pourvoi n°16-15.743				
	Articles L. 721-1 et s. du Code de la fonction publique				
Proposition rédactionnelle : l'article L. 721-1 du Code général de la fonction publique pourrait être complété comme suit.					
« Les personnes publiques situées en zone tendue et frontalière peuvent en outre attribuer directement des logements de fonction à leurs agents en vue de favoriser leur recrutement et leur maintien dans l'hypothèse où les fonctions concernées sont caractérisées par une pénurie de candidats dûment constatée par la personne publique ».					

¹ L'attribution d'un logement est régie de manière spécifique pour certaines fonctions (par exemple pour les instituteurs aux articles L. 212-5 et D. 212-1 et suivants du Code de l'éducation).

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Extension des dérogations préfectorales aux plafonds de ressources des logements sociaux pour le logement d'agents publics locaux	Article R. 441-1-1 du Code de la construction et de l'habitation	Permet au préfet de déroger aux plafonds de ressources fixés par arrêté pour le logement d'agents publics en vue de favoriser leur recrutement.	Les agents publics dont les conditions de ressources sont au-dessus des plafonds de ressources des logements sociaux pourraient se voir attribuer un logement social.	Implique la disponibilité suffisante de logements sociaux sur le territoire. Requiert une modification du Code de la construction et de l'habitation.	
	Proposition rédactionnelle : l'article R. 441-1-1 du Code de la construction et de l'habitation pourrait être complété par l'alinéa suivant. « Le préfet peut accorder la dérogation visée à l'alinéa précédent dans le but de permettre le recrutement d'agents par les personnes publiques situées en zone tendue et frontalière caractérisées par une pénurie de candidats dûment constatée ».				
Extension des catégories de logements comptabilisés dans les objectifs de la loi SRU	Article L. 302-5 du Code de la construction et de l'habitation	Intégration de nouvelles catégories de logements dans les objectifs de la loi SRU.	Remplir les objectifs de la loi SRU en construisant ou en achetant des logements à coût maîtrisé en vue de leur location aux agents publics. Favoriser le recrutement des agents publics locaux tout en remplissant les objectifs de la loi SRU.	Requiert une modification du Code de la construction et de l'habitation	
	Proposition rédactionnelle : compléter l'article L. 302-5 du Code de la construction de la façon suivante. « Dans les communes situées au sein d'une zone tendue et frontalière, les logements appartenant aux personnes publiques mis à la disposition d'agents publics avec un loyer adapté par rapport au marché immobilier local en vue de favoriser leur recrutement au sein de services publics locaux situés sur le territoire national sont également considérés comme des logements sociaux au sens du présent article.				

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Extension du bail mobilité pour les agents publics	Article 25-12 de la loi du 6 juillet 1989	Extension de la possibilité de conclure un contrat de location de courte durée pour les agents publics	Crée des logements d'atterrissage supplémentaires sur le territoire pour les agents publics qui viennent d'être recrutés. Augmente le nombre de logements accessibles pour les agents publics.	Implique la contribution des bailleurs du parc privé. Outil temporaire puisque la durée du bail mobilité est limitée à dix mois.	
Extension du contrat de cohabitation intergénérationnelle pour les agents publics	Articles L. 631-17 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Extension de la possibilité de conclure un contrat de cohabitation intergénérationnelle pour les agents publics	Crée des logements d'atterrissage supplémentaires sur le territoire pour les agents publics qui viennent d'être recrutés. Augmente le nombre de logements accessibles pour les agents publics.	Implique la contribution des personnes âgées de soixante ans et plus. Requiert une modification du Code de la construction et de l'habitation.	

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Dissocier le foncier des constructions par la conclusion d'un Bail Réel Immobilier - vise les logements intermédiaires	Articles L. 254-1 à L. 254-9 du Code de la construction et de l'habitation	Mise à disposition du foncier à un opérateur par un bail de longue durée constitutif de droits réels avec obligation pour celui-ci de construire ou de réhabiliter des constructions existantes en vue de la location ou de l'accession temporaire à la propriété des logements.	Favoriser la production de logements à prix abordable grâce à une dissociation du foncier et du bâti. Proposer une offre immobilière plus accessible aux classes intermédiaires sur le long terme au fil des locations et des reventes. Peut être combiné avec une clause anti-spéculative en cas de revente du bien	Implique un porteur du foncier sur le long terme, ainsi qu'un contrôle des ressources des ménages bénéficiant des constructions.	Intéressant (mais ne compte pas SRU)

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Extension de l'exonération fiscale applicable aux plus-values réalisées lors de la cession à titre onéreux de biens immobiliers bâtis ou non bâtis ou de droits relatifs à ces biens	Article 150 U 7° du Code général des impôts	Extension du dispositif prévu à l'article 150 U 7° du CGI à la réalisation de logements intermédiaires en zone tendue	Maîtriser le coût du foncier et donc de production des logements ce qui influe sur le prix de vente du bien. Inciter les vendeurs à privilégier un acheteur s'engageant à construire des logements intermédiaires afin de développer ces logements dans la commune.	Requiert une modification du Code général des impôts	Le PLH3 prévoit un objectif de LLI. Inconvénient du LLI = non pérenne
	<p>Proposition rédactionnelle : l'article 150 U 7° du Code général des impôts pourrait être complété après le b).</p> <p>« c) Dans les communes situées au sein d'une zone tendue et frontalière caractérisée par une pénurie d'agents publics dûment constatée, aux cessionnaires qui s'engagent par une mention portée dans l'acte authentique d'acquisition à réaliser et à achever des logements locatifs intermédiaires au sens de l'article L. 302-16 du même code ou des logements faisant l'objet d'un bail réel immobilier défini à l'article L. 254-1 du même code dans un délai de quatre ans à compter de la date de l'acquisition. »</p> <p>Et après « L'exonération est calculée au prorata de la surface habitable des logements sociaux », ajouter la mention suivant « ou, le cas échéant, des logements intermédiaires »</p>				

