

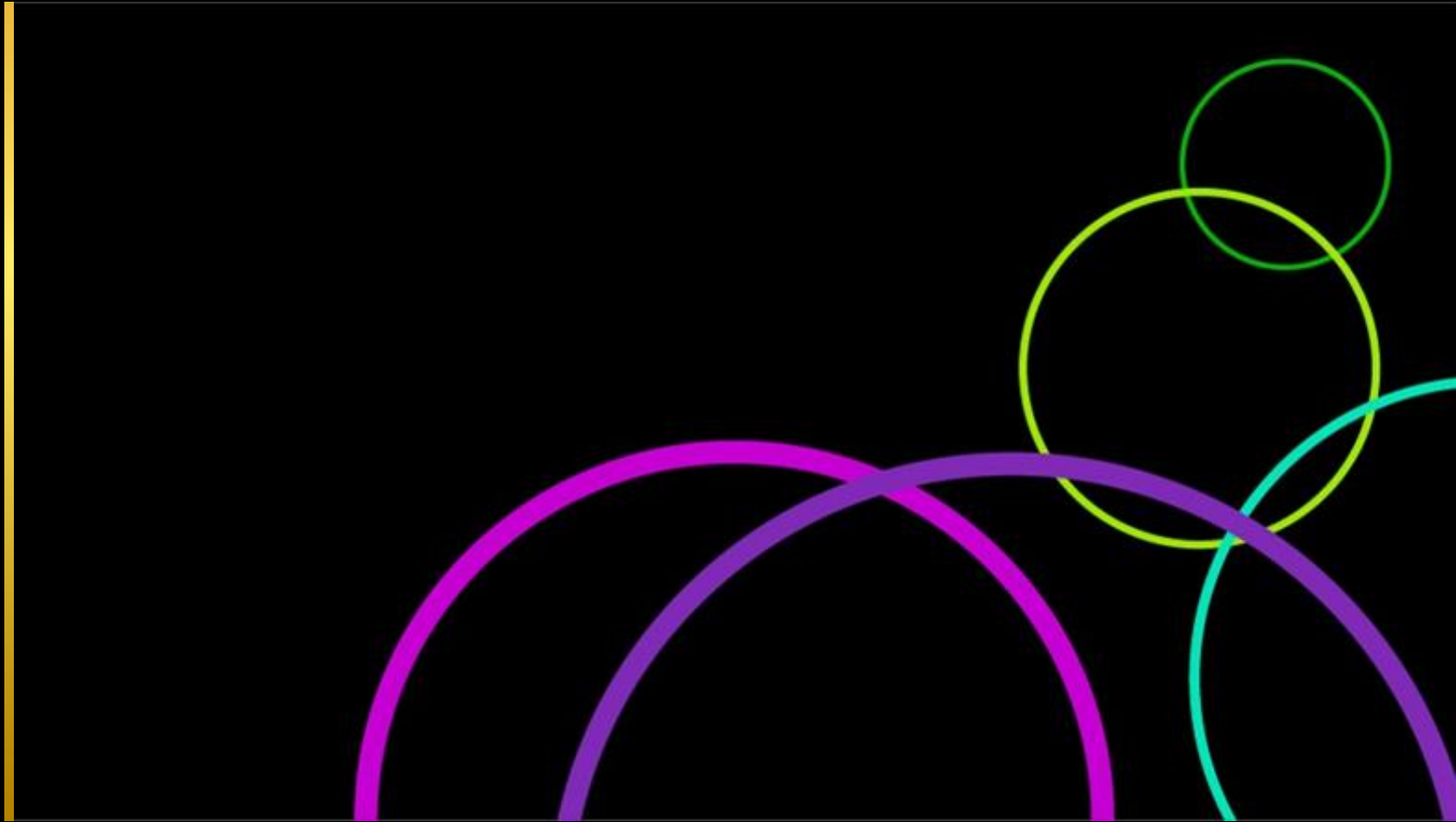
# KANTAR PUBLIC

## Les attentes des cadres de la fonction publique

Résultats de l'étude



Décembre 2021



# Sommaire

Contexte, objectifs et dispositif de l'étude	3
Résultats de l'étude	6
<b>1. Un sentiment de lente dégradation de la fonction publique partagé par tous, malgré des réalités différentes</b>	<b>8</b>
1.1 Un constat assez désabusé sur l'état de la fonction publique aujourd'hui	9
1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile pour les salariés de la fonction publique	12
1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques	17
<b>2. Des mutations diversement vécues, qui ne tracent pas un avenir clair pour la fonction publique</b>	<b>26</b>
2.1 Une tentative d'aller vers plus d'efficacité, d'agilité et de dynamisme, positivement accueillie	27
2.2 Mais des changements également sources de tensions	31
2.3 Des réformes des pouvoirs publics qui questionnent sur leurs ambitions profondes	37
<b>3. Les attentes exprimées par les cadres de la fonction publique</b>	<b>39</b>
3.1 Les attentes transversales : revalorisation des métiers et modernisation	40
3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique	45
3.3 Qui pour répondre à ces attentes ?	50
Bilan	54

Contexte, objectifs et  
dispositif de l'étude



# Contexte de l'étude

Dans un contexte de transformation en cours (réforme de la fonction publique, de la haute fonction publique, des grilles de la fonction publique, etc. ) et dans un univers professionnel qui reste marqué par la crise de la COVID 19 qui continue de bousculer les situations professionnelles des fonctionnaires, la CFDT Cadres a souhaité :

1. Dresser un état des lieux de la perception par les cadres de la Fonction publique de **l'impact de la crise dans leur administration, sur leur situation professionnelle et leur vision de l'avenir**,
2. Voir quelles sont **leurs attentes professionnelles**,
3. **Pour cerner et définir au mieux leurs besoins** afin d'orienter sa stratégie, ses actions et sa communication et au final **renforcer la proximité et l'écoute des cadres de la Fonction publique notamment dans la perspective des prochaines élections professionnelles en 2022**,
4. **Pour chacune des 3 fonctions publiques** : Fonction publique d'Etat, Fonction publique hospitalière, Fonction publique territoriale.

# Rappel du dispositif méthodologique



8 mini-groupes

Durée : 2h30

Du 15 au 23 novembre 2021

Cadres de catégorie A

## Fonction publique d'Etat

*Administration centrale et ministères  
Services déconcentrés en lien avec la population : Impôts,  
douanes, DDTM, DREETS, etc.*

### 2 réunions de groupe

- 1 réunion d'agents
- 1 réunion de contractuels

1 réunion de groupe de Moins de 30 ans Agents

## Fonction publique territoriale

*DGS et DGSA, Tous types de collectivités, chargés de mission*

### 2 réunions de groupe

- 1 réunion d'agents
- 1 réunion de contractuels

1 réunion de groupe de Moins de 30 ans Contractuels

## Fonction publique hospitalière

*Cadres de santé, professions médicales et non médicales,  
différentes structures, etc.*

### 2 réunions de groupe

- 1 réunion d'agents
- 1 réunion de contractuels

*Composition de l'échantillon en annexe du rapport;*

# Résultats de l'étude



# Préambule

De manière transversale : un très faible sentiment d'appartenance à la famille des cadres

- Etre cadre dans la fonction publique ne semble pas revêtir le même sens que dans le privé pour la plupart des cadres de catégorie A interrogés : on n'associe pas au statut cadre la même valorisation symbolique (faible sentiment de distinction ou de fierté, aucun avantage particulier associé), ni aucune attribution opérationnelle systématique (puisque les cadres de catégorie A ne sont pas nécessairement encadrants ou managers d'équipe).
- Etre cadre dans la fonction publique signifie avant tout la reconnaissance d'un niveau de diplôme (plus qu'une compétence) et renvoie à une « case » de la grille indiciaire de rémunération : c'est donc très peu chargé symboliquement, et cela a tendance à être omis dans les discours.

**Les cibles interrogées se définissent ainsi davantage en fonction de leurs statuts (contractuels / titulaires)**

“

*C'est plus valorisant dans le privé d'être cadre. Dans la fonction publique, ça ne veut rien dire, on ne sait même pas qui est cadre. (Agents, - de 30 ans)*

*Il y a des gens qui ont énormément de missions et qui sont catégorie B. Et il y a des gens qui n'ont pas énormément de missions et qui sont catégorie A. (Agents, - de 30 ans)*

*C'est juste un truc différent dans la grille indiciaire. Et ce n'est pas forcément lié aux missions. (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

”

**1.**

**Un sentiment partagé de lente dégradation de la fonction publique malgré des réalités différentes**



# 1.1. Un constat assez désabusé sur l'état de la fonction publique aujourd'hui

## 1.1.1 Une fonction publique jugée un peu sclérosée, qui n'évolue que très lentement

- **Une lourdeur du système qui freine l'activité au quotidien et nuit à l'efficacité**
  - Des process contraignants, avec beaucoup trop de niveaux hiérarchiques et donc de validations nécessaires
  - Des outils parfois encore archaïques
- **Des pratiques managériales parfois considérées comme anachroniques**
  - Un management jugé trop vertical, qui ne valorise pas suffisamment le partage d'idées et qui peut sembler très anachronique car uniquement descendant (ce que regrettent notamment les plus jeunes)
  - Une faible prise en compte des demandes par les RH (demande de formations, de mobilité)
  - Peu de leviers de motivation (pas de marge de manœuvre salariale pour les managers)

### **Un système de rémunération insuffisamment individualisé**

- qui ne tient pas suffisamment compte de l'investissement et des réalisations de chacun

***Un triple constat qui in fine leur donne le sentiment d'une fonction publique qui n'a pas su se moderniser au fil des années.***

“

*Il y a beaucoup de niveaux hiérarchiques, les décisions sont difficiles à prendre, c'est plus lent que le privé. On s'y habitue au fil des ans et intellectuellement on perd en vivacité. (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*La management est inexistant pour moi, il se limite à passer des entretiens professionnels où on coche des cases et aucune stimulation, personne nous dit quand un poste se libère c'est une machine froide, chacun se débrouille pour faire sa stratégie je ne me sens pas épaulé (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*On a des chefs, mais pas de managers. Ici c'est la politique de la terreur (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Un film ? moi je dirais "Maman j'ai raté l'avion", parce qu'on a un peu loupé le coche, ou "La vie est un long fleuve tranquille", parce que ça n'évolue pas beaucoup (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*La fonction publique est en retard avec la vitesse d'avancement du reste, de la France et de tout... Elle n'est pas moderne. Elle n'est pas attrayante. (Agents, - de 30 ans)*

”

# 1.1. Un constat assez désabusé sur l'état de la fonction publique aujourd'hui

## 1.1.2 Une fonction publique "à l'économie"

- **Une évolution avec des impacts sur les conditions de travail et les carrières**
  - **Des réductions des personnels** avec non remplacement de départs, qui conduisent à des équipes sous-staffée, et déséquilibrée (les postes maintenus n'étant pas toujours les plus «nécessaires » pour certains), et entraînent *in fine* une surcharge de travail pour les équipes amputées, et une baisse de qualité de service particulièrement mal vécue par certains notamment dans la Fonction publique hospitalier (FPH).
  - **Des freins à l'entrée** : moins d'embauches / moins de postes (par exemple dans la recherche)
  - **Des freins à l'évolution** : moins de mobilité, et moins d'opportunités de formations proposées
- **Et des impacts sur les salaires**
  - Gel du point d'indice depuis 10 ans, et des revalorisations qui passent par des primes « arrachées de hautes luttes », qui ne sont pas toujours à la hauteur des attentes, et qui, jusqu'à présent, ne sont pas comptabilisées dans le calcul du montant des pensions de retraite.