Outils	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Extension de la possibilité de vendre des biens du domaine privé à un prix inférieur à sa valeur vénale	Article 3211-7 du Code général de la propriété des personnes publiques	Extension de la possibilité pour les personnes publiques de vendre des biens du domaine privé à un prix inférieur à leur valeur vénale pour la réalisation de logements intermédiaires sur des territoires situés en zone tendue	Maîtrise le coût de production des logements ce qui influe sur le prix de vente du bien.	Requiert une modification du CGPPP Champ d'application limité Coût pour la collectivité	N'y a-t-il pas un intérêt à conserver des réserves foncières quand elles sont constituées ? oui mais la personne publique peut aussi utiliser cet outil pour vendre des terrains afin de favoriser la construction de logements à des prix abordables.
<p>Proposition rédactionnelle : compléter l'article L. 3211-14 du Code général de la propriété des personnes publiques par l'alinéa suivant.</p> <p>« L'article L. 3211-7 est également applicable aux cessions de terrains par les collectivités territoriales pratiquées dans le but de permettre l'accès des agents publics au parc immobilier local ».</p>					

Outil existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Location d'un logement intermédiaire en vue de sa sous-location à un agent/salarié	Article L. 442-8 du Code de la construction et de l'habitation	Location par une personne morale publique ou privée d'un logement intermédiaire en vue de la sous-location à un agent ou salarié si des conditions de ressources et de loyer sont remplies	Permet de faire bénéficier les agents des services publics locaux et les salariés locaux de logements intermédiaires. Permet de lier l'attribution d'un logement à l'occupation d'un emploi local.	Champ d'application de la mesure limité (logements intermédiaires, conditions de ressources, etc)	Disposition très intéressante. Question du lien entre bail/contrat de travail : (si le locataire quitte son emploi, est-il obligé de quitter son logt ?)
<p>Proposition rédactionnelle : exemple d'une clause fixant les modalités du départ du sous-locataire.</p> <p>« Le présent contrat de sous-location pourra être résilié par chacune des parties à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception sous réserve de respecter un délai de préavis de XX mois.</p> <p>Le présent contrat de sous-location sera en outre résilié de plein droit à l'expiration d'un délai de trois mois suivant la cessation de ses fonctions par l'agent public au sein de (nom de la structure) ».</p>					

Outil existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Vente ou location par la collectivité de biens à des prix réduits par rapport au prix du marché	CE, 3 novembre 1997, <i>Commune de Fougerolles</i> , req. n°169473	Vente ou location de biens avec décote justifiée par une contrepartie liée à un intérêt public local ² qui pourrait, par exemple, consister en l'occupation d'un emploi dans les services publics locaux ou en l'obligation de réhabiliter un immeuble et de le vendre à des ménages modestes.	Permet l'achat ou la location d'un bien en dessous du prix du marché avec un mécanisme dissuasif en cas de méconnaissance de la contrepartie prévue.	Mécanisme applicable uniquement sur des biens appartenant aux personnes publiques. La contrepartie imposée à l'acheteur doit être limitée dans le temps.	Question du coût de la constitution de ces réserves foncières + question du lien entre bail et contrat de travail (si le locataire quitte son emploi, est-il obligé de quitter son logt ?)
<p>Rédaction d'une clause conditionnant la location d'un bien en dessous du prix du marché à l'occupation d'un emploi dans des services publics locaux :</p> <p>« Le présent contrat de location est conclu pour faciliter le recrutement d'agents publics sur le territoire de la commune de Saint-Julien-en-Genevois afin de répondre à des besoins d'intérêt général. En contrepartie de la mise à disposition du bien aux conditions financières fixées par le présent bail, le preneur devra occuper de façon continue un emploi public local situé sur le territoire de XXXXX pendant une durée de XXX années à compter de la signature du présent contrat. En cas du non-respect de cet engagement par le preneur, le montant du loyer mensuel sera majoré à hauteur de XXX € à compter du premier jour de la cessation de ses fonctions.</p> <p>*NB : une liste des emplois concernés pourrait être jointe au contrat de location.</p>					

² Exemples en jurisprudence : création d'emplois locaux (CE, 3 novembre 1997, *Commune de Fougerolles*, req. n°169473) ; installation d'un masseur-kinésithérapeute (CE, 28 septembre 2021, req. n°431625) ; réhabilitation et vente permettant l'accession sociale de ménage modestes (CAA Marseille, 25 avril 2014, req. n°11MA02826) ; augmentation et rajeunissement de la population sédentaire (CAA Nantes, 30 juin 2000, req. n°98NT01299)

Outil existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Insérer une clause anti-spéculative dans l'acte de vente	Cass., Civ. 3 ^{ème} , 23 septembre 2009, Commune Saint-Pée-sur-Nivelle, pourvoi n°08-18.187	Clause qui instaure à la collectivité vendeuse un droit de préférence en cas de revente du bien, celle-ci ne pouvant dépasser le prix indiqué.	Effet anti-spéculatif qui permet d'encadrer le prix des transactions	Mécanisme applicable uniquement sur des biens appartenant aux personnes publiques.	Mécanisme pratiqué sur l'ensemble du territoire. Difficulté de la fiabilité dans le suivi et question de la pérennité du dispositif.
	<p>Proposition rédactionnelle :</p> <p>« En cas de revente du bien défini dans le présent contrat dans un délai de XXX années à compter de la signature des présentes, le prix de vente ne pourra excéder le prix d'acquisition initial réactualisé le cas échéant en fonction de l'érosion monétaire calculée par la variation de l'indice INSEE du coût de la construction. Dans l'hypothèse où le terrain est revendu après la réalisation de travaux de construction ou de réhabilitation, le prix de la vente est majoré du prix de revient de la construction telle qu'elle se présente au jour de la proposition de la vente, ce prix de revient pouvant être lui-même majoré par un coefficient d'érosion monétaire calculé par la variation de l'indice INSEE du coût de la construction.</p> <p>XXX (nom de l'acheteur) concède par ailleurs à la commune XXX un pacte de préférence sur le bien vendu aux termes duquel il s'engage à lui proposer la vente en priorité au prix fixé ci-dessus.</p> <p>Cette stipulation librement convenue entre les parties a pour but d'empêcher la spéculation sur le bien dans un contexte marqué par la rareté de l'offre et le décrochage des possibilités financières des ménages par rapport à l'envolée des prix de l'immobilier. »</p>				

III- Tableau comparatif des outils existants permettant de maîtriser le coût du logement et de produire plus de logements au coût maîtrisé sans que cela ne requiert de modification de textes.

Outils existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Dissocier le foncier des constructions par la mise en œuvre d'un Bail Réel Solidaire (vise les logements sociaux)	Articles L. 255-1 à L. 255-19 du Code de la construction et de l'habitation.	Mise à disposition du foncier aux ménages qui occupent le logement ou aux bailleurs sociaux par un organisme de foncier solidaire par la conclusion d'un bail de longue durée constitutif de droits réels en vue de la location ou de l'accession à la propriété de logements à titre de résidence principale.	Favoriser la production de logements à prix abordable grâce à une dissociation du foncier et du bâti. Proposer une offre immobilière plus accessibles aux classes modestes sur le long terme au fil des locations et des reventes. Peut être combiné avec une clause anti-spéculative en cas de revente du bien	Requiert la création d'« organismes de foncier solidaire » porteur de l'opération.	Dispositif pérenne. Compte dans SRU. Le PLH3 introduit un objectif BRS : attention à SJEG aux objectifs qualitatifs de production dans SRU car le BRS compte comme le PLS (d'où un objectif PLH à 5%).
Encadrement des loyers	Article 140 de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018	Encadrement par l'Etat des loyers susceptibles d'être pratiqués dans le parc privé dans les zones tendues pour maîtriser le prix de la location ³ .	Maîtriser la hausse des loyers.	Nécessite la création d'un observatoire local des loyers afin de fixer les loyers de référence, puis l'adoption d'un arrêté préfectoral fixant le loyer de référence majoré et un loyer de référence minoré.	La CCG adhère à l'OLL en 2023 et se questionnera après un an d'observation sur l'encadrement si cette disposition est toujours possible

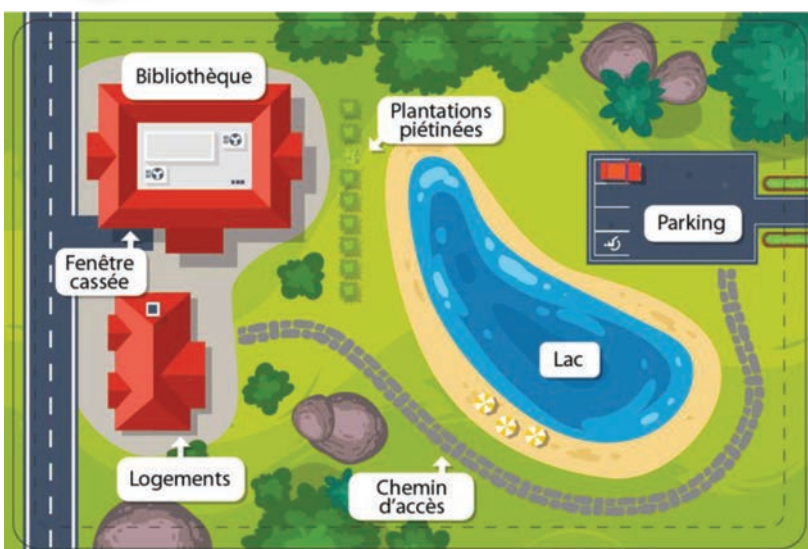
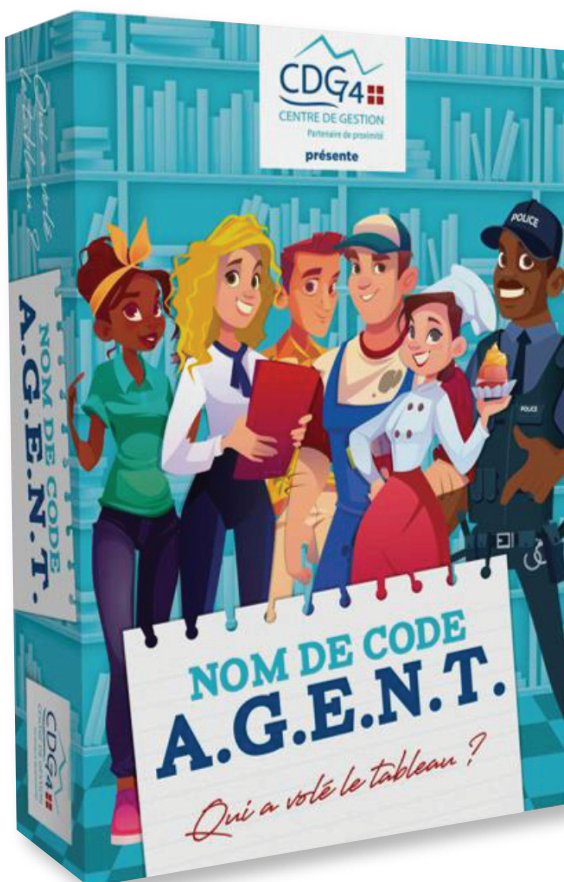
³ La Commune de Saint-Julien-en-Genevois est située en zone tendue et fait donc partie des communes dans lesquelles l'encadrement des loyers pourrait être mis en place.

Outils existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Avantages fiscaux en cas de location à un prix inférieur à celui du marché	Articles 199 sexvicies à 199 tricies du Code général des impôts	Réduction d'impôts sur le revenu lorsque les propriétaires privés louent leur bien à un prix inférieur au prix du marché.	Augmente le nombre de logements abordables dans le parc privé. Avantage fiscal.	Implique la participation volontaire des propriétaires du parc privé.	LocAvantage : PLH3 prévoit d'aborder ce sujet en deuxième partie de PLH après les retours de la mise en œuvre de ce nouveau dispositif : est-ce vraiment intéressant pour les PB du territoire ?
Imposer davantage de mixité sociale à travers la réglementation d'urbanisme	Article L. 151-15 du Code de l'urbanisme	Instaurer dans le PLU une obligation de réaliser un pourcentage de logements sociaux et/ou de logements intermédiaires en cas de programme de logements.	Favorise la construction de logements à coût maîtrisé produits sur le territoire de la commune.	Requiert une modification du Plan local d'urbanisme	Disposition identifiée et pratiquée. Un travail est à mener pour que les PLU soient compatibles avec le futur PLH
Favoriser la constructibilité des logements sociaux et /ou intermédiaires	Article R. 151-37 du Code de l'urbanisme	Délimiter dans le document graphique du Plan local d'urbanisme des secteurs où la réalisation de programmes de logements comportant des logements intermédiaires et/ou sociaux bénéficie d'une majoration du volume constructible.	Permet une production plus importante de logements à prix maîtrisé.	Requiert une modification du Plan local d'urbanisme	idem