“

*On a une surcharge de travail par rapport aux gens non remplacés. Déjà c'était énorme et ça va être de plus en plus compliqué. On voit bien qu'on veut de moins en moins en fonctionnaires (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Moi les deux points noirs, c'est une stagnation des salaires et l'absence de visibilité sur les carrières. Moi mon ministère on m'a dit que les gens montent vite, mais c'est plus le cas depuis 10 ans du coup ça a généré chez moi une grande démotivation il y a pas une perspective de carrière sur 10 ou 15 ans. (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

”

# 1.1. Un constat assez désabusé sur l'état de la fonction publique aujourd'hui

## 1.1.3 Une fonction publique qui se sent de plus en plus dévalorisée

### ▪ A la fois dans l'opinion publique

- Les salariés de la fonction publique (agents et contractuels) perçoivent, pour la plupart, une dichotomie incompréhensible à leurs yeux entre l'intérêt que les Français portent à leurs missions de service public et le dénigrement dont ils sont le plus souvent victimes : l'image du fonctionnaire qui ne travaille pas beaucoup, « planqué » dans un emploi à vie, « privilégié »
- Les soignants de l'hôpital semblent jouir d'une meilleure image – surtout depuis la crise sanitaire – mais les salariés de la FPH regrettent alors le manque de soutien de l'opinion dans leurs luttes pour de meilleures conditions de travail et une revalorisation salariale.

### ▪ Et dans beaucoup de discours politiques

- Des discours axés sur le « coût » et l'inefficacité présumée de la fonction publique plutôt que sur l'importance de ses missions pour la collectivité et les résultats qu'elle obtient
- Une défense trop timide de la part des soutiens de la fonction publique (partis d'opposition, syndicats etc.)

“

*Moi je me sens un peu frustré j'ai l'impression qu'aujourd'hui tout ceux au travail au service de la population on manque de visibilité. Les usagers ne savent pas qu'on existe ni ce qu'on fait alors qu'on travaille pour le service public et le bien commun (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Moi je dirais que la fonction publique est mal vue, incomprise. Et c'est vrai que ce n'est pas facile comprendre, même pour nous de l'intérieur (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*On est oubliés, critiqués, on ne sait pas comment le prendre... Dernièrement le Président a dit que les français ne travaillaient pas assez, surtout au niveau local. C'est difficile et delà être un peu dénigré c'est assez fort quoi ! (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

”

# 1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile

## 1.2.1 Une fonction publique attractive, encore, à bien des égards 1/2

### EN TERMES DE MISSION

- **Pour beaucoup encore, un sentiment d'utilité très structurant dans les motivations**
  - Un attachement très fort à la mission de service public : travailler pour le collectif reste impliquant et valorisant pour beaucoup
  - Des missions qui ont du sens : qui ont un impact sur la vie des gens, dont on peut voir les effets (soigner un malade, améliorer le quotidien des administrés etc.)
  - Des missions gratifiantes quand la reconnaissance des usagers est grande
  - Des missions qui ne visent pas la rentabilité mais le bien-être du collectif, la cohésion sociale
- **Un sentiment d'appartenance, un esprit de famille ou d'équipe souvent salué** (y compris entre contractuels et titulaires dans certains services)
- **Des opportunités intéressantes en termes de mobilité**
  - Possibilité de passerelles entre les différentes fonctions publiques
  - Possibilité de changer de métier au cours de sa carrière

“

*Moi j'ai affaire à des publics sensibles donc c'est une mission, on a une utilité on sert à quelque chose (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Je dirais il y a un sentiment de fierté de me dire qu'on est des deux côtés de la barrière on est usagers et on fait bouger les choses de l'autre côté, c'est une vocation de servir le public, les territoires, les élus, on est des éclaireurs (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Là je fais des choses où dans le privé, ça aurait été plus compliqué, il aurait fallu 5 ans d'expérience, etc. Alors que là, on me laisse tout de suite ma chance. Pour se former, il n'y a pas mieux. (Contractuels, - de 30 ans)*

*La diversité des métiers est intéressante, vous avez raison. On peut passer d'un métier à un autre même si je trouve que ça manque un peu d'accompagnement dans les formations. Il faut être volontaire et autodidacte (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

# 1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile

## 1.2.1 Une fonction publique attractive, encore, à bien des égards 2/2

### EN TERMES D'AVANTAGES

- **Un bon équilibre vie privée-vie professionnelle**
  - Avec des horaires raisonnables et des congés nombreux (du moins dans la FPT et la FPE)
  - Avec, pour les femmes, des conditions de congés maternité et parentaux jugées plus avantageuses et sécurisantes que dans le privé (avec notamment la certitude de retrouver son poste, ce qui ne semble pas être le cas d'après les femmes qui ont eu une expérience en entreprise)
- Quand on est titulaire, **une stabilité**, qui, si elle n'est plus moteur pour tous, demeure un bénéfice important pour beaucoup
  - Avec un accès facilité à l'emprunt pour se loger
  - Une sécurisation des trajectoires de vie en cas de coups durs ou de crise (sanitaire par exemple)
- Et, dans certaines organisations, **une forme de liberté** dans la conduite de ses missions (pas de « flicage » horaire, une place laissée à l'initiative)

“

*Et moi j'ai 32 jours de congés + 13 RTT mais on a un jour de solidarité donc 12 jours de RTT. Et j'ai les deux jours de fractionnement. J'ai un truc d'autorisation exceptionnelle d'absence. Et comme je pointe, si je fais 8 heures d'heures supplémentaires par mois, j'ai droit à une journée. Donc ça fait trois mois de vacances quand on met tout bout à bout (Contractuels, - de 30 ans)*

*Les jeunes cadres aspirent de plus en plus à une vie professionnelle qui permet d'équilibrer vie professionnelle et vie perso et la collectivité territoriale le permet. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

*J'ai décidé de faire ce choix. Pour redonner un peu de sens. Et ça coïncidait avec la maternité. Je voulais me réorienter vers d'autres valeurs. J'ai diminué en salaire et j'ai fait un autre choix de vie. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

# 1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile

## 1.2.2 Un choix motivé mais un engagement fragilisé

Les agents interrogés ont pour la plupart choisi la fonction publique, en pesant le « pour » et le « contre » - le contre étant bien souvent des rémunérations jugées plus faibles que dans le privé et une évolution salariale moins rapide.

Pour autant, ce choix peut rapidement être remis en cause quand :

- **Les conditions de travail se dégradent :**

- L'équilibre vie privée / vie professionnelle n'est plus respecté (c'est dans le cas dans la FPH : refus de congé, heures supplémentaires « imposées », congés non pris non rémunérés)
- La pénibilité du travail devient trop grande : surcharge de travail, stress, pression de la part de la hiérarchie, « placardisation »...
- Les moyens sont trop faibles pour que les agents puissent bien remplir leur mission : un facteur de démotivation important
- La précarité de l'emploi empêche de se réaliser dans la vie, pour les contractuels

“

*Ce qui me ferait quitter la fonction publique, c'est si je trouve quelque chose de mieux payé avec plus d'avantages dans le même domaine et les mêmes missions, avec une stabilité de l'emploi. Après mon contrat de deux ans, je ne me vois pas continuer encore dans la fonction publique. J'en ai fait le tour et je vois comment ça fonctionne. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Il y a de la souffrance au travail. J'ai vu des collègues A ou B ou C se faire placardisés, ou des gens qui faisaient bien leur travail et qui ont été remerciés du jour au lendemain. Et il y a cette violence qui existe dans la fonction publique. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

# 1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile

## 1.2.2 Un choix motivé mais un engagement fragilisé

- **Le sentiment d'être « perdant » s'installe :**

- **Perdant par rapport à « avant » :** c'est le cas des titulaires ou aspirants titulaires qui voient la disparition progressive de tout ce qui a fait l'attrait, selon eux, de la fonction publique :
  - Possibilités de mobilité et de formation qui se réduisent (manque de passerelles, conditions de formations plus strictes)
  - Disparition progressive des avantages en nature / symbolique (pour les titulaires les plus anciens)
  - Diplôme de fait dévalorisé par l'arrivée de contractuels qui remplissent les mêmes missions, sans être passés par la case concours.
- **Perdant par rapport à ses collègues, titulaires ou contractuels**
  - Quand un sentiment d'injustice s'installe, parce que les collègues sont perçus comme ayant plus d'opportunités d'évolution (titulaires), ou étant mieux payées pour des fonctions équivalentes (titulaires ou contractuels selon les institutions)

“

*Je ne vois plus vraiment les avantages. Pour l'instant il y a la sécurité de l'emploi mais s'ils enlèvent ça je ne vois pas (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Ce n'est pas forcément au mérite. C'est très cloisonné. Il y a une espèce de plafond de verre. Quand on ne sort pas des grandes écoles, ce n'est pas facile d'évoluer. (Contractuels, - de 30 ans)*

”



# 1.2 Un équilibre coût-bénéfice de plus en plus fragile

## 1.2.2 Un choix motivé mais un engagement fragilisé

- **Perdant, en comparaison avec le privé**
  - En l'absence de réelle perspective d'évolution salariale significative
  - Quand le différentiel salarial avec le privé devient trop grand avec les années : certains jeunes reconnaissent que pour le moment ils sont satisfaits de leur salaire, mais qu'à l'avenir, la comparaison pourrait les inciter à rejoindre le privé (titulaires et contractuels)
  - Alors même que l'environnement de travail s'inspire de plus en plus largement du privé : exigences de rentabilité (même si elles ne sont pas franchement exprimées, comme dans la FPH), reporting, pression sur les salariés etc.

**Une dégradation des conditions, et le sentiment d'être perdant qui poussent ainsi certains agents à envisager de quitter la fonction publique à court ou moyen terme.**

“

*Quand on est jeune, le différentiel avec le privé existe mais il n'est pas démotivant, c'est après qu'on projette un problème de ce côté-là (Agents, - de 30 ans)*

*En tant que contractuel on est mieux payé mais ensuite après ça évolue moins par rapport au privé. Une fois qu'on est en CDI ça ne va pas évoluer beaucoup, alors que dans le privé on change d'entreprise et on augmente son salaire rapidement (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Je pense que c'est de plus en plus impossible de faire carrière dans le public. Oui on a la sécurité de l'emploi mais pour évoluer, c'est compliqué. Notamment d'un point de vue de la rémunération.” (Contractuels, - de 30 ans)*

*Je vois mes copains, qui sont dans le privé, ils gagnent plus que moi. Pour l'instant, ça va. Je n'ai pas de mari et pas d'enfants mais plus tard, je pense que la rémunération va me bloquer. Je voudrais bien gagner après.(Contractuels, - de 30 ans)*

”



# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.1 “Mon hôpital va craquer” : la détresse des agents de la fonction publique hospitalière

- **Un constat partagé par tous sur la situation préoccupante de l’hôpital public (un état aggravé par la situation sanitaire sans pour autant en être la source)**

- Un déficit criant de moyens et d’effectifs
- Une logique de rentabilité délétère, qui ne met plus le soin au centre (tarification à l’acte, nombre croissant de tâches administratives)
- Des réductions permanentes de moyens
- Une gestion des personnels qui relève pour certains et dans certains cas de la quasi maltraitance
- Une modernisation inachevée des outils
- Des fonctionnements qui semblent illogiques : embaucher des vacataires très chers au lieu de bien rémunérer les titulaires et contractuels en poste par exemple.

**Un environnement qui ne permet pas aux soignants de bien remplir leur mission, ce qui s’avère très démotivant, au regard de l’engagement personnel qu’ils mettent dans leur métier de vocation.**

“

*On a la capacité de faire plus mais malheureusement on n'a pas les moyens de le faire. On est limités par les manques de moyens, par le manque de personnel, le manque de bureaux disponibles pour éventuellement travailler dans des bonnes conditions. Et le manque de motivation pour le personnel qui se donne à fond. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Mais aujourd'hui, la fonction publique hospitalière s'en va un peu en miettes. On n'a plus la même conviction et puis on manque d'effectifs. Il y a le côté patients-familles qui sont de plus en plus agressifs avec les difficultés qu'on rencontre dans les services, ça ne participe pas à l'envie de rester dans la fonction publique. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*J'ai une collègue qui a un problème de dos et c'est compliqué, même avec la médecine du travail. Elle a été mis en mi-temps thérapeutique en chirurgie orthopédique, vous imaginez, en chirurgie orthopédique, le truc le plus fatigant, on dirait qu'ils le font exprès. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.1 “Mon hôpital va craquer” : la détresse des agents de la fonction publique hospitalière

- **Une très forte dégradation des conditions de travail liée au manque d'effectifs, qui a des impacts concrets et multiples :**

- Sur la stabilité des plannings : les infirmières, notamment, voient leur planning changer en permanence, sans qu'elles n'en aient nullement la maîtrise – avec des conséquences sur leur vie privée et familiale. L'alternance jour nuit qui se fait de plus en plus s'avère en outre épuisante.
- Sur les congés, qui sont souvent refusés quand les équipes sont en sous-effectif – ou qui ne sont tout simplement pas pris (par solidarité avec les collègues, par devoir parce qu'il faut être là pour les patients)
- Sur les heures supplémentaires, qui s'additionnent, et qui ne sont pas toujours payées
- Sur la mobilité / les formations : certains sont “interdits” de mobilité ou se voient refuser leur formation parce qu'il manque du personnel pour les remplacer

Les soignants ont alors, pour beaucoup, le sentiment d'être des pions, que l'on positionne ça et là en fonction des besoins, mais sans considération, sans prise en compte de leurs souhaits et de leurs contraintes.