Outils existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Création d'emplacements réservés	Article R. 151-38 du Code de l'urbanisme	Délimiter dans les documents graphiques du Plan local d'urbanisme des emplacements réservés en dédiés à la réalisation de logements sociaux et/ou intermédiaires	Réserver des parcelles à la réalisation de logements sociaux et/ou intermédiaire faisant ainsi obstacle à la réalisation d'autres opérations sur celles-ci.	Requiert une modification du Plan local d'urbanisme Droit de délaissement du propriétaire	Très bon outil notamment pour envisager des résidences 100 % sociales
Échelonner la vente du bien par le mécanisme de la location-accession	Loi n°84-595 du 12 juillet 1984 définissant la location-accession à la propriété immobilière	Acquisition progressive du bien sous forme d'un contrat de location précédant une option d'achat.	Permet de fractionner le coût d'acquisition d'un logement et donc de rendre celui-ci plus abordable pour les ménages modestes ou intermédiaires.	L'impact sur le prix de vente du bien n'est pas automatique	Dispositif non pérenne. Question de la constitution de la réserve foncière
Conclusion d'un bail à construction	Articles L. 251-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Conclusion d'un bail de longue durée constitutif de droits réels ; puis, à l'issue du bail, soit les constructions sont remises au propriétaire du terrain, soit le preneur acquiert le foncier.	Permet de lutter contre la spéculation foncière, le prix du foncier pouvant être celui du prix fixé à l'origine, actualisé.	Implique un porteur du foncier sur le long terme.	Réserves foncières nécessaires

Outils existant	Source juridique	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Conclusion avec les constructeurs d'une « charte » les incitant à produire une part de logements à coût maîtrisé	Pas de fondement particulier	Engagement des acteurs locaux de l'aménagement et de la construction en faveur de la production de logements abordables.	Inciter les aménageurs et constructeurs locaux à produire des logements à coût maîtrisé. Développer une stratégie foncière dans le cadre d'un partenariat avec les promoteurs. Avantage surtout politique	Efficacité juridique limitée car la charte n'est pas juridiquement contraignante	Urbanisme négocié pratiqué à SJEG plutôt sur la qualité de la construction
Conclusion d'une convention d'usufruit	Articles L. 253-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation	Acquisition par un investisseur de la nue-propriété d'un bien à un prix inférieur à la valeur du marché et acquisition par un bailleur social de l'usufruit à une valeur inférieure à la pleine propriété et pour une durée limitée (au moins 15 ans).	Permet de réduire les coûts d'acquisition pour le bailleur social (remboursement du prêt par les loyers) Permet d'augmenter l'offre de logements à prix abordable sur le marché. Les logements régis par ce dispositif entrent dans le calcul des objectifs de la loi SRU.	Requiert des investisseurs prêts à investir sur le long terme. Ne crée une offre de logements abordables que temporairement, jusqu'à ce que l'investisseur récupère la pleine propriété. Requiert de proposer une offre de relogement aux locataires à l'issue de l'usufruit.	Inapproprié aux besoins du territoire.

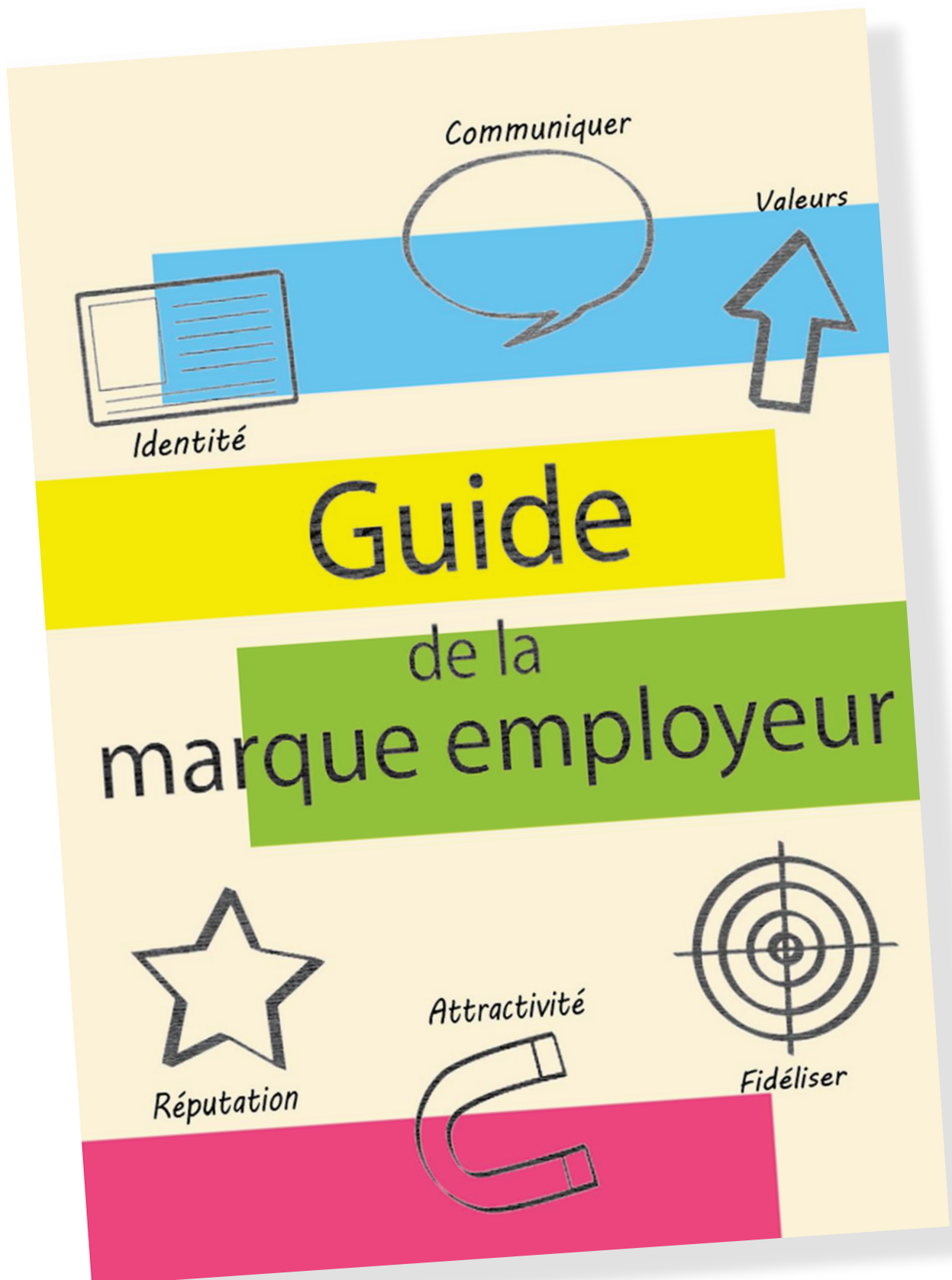
- Chaque équipe dispose de 3 cartes et recoupe les indices.
- Au bout de 5 minutes les groupes changent leurs cartes et cela 2 fois de suite. Ainsi chaque groupe aura vu 9 cartes.
- Chaque carte donne des indices (toujours justes) et à gauche de la carte explique le métier avec un exemple de situation.



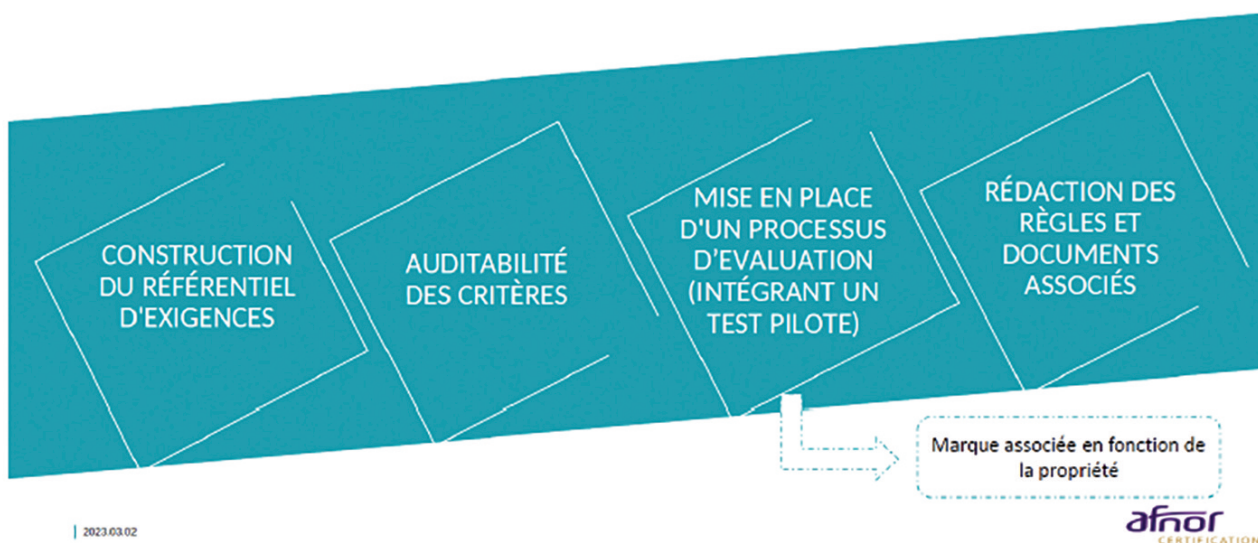
L'animateur guide les élèves pour la résolution de l'enquête en posant quelques questions.

L'animateur veille à ce que chaque équipe s'exprime et rebondit sur les propositions : une autre équipe pense-t-elle la même chose ?

Quand un indice est faux ou qu'une équipe fait erreur, l'animateur le signale et explique en quoi c'est une erreur.



Grandes étapes de développement d'un signe de reconnaissance



2023.03.02

Le développement

OBJECTIFS	PRINCIPAUX LIVRABLES	EQUIPE AFNOR
<ul style="list-style-type: none"> Développer un signe de reconnaissance pour valoriser la marque « employeur public » des collectivités 	<ul style="list-style-type: none"> Co-construits par CDG Auvergne-Rhône Alpes et AFNOR Certification : <ul style="list-style-type: none"> les Règles générales du label (durée du label, instance et règles d'attribution...) Les Exigences auditables... La trame du rapport Si CDG Auvergne Rhône Alpes Propriétaire du signe de reconnaissance, le CDG devra : <ul style="list-style-type: none"> Editer les Règles générales du label Créer et déposer une Marque/logo (création et dépôt de la marque, rédaction du règlement d'usage de la marque...) s'il le juge nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Pilote de Projet AFNOR 1 expert en développement de labels Des Auditeurs et Experts métier ou technique (Afnor ou externe) en fonction des besoins 1 Sponsor
MÉTHODE	GOVERNANCE	EQUIPE CDG AUVERGNE R-A
<ul style="list-style-type: none"> Analyse des documents existants (charte, résultats des enquêtes de satisfaction, réclamations, études de marché ...) 1 réunion de cadrage suivie de 4 à 6 réunions du groupe projet à fréquence définie selon planning Rédaction du référentiel en version V0 Audit test sur site Rédaction du référentiel en version finale 	<ul style="list-style-type: none"> Point suivi de projet à fréquence définie Comité de pilotage à fréquence définie selon l'organisation mise en œuvre par CDG Auvergne Rhône Alpes 	<ul style="list-style-type: none"> Identification de membres participant au projet Nomination (éventuelle) d'un Comité de pilotage décisionnaire
CADRAGE BUDGÉTAIRE DÉVELOPPEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> Délai Entre 15 et 20 j-hommes Afnor Frais de mission 	<ul style="list-style-type: none"> 6 à 9 mois entre 20 & 30 k€ HT Au réel 	

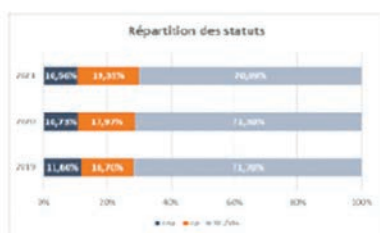
Présentation des données

Les données temporelles sont basées sur 113 collectivités du département qui ont fait le BS 2019, RSU 2020 et RSU 2021.