- **Des tâches administratives supplémentaires qui entravent de plus en plus le travail des soignants (déjà bien mis à mal par le manque de personnel).**

“

*Beaucoup d'arrêts de travail on est là pour boucher les trous en tant que vacataires ou contractuels et c'est souvent à la dernière minute et ça montre la fatigue dans la fonction publique ce sont des arrêts pour épuisements il y a des personnes en arrêt depuis des mois et des mois (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*On nous demande de faire des heures supplémentaires à gogo, qui ne sont pas forcément rémunérées. C'est parfois juste des heures récupérées. Et avec le Covid, ça a été compliqué. On ne pouvait pas poser des congés et là si on pose des congés, vu qu'ils sont annuels, on peut nous les refuser.(Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Tout ce boulot administratif, c'est apparu depuis la Loi Parcours Santé des patients. Il y a eu des exigences dans ce sens. Et par rapport à la certification aussi, ça a fait des tâches supplémentaires. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.1 “Mon hôpital va craquer” : la détresse des agents de la fonction publique hospitalière

- **Un niveau d'épuisement et de stress important :**

- Un stress lié à la surcharge de travail, et à l'impossibilité de remplir sa mission au mieux
- La peur de la faute professionnelle est présente, notamment chez les infirmières qui se retrouvent affectées dans des services qu'elles ne connaissent pas, depuis l'organisation des hôpitaux en « pôles », et la mise en place des “effectifs cibles” (les compétences ne sont pas toujours présentes)

**Des agents qui sont parfois en grande détresse, et qui rapportent de nombreux cas de burn out parmi leurs collègues**

“

*Certains finissent par déprimer. J'avais des collègues, elles venaient en larmes. Il fallait qu'elles pleurent une demie heure dans la voiture avant de venir travailler. (Agents, - de 30 ans)*

*C'est du stress. On ne maîtrise pas toutes les pathologies, pas tous les médicaments, tous les fonctionnements. C'est compliqué. On est placé dans un service et voilà... Il faut gérer les urgences et les surveillances post-op. Et quand on n'est pas formés, ce n'est pas évident. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.1 “Mon hôpital va craquer” : la détresse des agents de la fonction publique hospitalière

- **Un déficit criant de reconnaissance de leur engagement et de leurs compétences**

- **Des niveaux de rémunérations jugés bien trop bas au regard de l'importance de leur missions et des sacrifices faits pour la collectivité** : les promesses de revalorisation des salaires du Ségur sont accueillies avec réserve, comme des effets d'annonce visant à “calmer” les troupes alors que l'on s'attend à des montants annoncés en brut finalement dérisoires en net, des primes qui ne sont pas aussi intéressantes que des revalorisations salariales à long terme (notamment dans le calcul des retraites)

- **Un déficit criant de considération**

- De la part de la hiérarchie : avec le sentiment chez beaucoup d'un manque de considération, d'écoute, de prise en compte du mal-être des soignants et des personnels de la FPH. Au contraire, certains considèrent que la hiérarchie exerce sur eux une forme de douloureux chantage sur les équipes.
- De la part des gouvernements successifs, qui semblent sourds à leurs cris d'alarme et qui ne semblent pas prendre (ou vouloir prendre) la mesure de la catastrophe qui s'annonce, et qui au contraire, semblent vouloir supprimer toujours plus de postes. Ils ont le sentiment que les gouvernements misent sur leurs sacrifices pour faire tenir un système qu'ils perçoivent comme étant sur le point de s'effondrer.

“

*On donne énormément à la FP, de notre temps et on n'est pas rémunéré en fonction de ce qu'on donne et ce n'est jamais assez. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Après pour la deuxième et la troisième crise, il y a eu des déçus de la première crise. Il y a eu une énorme solidarité mais ils attendaient un soutien financier. Certains l'ont eu et d'autres n'ont pas eu de récompense financière parce qu'il fallait rentrer dans des critères. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Partout où les postes peuvent être supprimés, s'ils voient qu'on peut faire sans une autre personne, même si on est fatigués, ils suppriment le poste. Effectivement, ce sont des questions de budget derrière. C'est la direction. Dans les services que j'ai fait, à chaque fois, il y a eu des postes qui ont été supprimés. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*En fait, on fait le job ! Parce qu'on va au bout de nos missions, parce que ça fait partie de notre manière de fonctionner. Pour eux c'est du pain béni et ils n'ont pas besoin de recruter. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.1 “Mon hôpital va craquer” : la détresse des agents de la fonction publique hospitalière

- **Des perspectives sombres pour l'hôpital...**

Un sentiment partagé d'être “abandonné” par les pouvoirs publics. Le Ségur de la Santé est globalement bien accueilli mais on n'y voit pas là la réforme structurelle attendue pour sauver l'hôpital public.

- **Des soignants qui ne vont pas « tenir » longtemps**

Les agents de la FPH – qu'ils soient titulaires ou contractuels – vouent un attachement très fort à leur mission de service public : c'est la passion de leur métier et leur engagement pour le collectif qui les ont fait tenir jusque là, ainsi que la forte solidarité qui s'exerce le plus souvent au sein des équipes.

Mais une forme de désespoir s'installe, faisant naître des questionnements multiples sur leur avenir dans la FPH. Certains parlent de reconversion, d'aller travailler en laboratoire... sans avoir pour autant de plan tracé, les conditions dans les cliniques privées n'étant pas forcément enviables, et l'exercice en libéral étant peu motivant car le travail en lui-même est très différent et jugé moins intéressant.

“

*Là on va droit dans le mur mais j'ai l'impression qu'ils ne sont pas au courant et que ça ne les inquiète pas plus que ça en fait. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Dans le privé ils demandent que ça, tout le monde demande que ça, je reçois une dizaine de mail pour venir travailler, on a des gros taux horaires et donc pour me poser j'aurai l'embaras du choix. Je ne le fais pas parce que j'ai une liberté en tant que vacataire, mon mari est en CDI et je n'ai pas d'enfant, mais clairement ça ne sera plus tenable après. Je n'ai pas envie de m'épuiser (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*Je pense que l'avenir n'est pas prometteur. J'ai envie de partir. J'y suis encore donc je ne sais pas là quel va être le déclencheur. Peut-être le départ des anciens. On a une bonne équipe et c'est ce qui me fait tenir. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*Je réfléchis à quitter le milieu hospitalier pour me lancer dans une activité personnelle. J'espérais qu'on ait des changements et des évolutions. Depuis 2013. Mais ce ne sont que des promesses. Et à un moment, on est usés et fatigués moralement. A tout moment, je pourrais partir. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.2 FPT et FPE : des agents en tendance plus épanouis, même si des crispations sont exprimées

Au global, une satisfaction assez grande qui repose sur :

- **De relativement bonnes conditions de travail** : des équipes relativement staffées (même parfois trop), des moyens financiers (++ FPE, moins parfois dans certaines collectivités), et des outils modernisés (++ FPE)
- En majeur chez les cadres, **des missions et des projets intéressants et motivants, particulièrement chez les contractuels recrutés sur des missions ou projets précis (avec un calendrier et des objectifs)**
- **Une forme de liberté** dans certaines administrations : pas de “flicage horaire”, de l'autonomie laissée dans la conduite des missions
- **De nombreux congés** (jusqu'à 45 jours pour certains) et du temps pour soi et sa famille
- **Des perspectives d'évolution horizontale assez importantes** : possibilité de passerelles entre les différentes fonctions publiques, possibilité de changer de métier (même si ces possibilités sont jugées plutôt en recul, avec une loi 2019 sur la mobilité perçue comme lente à se mettre en place)
- **Et enfin, des niveaux de rémunérations jugés dans l'ensemble satisfaisants** - même parfois très confortables à certains niveaux de diplômes - du moins en début de carrière.

“

*J'ai travaillé pour remettre en question les process et là sur 3 ans j'avais une feuille de route et je pouvais observer les fruits de mon travail (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Le fait de travailler pour le territoire sur lequel je bosse, mener des projets et être autonome sur mes missions, je peux proposer des choses donc oui c'est porteur pour moi (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*J'ai passé mon entretien professionnel il y a 2 mois et on m'a demandé si j'avais des attentes au niveau salarial... on ne m'avait jamais posé la question. Moi je gagne bien ma vie, et avec la fusion des territoires, on a pu bénéficier d'un régime indemnitaire nouveau donc les salaires ont augmenté... donc aujourd'hui sincèrement je trouve que mon salaire est correct (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

”



# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.2 FPT et FPE : des agents en tendance plus épanouis, même si des crispations sont exprimées

Les principales critiques concernent, au global des deux fonctions publiques :

- **Le manque d'efficacité**, la lourdeur de process et des chaînes de validation hiérarchique qui rend parfois pénible le travail au quotidien (cela n'avance pas aussi vite qu'on le voudrait)
- **Une mauvaise ambiance de travail, des relations avec les collègues qui ne sont pas toujours très bonnes** : rivalités entre titulaires et contractuels, selon les niveaux de diplômes, beaucoup de "guéguerres" ou rivalités pour des postes.
- **Une gestion des ressources humaines qui laisse à désirer** :
  - Un management inégal (qui ne semble cependant pas être propre à la fonction publique pour ceux qui ont expérimenté le travail dans le privé)
  - Et surtout une absence de politique RH perçue : aucune proactivité, tout doit être demandé plusieurs fois, et les RH sont souvent peu réactives

“

*Les sujets n'avancent pas ! Et je les rejoins sur le côté hiérarchique. Un courrier, par exemple, il faut qu'il soit vu minimum par 5 personnes avant de partir ! Alors dans le lot, il suffit que deux personnes soient en vacances - et des vacances, y en a beaucoup donc il y a toujours quelqu'un en vacances, donc le courrier part un mois après. (Agents, - de 30 ans)*

”

# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.2 FPT et FPE : des agents en tendance plus épanouis, même si des crispations sont exprimées

- **Dans la FPE, la question des fusions cristallisent les critiques (mais pas de réel mécontentement)**
  - Des fusions entre établissements qui sont mal vécues, avec des cultures qui ont parfois du mal à cohabiter, et qui conduisent à des doublons dans la hiérarchie, avec une difficulté pour les cadres d'identifier la ligne officielle” (beaucoup de “politique”, et moins d'efficacité)
  - Des regroupements, par exemple dans le cas des nouveaux réseaux de proximité de la DG-FIP qui vont entraîner une mobilité géographique subie par les agents

“

*On a eu une fusion avec un autre établissement public. Ça a changé pour les conditions de travail et pour l'environnement. On a eu plein de directeurs adjoints parce qu'il fallait que tous les directeurs restent directeurs. Ça a été compliqué. Et encore aujourd'hui, dans l'organisation, on ne s'y retrouve pas. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Maintenant, effectivement, à la DG-FIP, ce sont les nouveaux réseaux de proximité et deux trésoreries vont se regrouper pour en faire une et donc ça donne une mobilité qu'on ne veut pas forcément. Si je travaille dans le 17ème et dans le 12ème, à l'opposé... Celui qui habite dans le 17ème va devoir aller dans le 12ème à 40 minutes de son ancien travail. Il va y avoir des perdants. Et il va y avoir des réorganisations des tâches. Certaines vont partir dans le privé, ça va être délocalisé. En tous cas, chez nous, ça a fait du remue-ménage. Ça a impacté plein de choses. (Agents, - de 30 ans)*

”



# 1.3 Des disparités cependant très grandes selon les fonctions publiques

## 1.3.2 FPT et FPE : des agents en tendance plus épanouis, même si des crispations sont exprimées

- **Dans la FPT, les difficultés semblent plus nombreuses pour les agents et contractuels**
  - **Des missions très politiques, soumises aux aléas des alternances politiques** : les agents ont l'impression de sans cesse faire et défaire ce qui a été réalisé, ce qui s'avère épuisant et in fine démotivant, puisque cela interroge le sens de son travail et de son engagement. Une pression des élus également très génératrices de stress.
  - **Des complications accrues avec la loi NOTRe dans les territoires fusionnés "de force"** et qui sont confrontés à la difficile construction d'une culture commune. Certaines fusions jugées mal accompagnées ont en outre entraîné des blocages importants d'activité ou des surcharges de travail liées à des vagues de départs
  - **Une logique de plus en plus comptable** pour faire face aux nouvelles missions dans un contexte de réduction des dotations : une logique qui pèse sur la motivation de certains agents qui valorisent avant tout la qualité du service rendu (++) agents)
  - **Le sentiment partagé d'être les "oubliés" de l'Etat** ou une fonction publique de « seconde zone », dans un contexte de réduction des moyens des collectivités locales, d'absence de politiques et de discours qui leur seraient dédiés.