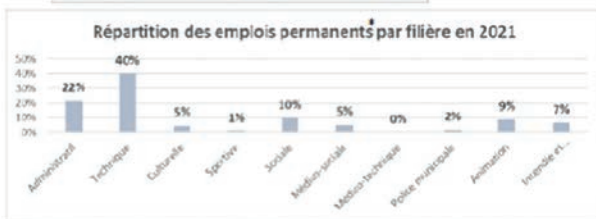
Les données présentées sont celles des collectivités de Haute-Savoie et de la région Aura (Haute-Savoie incluse) qui ont rempli le RSU 2021 représentant respectivement 188 et 3252 collectivités.

DONNÉES TEMPORELLES

Quelques évolutions clés sur la Haute -Savoie



Les filières avec la plus forte progression



Titulaire, stagiaire et contractuel permanent

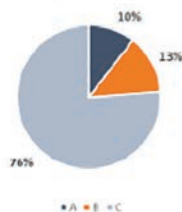
4

Quelques évolutions clés sur la Haute -Savoie

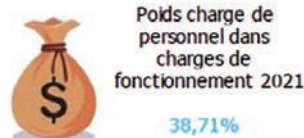
Evolution de la part de CDI chez les contractuels sur emploi permanent



Répartition des emplois permanents par catégorie en 2021



Âge moyen en 2021



5

Quelques évolutions clés sur la Haute -Savoie



Taux d'absentéisme médical *

	2019	2020	2021
Fonctionnaire/stagiaire	6,50%	7,10%	7,10%
Contractuel permanent	1,60%	1,80%	2,00%

MO, AS/AT, maladie pro, CLM, CLD, grave maladie, dispo d'office

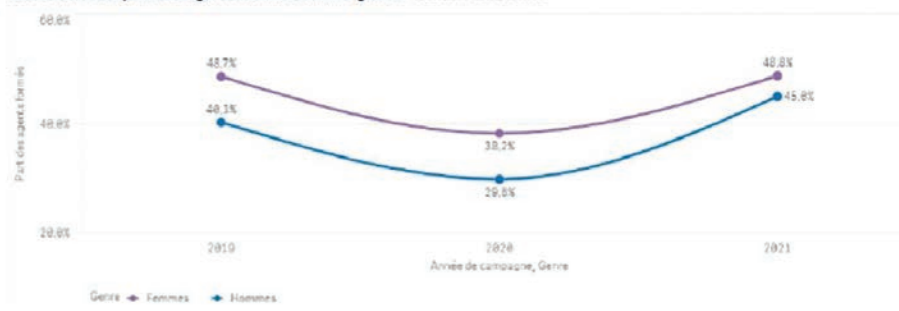
Accidents du travail tous statuts confondus

Année de campagne	Nombre d'accidents	Part sans arrêt	Nombre de jours d'arrêt	Nombre moyen de jours par accident	Nombre d'accidents pour 100 agents
Totaux	2 317	25,7%	93 710	40,4	7,8
2019	913	18,4%	36 050	39,4	9,5
2020	508	22,0%	22 459	39,4	5,8
2021	836	29,5%	35 312	42,3	8,3

6

Quelques évolutions clés sur la Haute -Savoie

Evolution de la part des agents formés selon le genre tous statuts confondus



DONNÉES COMPARATIVES

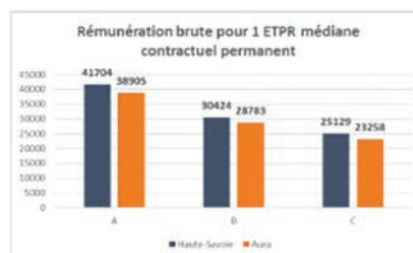
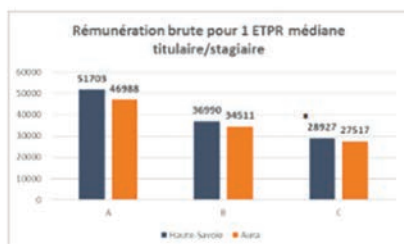
Quelques comparaisons clés au niveau régional en 2021

		Haute-Savoie	Aura
Poids dans les départs des emplois permanents	Retraite	8,7%	16,5%
	Démission	10,6%	8,4%
Heures supp./comp. moyennes par collectivité		1998	1836
Taux d'absentéisme médical	TIT./STA.	6,7%	7,4%
	CP	2%	2,3%
Part agents formés	Femme	44,8%	48,7%
	Homme	41,7%	51,7%

9

Quelques comparaisons clés au niveau régional en 2021

		Haute-Savoie	Aura
Charge de personnel		36,21%	33,23%
Participation moyenne PSC	Santé	224€	294€
	Prévoyance	200€	203€



* 50% des collectivités de Haute-Savoie donnent une rémunération brute pour 1 ETPR (1820 heures payées) inférieure à 28927€ pour titulaires et stagiaires de catégorie C. Ainsi, 50% des collectivités donnent une rémunération supérieure à ce montant pour ces agents.

10

La donnée au service de la transformation

Les collectivités vont devoir relever le défi des différentes transformations...



Environnementales



Numériques



Economiques

grâce à l'usage de la donnée.

3

La donnée au service de la transformation

Utiliser la donnée, c'est :

Développer une culture de la donnée

Recueillir

Retenir

Valoriser

Pour se comprendre soi-même et le monde qui nous entoure !