“

*Un film ou une série ? Je dirais House Of Card, Parce que parfois j'ai l'impression d'être dans un panier de crabes. C'est très politisé, on sert le public alors même que tout est une stratégie politique, que ce qu'on fait là dans les 12 derniers mois pourra changer du tout au tout, tout dépend de à qui on veut faire plaisir, quels élus (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Je me dis qu'on capitalise pas sur mes compétences, parfois je fais un gros projet sur 12 ou 24 mois dédié au public et ensuite ça devient plus du tout stratégique et donc on change tout le projet et moi je vais devoir me réadapter à autre chose, donc j'ai l'impression de pas avoir été utile et qu'on jette tout mon travail (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*C'est la même pression dans la FP que dans le privé pour un salaire moindre. Donc ça interroge énormément. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

*On voit les dotations qui diminuent et parallèlement, on a des charges en plus. Comme la gestion du RSA il y a quelques années, et donc aujourd'hui, la FPT n'est vue que sous un angle comptable, on ne voit plus en termes de service rendu aux usagers (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

**2.**

**Des mutations diversement vécues, qui ne tracent pas un avenir clair pour la fonction publique**

## 2.1. Une tentative d'aller vers plus d'efficacité, d'agilité et de dynamisme, positivement accueillie

### 2.1.1 Une ouverture à de nouveaux profils ...

- **Un accueil croissant de profils nouveaux :**

- L'augmentation du nombre de contractuels fait qu'arrivent dans la fonction publique des personnes avec des trajectoires et des expériences professionnelles différentes de celles des titulaires, plus mixtes, avec des méthodes de travail venant du privé qui viennent questionner et parfois faire avancer certaines pratiques au sein de la fonction publique
- La réforme de l'ENA donne aussi le sentiment de chercher à s'ouvrir à des personnes aux trajectoires plus mixtes, et donc potentiellement moins "formatées" et susceptibles d'apporter un regard nouveau

**Si l'accueil croissant de contractuels n'est pas sans poser difficultés comme nous y reviendrons, il incarne d'abord une ouverture saluée par les contractuels mais aussi par de nombreux titulaires qui y voient un signe de modernisation de la fonction publique.**

- Dans la FPH : l'arrivée de renforts est toujours un soulagement, peu importe que les professionnels soient des agents ou des contractuels
- Dans la FPE et la FPT, seuls des titulaires très attachés au statut voient dans l'arrivée des contractuels une « menace » pour le statut. Mais en tendance, il semble que l'arrivée de contractuels ne pose pas sur le principe de problèmes particuliers.

“

*La volonté de réformer l'ENA ça montre la volonté de changer les lignes, de bousculer les codes qui existaient. On veut plus mixer avec le privé, on veut de l'expertise, on cherche plus des profils avec telles expériences, maintenant on a des anciens avocats des anciens chefs d'entreprises. (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Ils cherchent des compétences qu'ils n'ont pas c'est positif. Sur les pratiques managériales on peut recruter des vrais manager pas juste des gens ont passé des concours et c'est plus la même école de pensée aussi donc on n'a plus la même approche et donc ça change beaucoup. On a une fraîcheur d'idées et de nouvelles pratiques, ceux qui ont fait les cursus standards ont plus de mal à changer leurs pratiques (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

”

## 2.1. Une tentative d'aller vers plus d'efficacité, d'agilité et de dynamisme, positivement accueillie

### 2.1.1... et de nouveaux modes de fonctionnement (1/2)

- **La modernisation de la fonction publique est aussi identifiée à travers l'évolution de certaines pratiques :**

- **Dans les ressources humaines :**

- Par la création de nouvelles opportunités pour les contractuels comme le CDI,
- Par l'adaptation des modes de rémunération dans certains services qui abandonnent les échelons et tendent vers des modes de rémunérations plus individualisés avec des primes,
- Mais aussi par une approche nouvelle du recrutement invitant aussi les titulaires à postuler plutôt qu'à être nommés : une évolution décryptée par certains comme plus challengeante et valorisante pour les titulaires (même si elle s'avère aussi déstabilisante)

→ Les jeunes y voient une adaptation nécessaire à un système un peu sclérosé, mais il serait réducteur d'en faire un souhait – et une acceptation – des seuls générations de salariés de la fonction publique. Des titulaires plus âgés font les mêmes constats et accueillent également positivement ces nouvelles pratiques.

“

*La possibilité d'être CDIé depuis plus de 10 ans ça m'a permis de prendre confiance en moi dans mon travail c'est positif j'ai pu me lâcher et m'investir plus encore dans mon travail voilà ça libère malgré tout le mental même si on se dit qu'on est pas fonctionnaire (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*La transformation publique ça a apporté beaucoup notamment sur la rémunération. A l'époque les fonctionnaires on avait la stabilité de l'emploi mais la rémunération ne suivait pas, alors qu'en CDI on a plus de possibilités de négocier les salaires (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

”

## 2.1. Une tentative d'aller vers plus d'efficacité, d'agilité et de dynamisme, positivement accueillie

### 2.1.1... et de nouveaux modes de fonctionnement (2/2)

- Dans les méthodes de travail :

- La pandémie de Covid-19 a clairement déclenché **une “révolution du télétravail”** dans la fonction publique, en majeur bien accueillie : elle a amené à un meilleur équipement des agents, permis à beaucoup d'entre eux de se remettre à niveau en bureautique, mais aussi de gagner en agilité en allégeant les process et en modifiant certains rapports hiérarchiques et d'installer des pratiques nouvelles dans les services avec un télétravail systématisé alors que les réticences étaient fortes à le mettre en place avant la pandémie.
- Mais la fonction publique s'ouvre aussi de plus en plus à des **méthodes de travail nouvelles issues du privé** :
  - Une approche par “projets”, essentiellement soulignée par les contractuels, mais qui s'étend aussi dans les pratiques des titulaires, laissant plus de place, selon eux, à l'expérimentation et à l'innovation que par le passé
  - La création d'indicateurs (notamment cité dans la FPT), permettant de mesurer la qualité des actions menées et de mieux contrôler les dépenses : une évolution en majeur saluée car tendant vers une meilleure gestion des dépenses publiques et pouvant s'avérer stimulante pour les équipes (même si les réticences existent là aussi comme nous y reviendrons)

“

*Je dirais que avec le confinement on a développé le télétravail et donc forcément ça a amélioré les conditions de travail. Maintenant ça marche on peut télétravailler deux jours. Ca change tout. (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Je dirais en positif il y a de plus en plus de contrôle sur la façon dont l'argent est dépensé, les audits de la cour de comptes, les objectifs réalisés, les indicateurs sur les missions et ça nous challenge au quotidien, je me dis que ce que je fais aujourd'hui je le paye avec mes impôts (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

”

## 2.1. Une tentative d'aller vers plus d'efficacité, d'agilité et de dynamisme, positivement accueillie

### 2.1.2 Une modernisation des outils

- **La tendance de la fonction publique à moderniser ses outils, notamment informatiques, est saluée :**
  - La digitalisation des services et process demande un temps d'adaptation mais simplifie malgré tout la vie de nombreux agents, en allégeant certains process - la pandémie et le développement du télétravail ont d'ailleurs considérablement accéléré le mouvement
  - Certaines informations, notamment RH, sont jugées beaucoup plus accessibles que par le passé via des logiciels plus performants
  - La relation aux usagers apparaît, en majeur, simplifiée par la digitalisation
- **Cette modernisation n'est cependant pas sans poser de difficultés :**
  - Des disparités fortes existent entre fonctions publiques et entre services
  - Tous les nouveaux outils ne sont pas jugés plus efficaces que les précédents
  - Tous les agents n'ont pas la même aisance pour s'adapter à ces nouveaux outils et process
  - Les agents en contact avec les usagers sont aussi confrontés à la détresse de certains d'entre eux peu à l'aise avec le numérique

**En tendance pourtant, elle est saluée, même si certains arbitrages dans les outils choisis et la faiblesse de l'accompagnement des agents et usagers sont parfois pointées du doigt.**

“

*L'application RH c'est plus facile de demander quelque chose, on a tous les outils pour faire en ligne une demande de formation, de promotion obtenir des éléments sur sa retraite, il y en a même trop, en tout cas on peut les trouver c'est plus simple de communiquer (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*C'est pas encore abouti partout. A un moment, je travaillais en prison et on travaillait avec le logiciel de l'hôpital et l'autre logiciel du gros hôpital lyonnais. Et on pouvait avoir accès au dossier somatique ou psychiatrique du patient. On avait deux ordinateurs différents avec deux dossiers. (Agents, - de 30 ans)*

”

## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.1 Un choc des cultures entre différentes conceptions du service public

- **D'un côté, une conception du service public "puriste"** qui valorise la mission d'intérêt général, et qui justifie l'existence de règles propres à la fonction publique (logique de droits et devoirs des agents, respect du concours et de la fonction). Dans cette logique, toute méthode issue du privé est perçue comme un dévoiement et une perte du "sens du service public" (exigence de rentabilité, culture de l'évaluation, logiques managériales...)
- **De l'autre, une conception du service public qui se veut plus "moderne"**, avec un accueil favorable des méthodes issues du privé comme gage de renforcement de l'efficacité de la fonction publique (et de rupture avec une fonction publique sclérosée et d'un autre temps)

**De nombreux agents semblent se situer à la frontière et dans un équilibre - parfois inconfortable - entre ces deux conceptions**, étant profondément attachés au service public et inquiets d'assister à sa "privatisation", mais soucieux de la voir évoluer et de s'ouvrir à des processus plus modernes et efficaces. Et le fait que ceux-ci puissent être inspirés du privé n'apparaît pas comme un frein tant que des limites sont posées (à titre d'exemple, certains agents sont favorables aux logiques d'audit et d'évaluation des actions, mais souhaitent qu'elles ne soient pas strictement régies par des logiques financières comme dans le privé)

“

*Il y a une volonté de faire comme le privé de gérer comme le privé, on veut montrer qu'on fait bien avec tous les labels, les cellules, etc. où on fait comme les grandes entreprises et en fait ce n'est pas possible (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Au niveau financier il ne faut pas évaluer la fonction publique comme une entreprise privée, or on a tendance à faire ça c'est dangereux. On ne peut pas évoluer un service public avec du profit, on peut se baser sur la baisse des inégalités, les services gratuits pour les usagers (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Je ne sais pas si c'est le fait d'avoir travaillé dans le privé, qui fait que j'ai une mentalité différente mais c'est des « j'ai badgé 5 minutes après » et ma collègue me dit « oh la la, il faut que tu fasses une déclaration parce que tu as travaillé 5 minutes de plus ». Mon dieu quoi ! Elles ont travaillé comme ça toute leur vie. Dans le privé, 5 minutes de plus, ce n'est rien. (Agents, - de 30 ans)*