Une démarche vision territoire et RH engagée

5



La démarche vision territoire et RH

Une démarche en 3 instruments :

Open Data Gazette

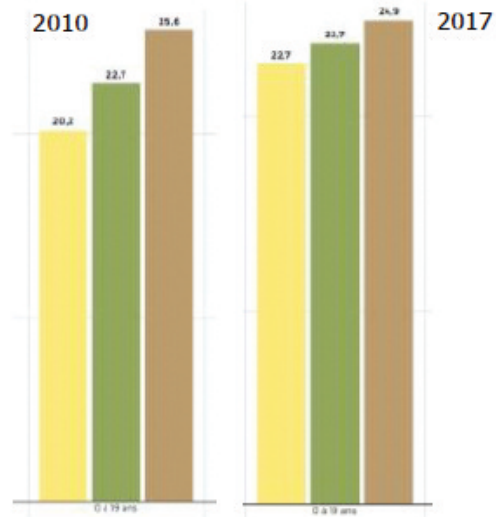
Rapport vision territoire et RH – version synthétique

Rapport vision territoire et RH – version complète

La démarche vision territoire et RH

Open Data Gazette :

- 280 indicateurs
- Sources fiables et récentes
- Données temporelles



7

La démarche vision territoire et RH

Un rapport simplifié en deux parties:

1/ sur les caractéristiques clés du territoire de la collectivité concernée :

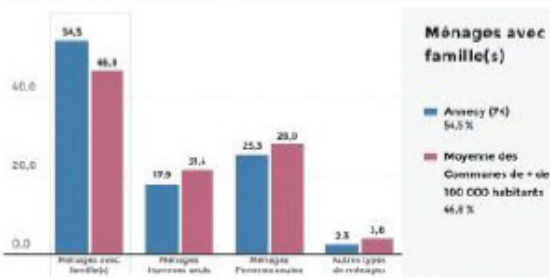


2/ sur les chiffres clés en matière de ressources humaines



Un rapport simplifié en deux parties:

COMPOSITION DES MÉNAGES



COMPOSITIONS DES MÉNAGES

Les ménages avec familles représentent **53,86 %** des ménages en 2018 à Anney (74)

Entre 2013 et 2018, ceux-ci ont évolué de **7,02 %**.

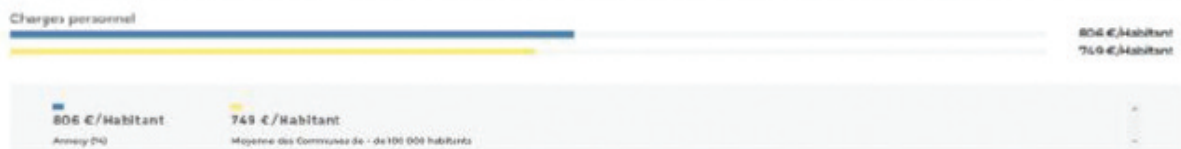
À l'échelle de la France entière, les ménages avec familles représentent **61,31 %** des ménages en 2018. Ceux-ci ont évolué de **2,45 %** entre 2013 et 2018.

Insee, 2020

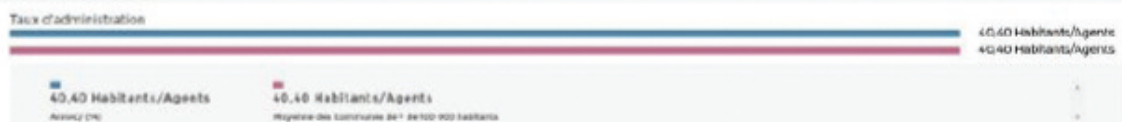
9

Un rapport simplifié en deux parties:

CHARGES DE FONCTIONNEMENT



TAUX D'ADMINISTRATION



La démarche vision territoire et RH

Un rapport complet composé selon le schéma suivant :

Un diagnostic territorial en 7 sections :

- La démographie
- L'Economie
- L'environnement
- Les équipements
- Les finances
- Le résidentiel
- Le social

Un diagnostic RH en 4 sections :

- Les effectifs
- La rémunération
- Les accidents du travail
- Les ressources humaines et le territoire

11

La démarche vision territoire et RH

Une démarche répondant à 3 principes clés :

Décrire

Comparer

Eclairer

OPEN DATA



Services du
CDG

Autres
sources de
données



Spécifier la
collectivité



Accompagner la
réflexion



Plan d'action

13

Une stratégie à plus terme

Mettre en place un service public

Savoir récolter la donnée et la traiter

Savoir la mettre à disposition de façon impartiale

Elaborer des outils d'aide à la décision pour les collectivités

15

Accompagner les collectivités dans la culture de la donnée

Favoriser la culture de la donnée et les usages possibles dans les collectivités

Associer la donnée comme potentialité de leviers de solution dans la gestion RH notamment en lien avec l'attractivité

Apporter une lecture territoriale et pas seulement administrative des enjeux

Produit des prestations servant d'exemples

Des moyens

17



Les moyens

Humains : de(s) personnel(s) formé(s) qui assure(nt) la continuité du service

**Techniques : un open data ouvert aux collectivités, des collectes de données internes au CDG (ex RSU)
des outils permettant de traiter de la donnée et de la valoriser**

Financier: un marché avec open data, de la RH et éventuellement des requêteurs.

Les moyens

Une communication: poser une stratégie de communication pour convaincre

**Aller sur les sujets de préoccupations des collectivités
et apporter par la donnée des solutions**

**Utiliser les vecteurs classiques de communication: presse spécialisée,
mag du CDG, présentation au CA, plaquette, webinar...
de la démarche territoire RH via un service public**

Faire des présentations sous des formes ludiques dans les EPCI et communes

19

A terme

- **Réfléchir et adapter les besoins**
- **Modéliser les propositions retenues**
 - **Evaluer les impacts**