”



## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.1 Un choc des cultures entre différentes conceptions du service public

Si tous partagent un fort attachement aux missions de services public, tous n'ont pas le même rapport à la fonction publique :

- **Certains agents sont dans un engagement fort, presque sacerdotale à la fonction publique** et y projettent l'ensemble de leur carrière. Leurs motivations : l'attachement au service de l'intérêt général, le rejet des logiques capitaliste du privé, et les avantages perçus en termes de condition de travail (moins de pression, congés...)
- **A l'inverse, certains sont dans une logique plus pragmatique** : la fonction publique est alors vue comme un passage avant d'aller définitivement ou provisoirement vers le privé ou le libéral

Chez eux, la fonction publique est vue comme :

- Une école de formation de qualité (on y apprend beaucoup)
- Une source d'opportunités futures de collaborations (pour ceux ayant l'ambition de devenir consultants ou prestataires de la fonction publique).
- Pour ceux qui envisagent un passage dans le privé et de revenir à termes dans la fonction publique, un moyen de se projeter dans un travail moins pressurant et de retrouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

“

*C'est vrai que moi je ne suis pas mariée à la fonction publique j'y vais pour des postes intéressants donc si dans le privé il y a un poste qui m'intéresse je peux y aller (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Je pense rejoindre le privé d'ici 4 ou 5 ans je prépare ça au fur et à mesure le poste dans lequel je suis me plaît mais après j'aimerais me mettre à mon compte. Avec tout ce qu'on apprend et ce qu'on recense sur les besoins du public... (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Je suis attaché à mon projet mais je ne suis pas attaché à la fonction publique. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Franchement moi si je reste dans la fonction publique c'est pour me former comme on apprend beaucoup sur le terrain et une fois que ça sera fait j'irai dans le privé pour le salaire et prendre fois deux pour la même quantité de travail pour des primes, les tickets restaurants voilà (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

”



## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.1 Un choc des cultures entre différentes conceptions du service public

- **Certes, en tendance, ces différentes conceptions et cultures rejoignent la question du statut et de l'âge :**
  - Les titulaires, surtout passés 50 ans, sont ceux qui en majeur ont la vision la plus "puriste" de la fonction publique et qui se projettent le plus dans une carrière "à vie" (d'autant qu'un passage dans le privé leur paraît d'autant plus anxiogène, voire impossible à leur âge)
  - Les contractuels, pour beaucoup déjà passés par le privé, sont moins dans un rejet des méthodes qui en sont issues, étant plus convaincus de leur efficacité. Ce sont eux aussi, d'autant plus quand ils sont jeunes, qui se projettent le plus dans des carrières mixtes, avec des allers-retours possible entre public et privé
- **Pour autant, on remarque que les lignes bougent** et que les titulaires aussi expriment de vraies attentes de modification des process dans la fonction publique et ne sont pas dans un rejet systématique des méthodes issues du privé, à condition qu'elles soient "maîtrisées" (A titre d'exemple, le fait de devoir postuler à des postes plutôt que d'y être nommé est jugé challengeant et valorisant par certains titulaires). Plusieurs - quel que soit leur âge - se projettent aussi dans des carrières mixtes, bien qu'ils aient passé un concours et qu'ils aient l'assurance, pour l'heure, d'une stabilité de l'emploi.

“

*Moi la mobilité en fait je regarde, je m'intéresse aux postes qui se libèrent j'ai postulé à 2 reprises ces deux dernières années ça n'a pas abouti mais j'ai pu faire un pas de côté sur mon activité et me coltiner à un exercice de recrutement de me vendre un peu j'ai trouvé que c'était un bon exercice parce qu'on postule on passe un entretien d'embauche (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

”

## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.2 Un climat de tension entre titulaires et contractuels : une difficulté à construire un collectif ?

- Une image dégradée de part et d'autre :

- **Les contractuels sont, dans les discours des titulaires, parfois décrits comme manquant d'engagement personnel et d'attachement au service public** quand eux y voient un sacerdoce. Ils leurs reprochent aussi de ne pas s'adapter aux "codes" de la fonction publique, y compris dans le respect du statut et de l'étiquette de chacun. Certains managers contractuels sont également décrits comme ayant des approches "brutales" et insuffisamment humaines.
- **Les titulaires sont, dans les discours des contractuels, perçus comme une forme d'aristocratie attachée à ses privilèges**, parfois peu soucieuse de fournir un travail de qualité (ils parlent des "planqués") et faisant barrage à l'arrivée des contractuels qui se sentent parfois "bizutés" (on leur confie les tâches ingrates, notamment dans la FPH).

Ces perceptions créent parfois des climats de travail tendus assez difficiles à vivre d'un côté comme de l'autre.

“

*Dans la fonction publique il y a une hiérarchie bien établie, on sait qu'on est le chef de untel ou untel... alors qu'un contractuel va bousculer tout le monde et pas dans un langage agréable et ça provoque un choc des cultures (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Moi ça se passe plutôt bien mais mes collègues fonctionnaires se reposent un peu sur leurs fonctions, parfois je me dis qu'il y a un peu d'argent public qui se perd dans ce sens-là (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Pour moi les titulaires sont contents. Ils sont dans leur petit coin. Je ne pense pas qu'il y ait véritablement une notion de service public. Ils sont là parce qu'ils ont trouvé une bonne place. Ils veulent la sécurité de l'emploi, et ils nous voient comme de la main d'oeuvre, comme des bouche-trous (Contractuels, - de 30 ans)*

*C'est compliqué en tant qu'infirmière on est en compétition ils sont persuadés qu'on gagne plus d'argent qu'eux et donc on doit mériter notre salaire et donc parfois pour les choses ingrates bah on va devoir le faire à leur place, mais ce n'est pas la majorité des titulaires (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

”

## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.2 Un climat de tension entre titulaires et contractuels : une difficulté à construire un collectif ?

- Et chacun a le sentiment d'être perdant :

- **Les titulaires**, face au nombre croissant de contractuels, à l'ouverture de postes directs, et à la remise en cause croissante du statut, ont le sentiment de perdre progressivement leurs avantages, mais aussi que leurs concours ne sont plus reconnus, alors même qu'ils ont le sentiment d'être moins bien payés que les contractuels
- **Les contractuels** ont de leur côté le sentiment de ne pas toujours être mieux payés que les titulaires, alors même qu'ils sont confrontés à la précarité des contrats (soit parce qu'ils sont en CDD, soit parce qu'ils craignent de perdre leur CDI s'ils font une mobilité par exemple). Ils estiment par ailleurs être moins bien accompagnés et défendus (par les RH qui ne proposent pas d'accompagnement de carrière et par les syndicats perçus comme plus attachés à défendre les intérêts des titulaires)
  - NB : les vacataires de la FPH également interrogés dans cette étude ont eux un sentiment de souffrance au travail lié au fait qu'ils viennent combler les arrêts maladies croissants des titulaires et travaillent systématiquement en sous-effectif, tout en étant parfois moins bien payés (en psychiatrie notamment). Les infirmières vacataires trouvent, elles, davantage leur compte dans la liberté et le salaire qu'apportent le statut même si elles ne l'envisagent que comme un passage avant d'aller vers le privé ou le libéral

“

*On nous dit que la voie royale c'est le concours et finalement des contractuels sont recrutés sur des postes de titulaires... après en terme de salaire je ne sais pas où ils se situent (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Quand on est contractuel c'est plus compliqué qu'un fonctionnaire la mobilité, il y a trop de risque de perdre le CDI. En plus on ne gagne pas forcément plus et c'est une précarité très forte chez les contractuels, on se fait avoir sur les deux tableaux (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Moi je vais souvent dans les services ou la moitié des soignants sont arrêtés, du coup on est plus de vacataires que de titulaires et on connaît mieux les patients. On ne doit pas trop s'investir normalement et pourtant on est moins payés qu'eux et on travaille plus qu'eux (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

”

## 2.2. Mais des changements également sources de tensions

### 2.2.3 Le statut : un sujet ambivalent qui attire autant qu'il repousse

- **Les titulaires eux-mêmes sont ambivalents, et ne se retrouvent plus, tous, sur la nécessité de défendre le statut coûte que coûte :**
  - **Certains sont nostalgiques** (++) les plus anciens) d'un statut qui leur apportait valorisation symbolique (par la reconnaissance des concours), stabilité, et tous les privilèges qui leur semblent aujourd'hui rognés et qu'ils défendent
  - **D'autres au contraire** (en tendance les plus jeunes, mais pas uniquement) seraient **ouverts à un passage à des contrats type CDI**, qui apporteraient une stabilité suffisante, mais aussi une plus grande liberté.
- **Les contractuels, eux, oscillent entre attraction pour le statut et forte mise à distance**
  - **Un statut encore attractif dans certains secteurs et pour certains profils** : une stabilité attendue par certains contractuels insécurisés par un statut précaire, des CDD à répétitions (ex : recherche, hôpital), un statut valorisant par le passage par le concours.
  - **Mais un statut aussi, peu motivant :**
    - **L'image négative du fonctionnaire rend le statut moins attractif** : soit une "aristocratie" distante, figée dans son étiquette et jalouse de ses privilèges, anachronique, soit des agents très à cheval sur leurs acquis, qui font le strict minimum (FPE / FPT), sans rechercher l'efficacité
    - **Les "avantages" ne semblent plus si nombreux** : parfois, le statut de contractuel est plus intéressant financièrement
    - **La logique de promotion par concours est décourageante** (ils valorisent la promotion par le mérite, l'engagement et les résultats)

“

*Quand je vois les syndicats ont une vision aussi veillée de la fonction publique... je me demande si c'est vraiment un problème que ce statut s'arrête (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Je suis contente d'être contractuel je ne sais pas si j'ai envie de passer le concours c'est un système qui date pour moi. Parfois des collègues s'accrochent à leurs statuts mais pour moi ce n'est pas le problème c'est la personne qui ne va pas bien (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*J'ai hésité à passer les IRA et je me suis résignée. Je ne vais pas le passer. C'est très compliqué à avoir et surtout qu'il n'y aura pas grand intérêt à avoir d'un point de vue purement matériel. C'est compliqué. (Contractuels, - de 30 ans)*

”

## 2.3. Des réformes des pouvoirs publics qui questionnent sur leurs ambitions profondes

- **Le constat est fait d'une image de la fonction publique de plus en plus dégradée dans les discours politiques** : on identifie assez peu de discours valorisants sur les apports de la fonction publique à la société et une focalisation sur la nécessité de "la dégraisser" et de supprimer ses privilèges. Or tous souffrent de cette image dégradée quel que soit leur statut : titulaires ou non, ils souffrent de l'image de fonctionnaire qui travaillerait peu et serait attaché à ses privilèges, mais aussi du manque de connaissance, de reconnaissance et d'attractivité de leurs métiers.
- **Le fil conducteur des réformes interroge par ailleurs fortement les cadres interrogés** :
  - On décode une intention de "modernisation" et de dynamisation, de simplification (fusionner, réduire le "millefeuille"), avec derrière, toujours, l'ambition de faire des économies (supprimer des postes) lesquelles ne sont pas toujours justifiées à leur yeux.
  - **Mais on s'interroge souvent sur les ambitions pour le futur : transformer la fonction publique ou la faire disparaître ?**
    - Le fait que les contractuels soient de plus en plus nombreux, avec des postes directement ouverts est un sujet très clivant, qui dit à la fois modernisation et ouverture, mais aussi forte concurrence, voire mise en danger pour les titulaires, alors que le statut donne le sentiment par ailleurs d'être détricoté
    - La sous-traitance elle aussi croissante (recours aux prestataires) et questionnée : elle ne va pas toujours dans le sens des économies / est-ce qu'elle signifie à termes suppression des catégories B et C s'interrogent certains ?