REMERCIEMENTS

BANCE Serge, Conseiller municipal Commune de Saint-Julien-en-Genevois
BAGOT Lucas, Responsable d'antenne Erilia Agence Auvergne Rhône-Alpes
BARBIER Juliette, Directrice Pôle Social CCG
BENEDITO José-Luis, Responsable d'agence Halpades Annemasse
BESSON Dorine, Conseillère Municipale Déléguée Commune de Saint-Julien-en-Genevois
BLANC Anne, 1^{ère} Vice-Présidente du Centre de Gestion de Haute Savoie
BLONDEL Jean-Luc, Sous-Préfet de l'arrondissement de Saint-Julien-en-Genevois
BON-MARDION Sandrine, Assistante du Président Université Savoie Mont-Blanc
BOSLAND Jean-Paul, Vice-Président d'Annemasse Agglo en charge de l'habitat, Maire de Gaillard
BOUCHER Estelle, Vice-Présidente du Département chargée de l'autonomie et du logement CD 74
BOUCHET Julien, Maire-Adjoint Commune de Saint-Julien-en-Genevois
BOUSSALIA MAHIOUZ Fathia, Directrice du Pôle Organisation Ressources CCG
BRIAND Philippe, Vice-Président de l'Université Savoie Mont-Blanc
CATHERIN Émilie, Cheffe de projet ingénierie sociale Direction Inclusion Emploi Habitat Estela
CHARDON Antoine, Responsable Ressources Humaines Mairie de Saint-Julien-en-Genevois
CHEVALIER Julien, Maire-Adjoint Commune de Saint-Julien-en-Genevois
CORNET Lauriane, Responsable du Patrimoine du CHANGE
CRASTES Pierre-Jean, Président de la CCG, Maire de Chênex
DARROUX Rémy, Sous-Préfet de Bonneville
DEGILA Marie-Christine, Directrice Déléguée de l'Hôpital de Saint-Julien-en-Genevois CHANGE
DE SMEDT Michel, Maire-Adjoint Commune de Saint-Julien-en-Genevois
DUBOIS Marie-Hélène, Directrice Générale des Services CCG
DUBY MULLER Virginie, Députée de la 4^{ème} Circonscription de Haute-Savoie
DUFFAU Christine, Responsable Ressources Humaines CCG
DUPESSEY Christian, Maire d'Annemasse
DURET Pierre, Conseiller Municipal Délégué Commune de Saint-Julien-en-Genevois
DUROVIC Sylvie, Directrice du Cabinet du Maire Commune de Saint-Julien-en-Genevois
FALLETTI Catherine, Responsable de l'antenne de Haute-Savoie CNFPT
FAVIER Anne-Violaine, Représentant la Directrice du Greta-Lac pôle d'Annemasse
FEIDT Nicolas, Directeur Général des Services Mairie d'Annemasse
GALEZ Philippe, Président de l'Université Savoie Mont-Blanc
GALLET Maud, Directrice du Service Habitat Annemasse Agglo
GIRARD Sandrine, Directrice de la Mission Locale d'Annemasse
GRAF Annick, Directrice Générale Adjointe Mairie de Saint-Julien-en-Genevois
GUICHARD Ségolène, Présidente du Conseil de Surveillance du CHANGE
GUILLOIN Jean-Claude, Maire-Adjoint Commune de Saint-Julien-en-Genevois
HÉROU-DESBIOLLES Marie-Hélène, Directrice Départementale DGFIP
HERVÉ Loïc, Sénateur

REMERCIEMENTS

IDIRI Nadia, Sous-Préfète de Saint-Julien-en-Genevois
INSEL Hélène, Rectrice de l'Académie de Grenoble
JUSSERAND Laura, Directrice de Cabinet Annemasse Agglo
JUTEAU Daniel, Conseiller Municipal Commune de Saint-Julien-en-Genevois
KADI Sophia, Chargée du recrutement et de l'attractivité CCG
KISMOUNE Nouare, Directeur Général des Services CCG et Mairie de Saint Julien en Genevois
LACHENAL Dominique, Présidente de la Mission Locale Annemasse
LAVAUD Létitia, Directrice Accueil Éducation Participation Mairie de Saint-Julien-en-Genevois
LEBAS Delphine, Conseillère Municipale Déléguée Commune de Saint-Julien-en-Genevois
LE BRETON Yves, Préfet de Haute-Savoie
LEMONNIER Marion, Responsable Développement CCG
LE ROUX Sylvie, Chargée de Mission Direction Hôpital de Saint-Julien-en-Genevois CHANGE
LIONNET Thomas, Chargé de Développement, SA Mont-Blanc
LUCET Thomas
MAFFEO Brigitte, Directrice, Adil PLS 74
MAGNIN Jessica, Cheffe du Service logement habitat CD 74
MARMANDE Sophie, Directrice du CCAS Mairie de Saint-Julien-en-Genevois
MAUDUIT Valérie, Proviseure du Lycée Madame de Staël
MESA Marc, Chargée de Mission de la Politique de l'Habitat et du Foncier CCG
MESTELAN-PINON Sophie, Chargée de Mission de la Politique de l'Habitat et du Foncier CCG
MOUSSA Myriam, Coordinatrice Contrat d'engagement Jeune Mission Locale d'Annemasse
MUGNIER Aurélie, Déléguée Territoriale Salève Vuache - Haute-Savoie Habitat
NEUFINCK Franck, Directeur de la gestion locative Halpades Annemasse
NICOUD Geneviève, Maire-Adjointe Commune de Saint-Julien-en-Genevois
NOËL Sylviane,
PAJOT Estela, Chargée du développement des Ressources Humaines CHANGE
PELLEVAT Cyril, Sénateur de Haute-Savoie, Conseiller Régional
POINSIGNON Aude, Chargée de projets, USH 74
POLUBOCSKO Nicolas, Cabinet Landot & Associés
PONSARD Dominique, Directeur du Pôle Ressources et Service usager, DGFIP 74
RONGER Jean-Hubert, Responsable du Développement SEMCODA
ROSEREN Xavier,
RUIN Isabelle, Directrice des Soins Centre Hospitalier Alpes Léman
SAFONOVA Léna, Conseillère Municipale Commune de Saint-Julien-en-Genevois
SANCHEZ Carlos, Directeur Agence Pôle Emploi Annemasse
SANGUINETTI Jean-Pierre, Directeur de la Cohésion Sociale Mairie de Saint-Julien-en-Genevois
VEJUX Armelle, Directrice Territoriale pour Action Logement en Savoie Mont-Blanc
VINCENT Carole, Vice-Présidente de la CCG en charge de l'Habitat, Maire de Neydens



RÉDACTION

VALÉRIE BOUVIER

DIRECTRICE GÉNÉRALE
DU CDG74



CONTRIBUTION

SYLVIE DUROVIC

CHEF DE CABINET
DU MAIRE



RAPPORTEURE

VÉRONIQUE LECAUCHOIS

MAIRE

CONTACT SYLVIE DUROVIC FIXE 04 50 35 00 24 PORTABLE 06 89 01 13 89