“

*On navigue à vue, rien n'est clair rien et simple à imaginer. Peut être que dans 10 ans notre statut n'existera plus, parfois on parle d'externalisation au privé donc on se pose des questions on ne sait pas (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*La logique pour moi c'est qu'ils ont voulu réaliser des économies en diminuant le nombre de fonctionnaires. Être dans une logique libérale. (Contractuels, - de 30 ans)*

*On entend juste qu'on leur coûte cher et qu'on n'est pas forcément très efficace.(Contractuels, - de 30 ans)*

”

## 2.3. Des réformes des pouvoirs publics qui questionnent sur leurs ambitions profondes

- Par ailleurs les réformes proposées ne semblent pas aller dans le bon sens, même si elles sont assez mal connues dans leurs dispositions concrètes. Ils citent la Loi NOTRe pour la FPT ; la LPR et les « fusions » d'établissements publics (mais sans qu'une réforme précise ne soit citée) pour la FPE ; la réforme de l'hôpital ayant conduit à la facturation à l'acte (« réforme Bertrand »), la réforme ayant conduit à la réorganisation de l'hôpital en pôle (mais pas de nom de réforme ne ressort).
- Elles donnent le sentiment général de :
  - “Colmater” plutôt que de résoudre les problèmes
  - S'additionner inutilement, en apportant de la complexité et en donnant le sentiment impression de faire et défaire, sans véritable vision ni stratégie de long terme (ex : la loi NOTRe à l'origine de fusions mais aussi de créations de nouvelles strates dans la FPT)
  - Se résumer à des effets d'annonce peu crédibles, même quand il s'agit de donner plus de moyens (ex : la loi Vidal pour la recherche)
  - Viser à imposer des logiques financières au lieu de mettre l'accès sur la qualité du service rendu (++) FPH)
  - Sans réelle prise en compte de la réalité du terrain et de ses besoins, tant les gouvernements successifs leur semblent déconnecter.

**Les discours et réformes successives qui touchent la fonction publique donnent, pour beaucoup, l'impression d'une grande improvisation, sans véritable vision d'avenir pour la faire évoluer.**

“

*Quand on voit les douaniers je crois ils ont supprimé 50 000 postes et là ils en embauchent le double. Il n'y a pas de stratégie sur les fonctionnaires, il y a que des idées, comme fusionner les 3 fonctions publiques ce qui est ridicule les statuts sont trop différents, on veut faire des économies, il faut retravailler les métiers de la fonction publique, je vois qu'il y a des postes qui sont plus forcément utiles mais on ne les remplace pas. (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*L'idée de la Loi NOTRE, C'était de simplifier l'organisation territoriale et d'enlever des strates. Et de simplifier le mille-feuilles administratif. Et j'ai travaillé dans les services décentralisés et dans les collectivités et au final, ils n'ont pas simplifié l'organisation territoriale. Ils l'ont complexifiée. C'est illisible. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Ils veulent faire bouger les choses mais ils n'ont pas les bons interlocuteurs. Ils parlent avec les directeurs mais... S'ils venaient voir ce que les chercheurs pensaient, ils ne feraient pas pareil. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Quand on voit la politique de santé, les critères vont être des critères qui poussent à la rentabilité, à avoir plus de patients et à faire plus d'actes... Et ce n'est pas compatible avec des bonnes prises en charge ! (Agents, - de 30 ans)*

”

**3.**

**Les attentes exprimées par les cadres de la fonction publique**



## 3.1 Les attentes transversales : revalorisation des métiers et modernisation

### 3.1.1 Un profond besoin de (re)valorisation

#### Le nerf de la guerre : la valorisation salariale, collective mais surtout individuelle

- **Un revalorisation globale des salaires** est attendue, en particulier sur certaines professions jugées “abandonnées” (++) FPH). Si l’existence de primes est valorisée (notamment dans la FPE ou la FPT quand elles sont personnalisées), la vraie revendication concerne bien la revalorisation du point d’indice. C’est le seul moyen, notamment, de rendre les carrières publiques attractives, et c’est encore plus dans la FPH soulignent-ils.
- **Une correction des inégalités entre contractuels et titulaires**, qui freinent aujourd’hui les négociations à l’embauche
- **Une valorisation financière plus individualisée**, avec de vraies possibilités de primes, passant par une évaluation plus personnelle et sortant des évaluation annuelles formatées sans marge de manœuvre
- **Une ouverture des possibilités d’augmenter ses revenus**, par le paiement des heures supplémentaires, la possibilité de monétiser des RTT non pris (un dispositif mis en place pour certains pendant la crise sanitaire mais supprimé ensuite)

“

*Déverrouiller un peu l’aspect rémunération, plus individualiser et aussi sur l’embauche nous on a des grilles restreintes pour faire l’embauche si on a un profil intéressant on ne peut pas s’aligner. Il y aussi des écarts entre les personnes qui sont rentrés il y a des années à un salaire plus faible et donc là on ne peut pas agir, pour remettre à niveau (Contractuels, Fonction Publique d’Etat)*

*On a eu la possibilité de monétiser des RTT non pris ça serait bien et ça serait bien de perdurer ça, c’était que pendant le COVID on pensait que c’était une avancée mais non en fait. (Contractuels, Fonction Publique d’Etat)*

*Et il faudrait parler de rémunération. Que le travail soit valorisé à sa juste valeur. Si on partait sur un système de primes, ça serait une grille qui ne serait pas assez visible... (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”



## 3.1 Les attentes transversales : revalorisation des métiers et modernisation

### 3.1.1 Un profond besoin de (re)valorisation

#### Un fort besoin de reconnaissance et de revalorisation symbolique

- Même si les espoirs sont mesurés en la matière, s'exprime l'attente d'une : revalorisation des métiers et de la mission de service public assurée par les agents et contractuels dans les discours des politiques et dans leurs actes.
- Cela pourrait passer par une valorisation des métiers et des carrières dans la fonction publique :
  - En valorisant par des campagnes de recrutement comme celles faites pour l'Armée et la Police les autres métiers de la fonction publique (ancrage dans les territoires et amélioration du quotidien des habitants pour la FPT, hautes responsabilités et opportunités internationales dans la FPE...)
  - En mettant en avant les avantages d'une carrière dans la fonction publique : pluralité des métiers, avec certains qui n'existent nulle part ailleurs, possibilités de mobilité...

“

*Il faudrait améliorer l'information auprès des jeunes. Ce n'est plus tentant de rentrer dans la fonction publique, alors qu'il y a des métiers supers, on peut faire des choses extraordinaires. Mais aujourd'hui à part des spots pour rentrer dans l'armée, voilà quoi... On pourrait dire "vous allez avoir plein de métiers vous allez pouvoir bouger de l'un à l'autre", pas leur dire qu'ils vont être cantonnés dans un poste, mais "vous avez la possibilité d'avoir des centaines de métiers, partout dans le monde entier, près de chez vous, dans un ministère ou dans un consulat", mais faut que ça soit transparent et montrer ces informations" (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

”

## 3.1 Les attentes transversales : revalorisation des métiers et modernisation

### 3.1.2 Une modernisation de la fonction publique à accélérer

#### Un “véritable” management

- Par des formations de qualité et adaptées aux profils de managers (jeunes, plus anciens)
- Par des modèles de management adaptés au secteur public (sans chercher à coller strictement les méthodes du privé)
- Avec une refonte de l'évaluation aujourd'hui trop normée / Et en augmentant les marges de manœuvre des managers en termes de rémunération individualisée
- Un management plus horizontal plus valorisant et motivant pour les collaborateurs

#### Une politique RH à renforcer et à rendre visible

- Avec un accompagnement par de vrais process RH (accompagnement de l'intégration des nouveaux entrants, possibilités de bilans de compétences...)
- Une meilleure communication sur les opportunités, droits individuels
- Un suivi des carrières personnalisé

#### Un besoin maintenu de simplification et de fluidification

- Des process de validation et donc des niveaux hiérarchiques
- Des règles de rémunération (grilles, échelons...)
- Des outils qui doivent continuer de se moderniser

“

*Sur le management, la formation des jeunes managers et des anciens même, c'est indispensable (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Alléger les processus interne. Il y a trop de procédures donc du coup ça retarde des fois des prises de décisions (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Ce n'est pas au mérite. Il y a tellement d'injustice, même pour les titulaires eux-mêmes, il faut que les promotions soient au mérite, que notre travail soit reconnu. (Contractuels, - de 30 ans)*

*Et sur la formation des managers. Il faudrait de réelles formations de manager, pour éviter des situations de stress au travail. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

*Et aujourd'hui, on travaille encore de façon très verticale mais il faut abandonner cela. Quand je fais un projet, que j'ai mis 6 mois à le faire ce n'est pas à mon directeur d'aller le défendre ! (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

# 3.1 Les attentes transversales : focus sur les attentes des titulaires vs contractuels

## 3.1.3 Un besoin d'harmonisation évident, mais des attentes encore différentes

### Une attente d'harmonisation, mais qui ne passe plus nécessairement par le statut

- Certains agents restent très attachés au statut, et sont dans une attitude défense de ce dernier. Il s'agit en tendance des plus âgés, mais certains jeunes (titulaires ou contractuels) tiennent également à ce statut structurant dans leur choix d'intégrer la fonction publique
- D'autres ont plus ou moins intégré le fait que le statut est de fait remis en cause par la généralisation de la contractualisation, et semblent accepter cette évolution comme un signe des temps (carrières mixtes privé-public-indépendant / plus grande mobilité des salariés).  
Cette évolution doit en revanche pour eux s'accompagner de contreparties, comme par exemple :
  - La généralisation du CDI
  - Une revalorisation salariale (pour compenser la "perte" de l'emploi à vie et réduire l'écart avec le privé)
  - Alléger les engagements que prennent les agents à l'égard de l'Etat (par exemple élargir la possibilité de cumuler des activités / emplois comme dans le privé)

“

*“-Je passerais tout le monde en titulaire.  
-Non, je ne le ferais pas ça.  
-Je mettrais plus de souplesse moi.  
-Je voulais dire mettre tout le monde dans le même bain.  
-A ce moment-là, il faut CDIser les contractuels.  
À terme.” (Contractuels, - de 30 ans)*

”

## 3.1 Les attentes transversales : focus sur les attentes des titulaires vs contractuels

### 3.1.3 Un besoin d'harmonisation évident, mais des attentes encore différentes

- **Les titulaires sont avant tout en attente de revalorisation symbolique (avec, encore, un besoin de distinction sous-jacent)**
  - Une revalorisation de leurs concours et de leurs statuts, avec tout le paradoxe que cela comprend : ils sont à la fois en attente d'harmonisation avec les contractuels, mais aussi en attente de préservation de leur statut "à part" parce qu'ils ont passé un concours, ont signé un engagement.
  - Et plus concrètement, un accompagnement RH plus personnalisé autour de l'évolution des carrières, de la formation, de la mobilité
- **En tendance, les contractuels sont en attente de valorisation plus matérielle**
  - Plus de sécurité dans les contrats : des CDI, ou a minima des CDD plus longs
  - Un véritable accompagnement des carrières (RH) qui semble aujourd'hui réservé aux fonctionnaires
  - Plus de perspective d'évolution, car ils ont le sentiment d'un plafond de verre pour les contractuels

“

*Quand je suis rentrée à la ville de Paris, les attachés avaient le droit à un agenda, à un cartable, à un bureau seul et il y avait une motivation à passer d'une catégorisation à l'autre, en termes de rémunération et même de statut ! (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

**Et tous se rejoignent sur l'attente d'une revalorisation salariale**

## 3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique

### 3.2.1 Une fonction publique hospitalière en attente d'un sauvetage 1/2

- **Une réforme en profondeur de l'hôpital public qui permette à l'hôpital de mieux fonctionner, pour une meilleure prise en charge des patients et des meilleures conditions de travail pour les soignants.** Une réforme qui défende l'esprit du service public de la santé, en sortant de la logique actuelle qui est perçue comme trop financière.
- **Un besoin impérieux de plus d'effectifs** : un très fort besoin de recrutement pour réduire le mal-être au travail et améliorer la qualité de service aux usagers.
- **Une revalorisation des rémunérations**, jugée clairement insuffisante dans les dernières annonces, qui doit permettre à la fois de rémunérer les professionnels à la hauteur de leur engagement, et aussi, de rendre la FPH plus attractive dans une perspective de recrutement.

“

*Qu'on réévalue le côté humain plus le côté financier, moi je n'ai même plus le temps de parler à mes patients (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*Je trouve que quand ils voient que les choses commencent à mal tourner, ils nous passent de la pommade et ils donnent quelques euros pour calmer le jeu. Et on est contents. Et voilà et ça calme le jeu, jusqu'aux prochaines manifestations dans la rue. Là on va de nouveau entendre parler de nous et puis ça se calme. Il n'y a jamais de grosse réforme qui a été faite pour résoudre les problèmes. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

*L'argent c'est le nerf de la guerre et on travaille beaucoup et la reconnaissance ça compte beaucoup, parce que si les services ne ferment pas c'est grâce à nous (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*Il faut recruter et mettre des salaires attractifs. L'élément essentiel, c'est la rémunération. Ça motiverait les jeunes diplômés. Quand ils commencent à 1600 euros sur la région parisienne... Ça ne permet pas de prendre un appartement. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

## 3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique

### 3.2.1 Une fonction publique hospitalière en attente d'un sauvetage 2/2

- **De meilleures conditions de travail :**

- A minima, le respect des droits individuels du travail - et en premier lieu la rémunération des heures supplémentaires, le droit de prendre ses congés, le droit à la mobilité (entravé de fait par le déficit de personnels qui contraint les équipes à garder "captifs" certains soignants)
- Au mieux, des services mis en place pour accompagner les soignants : une restauration de qualité, des services "vie quotidienne" au sein de l'hôpital (ex : pressing, des livraisons de paniers etc.)

- **Une plus grande écoute et prise en compte de leurs besoins par leur hiérarchie**

- **Des attentes de réorganisation du travail avec :**

- Un fort besoin de rééquilibrage entre les postes opérationnels manquants et ceux de direction/ et fonction support administratif, trop nombreux
- Des équilibres financiers différents (sentiment que l'argent est là, mais qu'il est mal utilisé et redistribué, notamment en psychiatrie)
- Moins de tâches administratives : remettre au centre le soin ou la recherche, plutôt que de faire des dossiers pour la certification
- Si le système de "pôles" est conservé : s'assurer que les soignants ne sont mobiles que dans un nombre restreint de services pour lesquels ils seraient préalablement formés (pour éviter l'angoisse de se retrouver dans un service dont on ne maîtrise pas du tout la spécialité et les pathologies).

“

*Moi j'enlèverais les directeurs qui ne servent à rien, ils sont choquants. Il y a 20 directeurs, avant il y en avait 1, il y a des gros salaires et par contre pour embaucher un infirmier ca ils ne veulent pas... donc pas tous les supprimer mais revenir à l'essentiel, parce que le patient aujourd'hui il n'en bénéficie pas. Il faut remettre de la priorité aux patients et donc des soignants, pas des directeurs marketings, (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*On veut plus de considération. De la part de la direction. Qu'ils voient que sans nous, l'hôpital ne tourne pas. Ne plus être considéré comme des pions. En nous formant davantage, en nous écoutant. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

## 3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique

### 3.2.2 Une fonction publique d'Etat en attente de dynamisation 1/2

- **Une approche plus dynamique et “moderne” du travail :**

- Moins de verticalité : moins de validations, des procédures plus agiles pour gagner en efficacité
- Des méthodes de travail en “mode projet”
- La généralisation du télétravail pour les salariés qui le souhaitent, et de façon individualisée
- Plus d'horizontalité: une plus grande place laissée à l'initiative personnelle, aux partages d'idées, aux innovations proposées par les cadres

Un management plus présent et qui repose sur la confiance, et la responsabilisation des agents

- **Des organisations et des modes de fonctionnement plus “sains” pour une meilleure ambiance de travail**

- La fin des “castes” en haut de la hiérarchie (hauts fonctionnaires, chercheurs installés dans la recherche)
- La disparition des “plafonds de verre” : des promotions qui doivent se faire au mérite , et non sur la base de la grande école que l'on a fait ou non, ou de son statut
- Des organisations sans doublons, pour plus de clarté dans les chaînes hiérarchiques, mais aussi pour éviter les “guerres de chefs
- Des relations plus informelles, plus détendues entre collègues, pour sortir de relations très codifiées et froides (++ chez les moins de 30 ans)

“

*Innovation expérimentation et test, il faut plus de tout ça dans la fonction publique il faut tendre vers ça (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Nous les managers se restreignent à un bilan annuel c'est un management annuel et ils se cachent derrière le fait qu'il y a trop de monde, alors qu'avoir un feed back régulier c'est bien (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Moins de rigidité dans les règles. Là c'est une extrême rigidité partout ! (Agents, - de 30 ans)*

”



## 3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique

### 3.2.2 Une fonction publique d'Etat en attente de dynamisation 2/2

- **Un accompagnement RH :**
  - Un accompagnement plus individualisé des parcours et des carrières
  - Une information "push" sur les opportunités offertes aux agents et contractuels, tant en termes de mobilité, de formation, de concours
  - Une meilleure information sur les droits, et notamment les droits à la formation
- Et dans certains cas, plus de moyens, plus de financement : c'est le cas dans la recherche par exemple

“

*Faciliter la mobilité moi dans mon travail il n'y a pas de mobilité entre les services à cause des procédures ce n'est pas simple donc faciliter ça (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Sur le côté management, avoir une meilleure prise en charge des agents des nouveaux, et un accompagnement en continu pour savoir comment ça va, mais aussi sur les perspectives d'avenir (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Moi je parlais pour la recherche publique française. Elle n'attire pas. Elle n'attire plus. On parle toujours de la fuite des cerveaux. Les gens ne veulent pas rester. On n'est pas vus à notre juste valeur. On a le sentiment que rien n'est donné pour nous faire rester. Il faudrait plus de moyens. Pas forcément un meilleur salaire. Mais les moyens de pouvoir faire ce qu'on veut et des financements. (Contractuels, - de 30 ans)*

”

## 3.2 Les attentes spécifiques par fonction publique

### 3.2.3 Une fonction publique territoriale en attente de revalorisation

- **Une plus grande reconnaissance de la part des élus - qui semblent se méfier des administrations autant qu'ils les utilisent, mais aussi les moyens de "peser" face à la volatilité perçue des logiques politiques**
  - Une reconnaissance du travail accompli sur le long terme et de l'expertise des agents
  - Moins de pression inutile de la part des élus
  - Des objectifs clairs et des indicateurs de performance et de qualité pour sortir du fonctionnement strictement administratif et assujetti au politique
- **Une revalorisation de l'image de la fonction publique territoriale**, qui a tendance à se sentir "délaissée" par l'Etat, dans les actes (moins de subventions aux collectivités malgré un transfert de compétences constant) et dans les discours
  - Cela pourrait passer par une campagne de communication sur la FPT, mettant en avant l'importance de l'ancrage dans les territoires, la proximité, l'importance des missions remplies pour le quotidien des français
  - La création de mécanisme de compensations pour attirer des profils qualifiés (salaires, logements...)

“

*Il faudrait rendre les résultats visibles pour que la fonction publique territoriale ne soit pas considérée comme un coût. Montrer les résultats et les avancés montrer pourquoi on est utiles. Quand les médias parlent de la fonction publique on parle des coûts, la lourdeur mais il faut valoriser ce qui fonctionne, l'humain et le service public (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Il y a plus de complaisance avec la fonction publique d'Etat plutôt que la fonction publique territoriale alors que c'est la technocratie et qu'ils sont coupés de la réalité du terrain. Nous on n'est pas assez valorisés (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Être dans la collectivité, ça donne du sens ! Et sinon, je travaille beaucoup et on travaille beaucoup et ça m'énerve cette image que certains ont des fonctionnaires. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

*Des fois, on voit des publicités sur des métiers particuliers comme sur l'armée, la gendarmerie, sur l'autorité régaliennne pure et dure mais il n'y a rien sur la fonction publique territoriale. (Agents, Fonction Publique Territoriale)*

”

## 3.3 Qui pour répondre à ces attentes ?

### 3.3.1 Les attentes sont fortes à l'égard de l'Etat et du gouvernement, mais les espoirs faibles

- **L'Etat étant le seul qui ait le pouvoir d'agir pour la plupart, c'est vers lui que s'expriment toutes les attentes** : c'est lui qui peut injecter les moyens nécessaires pour l'hôpital, qui prend ou non la décision de recruter, et qui doit, parce qu'il est employeur, promouvoir ses agents, leur travail et l'importance de leurs missions.
- Pour autant, le sentiment partagé que les réformes successives, portées par des gouvernements d'horizons politiques différents, n'améliorent pas réellement la situation de la fonction publique (voire la détériorent dans le cas de la FPH), nourrit peu d'espoirs.

**A minima, l'Etat apparaît comme le premier levier de revalorisation de l'image de la fonction publique. On attend de lui de sortir des discours jugés méprisants à l'égard des fonctionnaires, pour construire une parole nouvelle sur la fonction publique de demain**

**Mais on attend surtout des actes pour pérenniser un service public fort : donner les moyens matériels et humains (FPH et FPT), renforcer l'attractivité des métiers, améliorer le service aux usagers**

“

*Je pense que l'Etat notre premier employeur est en mesure de faire changer les choses, comme il a un devoir d'exemplarité (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Pour moi, ce sont aux ministres de faire quelque chose, ce sont eux les décideurs ! (Contractuels, - de 30 ans)*

*Après ce sont les politiques. Mais le problème est le même... Ils n'ont aucune conscience de ce qui se passe sur le terrain. (Agents, - de 30 ans)*

*S'ils avaient voulu changer des choses, ils auraient pu. J'ai vu des personnes haut placées, comme Martin Hirsch, qui ont demandé des réunions avec nous. Des axes à améliorer mais en fait, c'était de la promotion de leur statut plutôt que de l'écoute de ce qui n'allait pas finalement. Donc à part avoir eu deux macarons sympas...*

*Il y a une cassure. Pour regagner la confiance, il faut faire beaucoup. Et le voir sur le terrain. Mais là en l'état, non, je n'ai plus confiance. (Agents, Fonction Publique Hospitalière)*

”

## 3.3 Qui pour répondre à ces attentes ?

### 3.3.2 Des syndicats peu attendus en spontané, du fait de leur image en demi-teinte 1/3

Les syndicats semblent souffrir d'un déficit d'image auprès de beaucoup d'agents (titulaires et contractuels)

- **Des représentants syndicaux qui n'ont pas toujours une bonne image auprès de leurs collègues** (certains étant perçus comme plus engagés dans la lutte syndicale que dans l'exercice de leurs missions)
- **Des acteurs jugés un peu trop partisans**
  - Moins présents et dans l'écoute si on n'est pas syndiqué
  - Qui semblent prioriser la défense des titulaires au détriment des contractuels
- **Des acteurs perçus comme trop politiques et trop peu constructifs dans leur approche**
  - Des desseins très politiques, de lutte entre syndicats, de reconnaissance, qui semblent parfois prendre le pas sur la défense des intérêts collectifs
  - Une démarche souvent très contestataire, centrée sur la préservation des acquis plus que dans la co-construction de solutions
  - Un manque de proximité, parfois, avec le terrain
- **Des acteurs qui ne semblent pas porter un projet d'ensemble clair**, mais s'attacher plutôt à la résolution de problèmes ponctuels dans les organisations

“

*C'est compliqué, les organisations syndicales ont des avis très tranchés et ne font pas tout très bien comme ils généralisent beaucoup... moi je n'ai jamais été consulté (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Moi j'ai une mauvaise expérience, j'ai fait l'objet de tracts... j'ai été attaquée par les organisations syndicales, on m'a traitée de productiviste ... le contractuel ne sera pas écouté on n'a pas notre mot à dire (Contractuels, Fonction Publique d'Etat)*

*Moi je suis partagé je pense que les syndicats peuvent faire bouger les choses maintenant il y a peu de ... il faut changer leur approche et leur image ils se battent pour des acquis, donc ils regardent beaucoup en arrière ils ne regardent pas en avant ils ne sont pas novateurs (Contractuels, Fonction Publique Territoriale)*

*Quand on pense aux hautes sphères, c'est un peu « j'aide des gens de mon niveau ». Les syndicats sont des personnes de catégories B et ils aident les catégories B et C. Et ils n'aident pas les A. (Agents, - de 30 ans)*

”

## 3.3 Qui pour répondre à ces attentes ?

### 3.3.2 Des syndicats peu attendus en spontané, du fait de leur image en demi-teinte 2/3

- **Pourtant on leur reconnaît, aussi, une présence active sur le terrain et une certaine influence encore :**

- Des recours évidents en cas de conflit : un soutien important pour la résolution des cas individuels au sein même des établissements et administrations
- Des acteurs qui donnent le sentiment de s'investir et de chercher à se faire entendre dans les négociations en cas de réformes (ex : résistance à la réforme des retraites)
- Des acteurs qui obtiennent parfois des résultats (exemple de créations de postes dans certains hôpitaux, présence au Ségur)

- **Et les syndicats demeurent les seuls acteurs identifiés pour porter la voix des salariés de la fonction publique :**

- La différence entre syndicats représentatifs et syndicats sectoriels n'est pas faite - même si ponctuellement, une image de plus grande efficacité est associée aux syndicats sectoriels
- Les associations métiers semblent très peu connues et avoir peu de place dans un dialogue social a minima.

“

*Sur la réforme des retraites ils ont été actifs, mais aussi sur la question de la valorisation indemnitaire des policiers et des profs, donc oui ça montre bien qu'on leur donne bien la parole donc ils ont un poids (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*On défend tous nos intérêts par ministère, beaucoup de corps arrivent à obtenir des primes et d'autres non donc on voit bien que c'est plus au niveau sectoriel que ça marche (Agents, Fonction Publique d'Etat)*

*Parfois pour le manque de personnels ils peuvent agir, moi j'ai déjà vu et ça a fonctionné, ça a mis la pression à la direction (Contractuels, Fonction Publique Hospitalière)*

*Il y a l'association des jeunes chercheurs... ou l'association des doctorants de France... Un truc du genre ! Il y a des associations comme ça qui existent pour représenter une certaine catégorie de personne. Je pense qu'ils n'ont pas les moyens de faire ce qu'on attend et c'est compliqué. (Contractuels, - de 30 ans)*

”

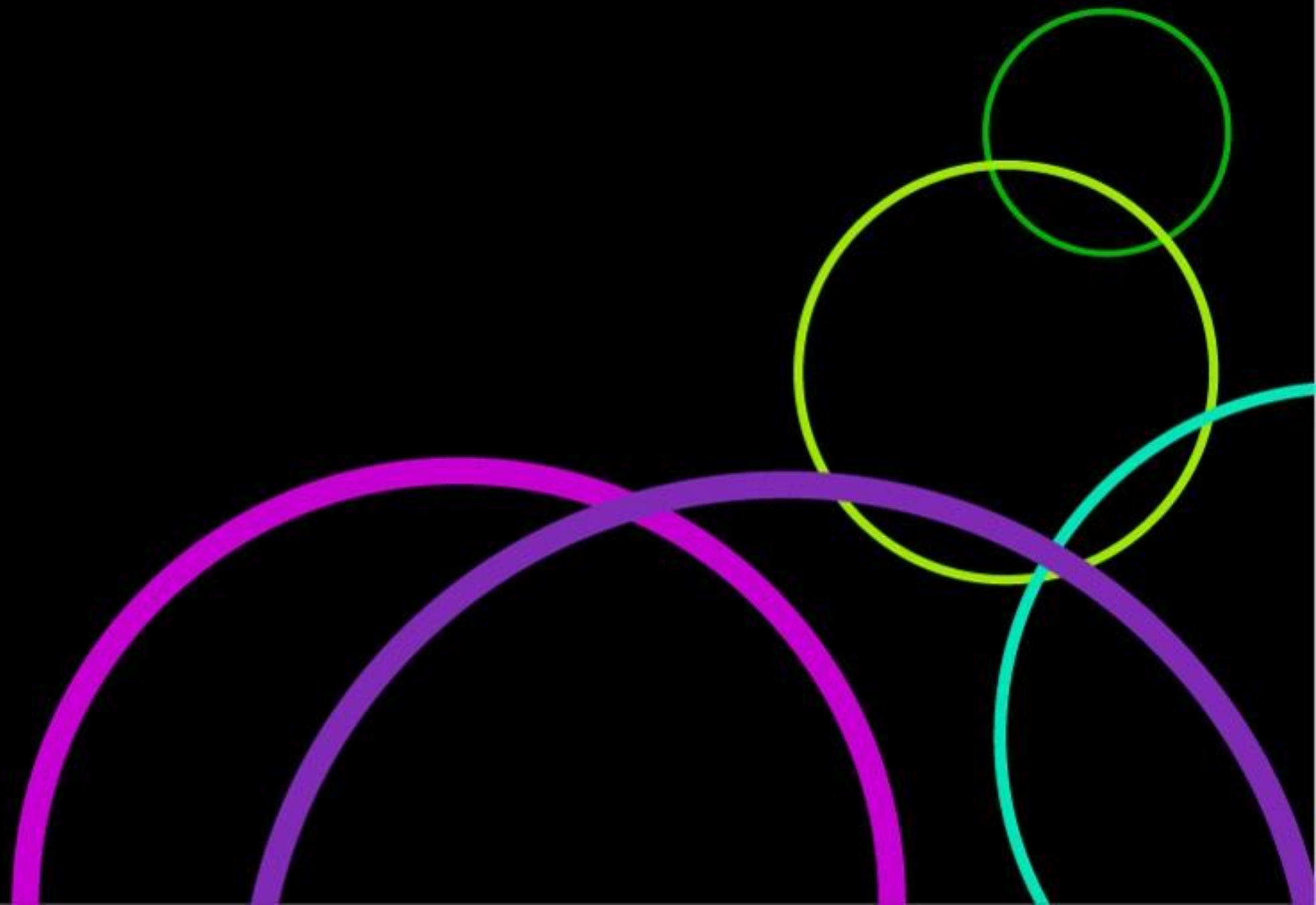
## 3.3 Qui pour répondre à ces attentes ?

### 3.3.2 *Des syndicats peu attendus en spontané, du fait de leur image en demi-teinte 3/3*

#### Les attentes à l'égard des syndicats :

- **Une offre nouvelle, moins cloisonnée, et des syndicats globalement plus attractifs permettant une plus grande représentativité.** On se sent en partie responsable de leur faible représentativité actuelle (beaucoup ne votent pas), mais on reconnaît, aussi, se sentir aujourd'hui peu concerné par l'offre syndicale qui leur est proposée.
- **Une approche plus constructive :** moins dans la défense des "acquis" et plus dans la promotion de meilleures conditions de travail pour tous (contractuels, titulaires, vacataires : tout statut confondu), tout en acceptant et en accompagnant les changements (par ex en contribuant à construire un nouveau collectif entre titulaires et contractuels...)
- **Et plus de dialogue et de concertation avec les salariés pour moins agir en "cavalier seul"**
  - Notamment en amont des négociations avec le gouvernement sur les grandes réformes. Les personnels de la FPH, par exemple, ont eu le sentiment que les syndicats avaient défendu des positions pour lesquelles il n'y avait pas eu du tout de concertation (des positions qu'ils ne connaissaient d'ailleurs même pas)

Bilan





# Les 5 points clés à retenir

## 1. Il n'y a pas "UN" cadre de la fonction publique

La fonction publique n'est pas une entité homogène et unique : si les salariés de la fonction publique partagent un même constat désabusé, il n'en demeure pas moins que les réalités sont différentes que l'on soit titulaire ou contractuel, que l'on travaille dans la FPH, la FPE ou la FPT.

De la même façon, la notion même de cadre de la fonction publique semble recouvrir des significations différentes d'une fonction publique à l'autre : le sentiment n'est pas le même chez un cadre encadrant (dans la FPE ou FPT) et une infirmière de la FPH pour qui la notion de cadre évoque plus la grille indiciaire que la réalité de son métier.

## 2. Une fonction publique qui se sent de plus en plus dévalorisée

- Un constat commun de dégradation progressive de la fonction publique, du fait du faible soutien perçu de l'Etat, autorité de tutelle dont on ne sait plus si elle vient en défense de la fonction publique et de ses missions de service public, ou si elle vise progressivement à réduire ses effectifs et à transférer ses missions.
- Une fonction publique certes en mutation, qui se modernise, mais dans un processus de conduite du changement qui manque de vision partagée (on n'en comprend pas toujours le sens, l'intention globale) et qui s'avère source de tensions.
- Un sentiment partagé que la reconnaissance de l'Etat n'est à la hauteur ni de l'engagement des agents, ni de l'importance des services rendus : manque de reconnaissance matérielle et manque de reconnaissance symbolique (faible valorisation de la fonction publique dans les discours des politiques, et de l'opinion public en général)

# Les 5 points clés à retenir

## 3. Des agents de la FPE et de la FPT en tendance plus épanouis que les agents de la FPH qui expriment un certain désarroi, voire désespoir

- Des agents de la FPE et de la FPT qui semblent jouir de meilleures conditions de travail, et qui assistent à une forme de modernisation des organisations et des méthodes, même si ce n'est pas sans poser problème.
- Des agents de la FPH en réelle souffrance, qui pour beaucoup, envisagent de quitter l'hôpital dans un avenir proche

## 4. Des salariés de la fonction publique ouverts aux évolutions, si elles visent un renforcement de la fonction publique et de ses missions

- Loin des idées reçues, **les salariés de la fonction publique ne sont pas majoritairement dans une attitude de crispation sur le passé ou de défense systématique de leurs acquis**; ils valorisent au contraire les évolutions qui vont rendre le travail dans la fonction publique plus efficace, rapide, pour assurer aux français des services publics de qualité : meilleure organisation du travail, travail en "mode projet", modernisation des outils.
- **La question de la disparition possible du statut reste en revanche épineuse** : si la défense du statut n'apparaît plus comme une priorité pour de nombreux agents (titulaires et contractuels), elle divise cependant les plus "anciens" qui ont le sentiment d'une rupture du contrat initial (emploi à vie et valorisation du concours), et les plus jeunes qui se projettent volontiers dans des carrières mixtes privé - public et pour qui l'emploi à vie a moins de sens.

5. Si les attentes diffèrent d'une fonction publique à l'autre, et d'un statut à un autre, **tous sont en attente de revalorisation (salariale et symbolique) et de visibilité sur l'avenir de la fonction publique, tant les intentions et les objectifs des dernières réformes leur semblent flous.**

# Les points clé par cible

FPT	FPE	FPH	Jeunes (moins de 30 ans)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des agents et contractuels plutôt épanouis : de bonnes conditions de travail et des missions qui ont du sens.</li> <li>Des agents et des contractuels en attente de « modernisation » (plus de dynamisme, d'agilité, de réactivité) et de revalorisation, car ils se sentent un peu les « mal aimés » de la fonction publique.</li> <li>En tendance : certains agents, parmi les plus âgés, sont encore très attachés au statut et dans une attitude un peu nostalgique et/ou défensive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des agents et des contractuels globalement satisfaits de leurs missions et de leurs conditions de travail.</li> <li>Ils sont avant tout en attente d'une organisation du travail plus souple et plus simple (des lignes hiérarchiques plus courtes et plus claires), et d'un management plus horizontal qui valoriserait davantage le travail de chacun.</li> <li>Les contractuels regrettent un système qui avantage encore les titulaires (une sorte « d'aristocratie »), tant en termes de carrière que de mobilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents et contractuels partagent des conditions de travail très difficiles et un quotidien professionnel douloureux ; les différences de statut sont « gommées », tant les difficultés sont autres.</li> <li>Ils sont en attente de moyens humains (des effectifs pour améliorer leur quotidien et la prise en charge des patients), et de reconnaissance – à commencer par une revalorisation salariale (revalorisation de l'indice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plus jeunes, qu'ils soient contractuels ou titulaires partagent un rapport plus pragmatique à la fonction publique : ils n'y voient pas un engagement à vie et se voient volontiers faire des allers-retours entre le public et le privé.</li> <li>Ils ne semblent pas, en tendance, attachés au statut et à l'emploi à vie que ce statut confère ; en revanche, ils aspirent à plus de stabilité quand ils sont contractuels (passage en CDI) et souhaitent avoir accès aux avantages des titulaires (formation notamment)</li> </ul>