

L'ETRE AUCLERT

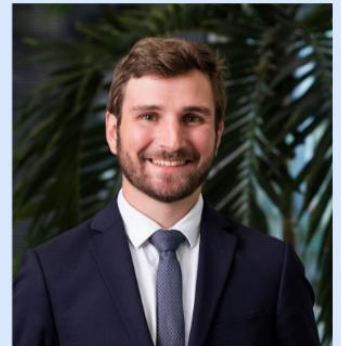
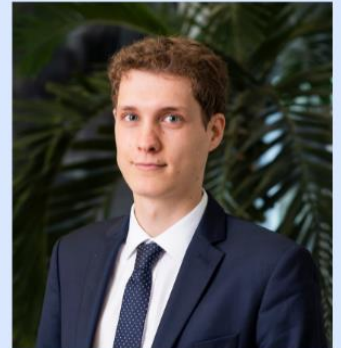
ELEVES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS
TERRITORIAUX
PROMOTION HUBERTINE AUCLERT (2023-2024)

AVEC LA PARTICIPATION D'ELEVES DE LA PROMOTION ART
SPIEGELMAN (ÉLÈVES CONSERVATEURS ET CONSERVATRICES
TERRITORIAUX) ET DONELLA MEADOWS (ÉLÈVES INGÉNIEUR-E-S EN
CHEFS TERRITORIAUX)



Une République qui maintiendra les femmes dans une condition
d'infériorité, ne pourra pas faire les hommes égaux.

Hubertine Auclert



SOMMAIRE

<i>Une intervention sur les politiques culturelles aux ETS : Étude « Culture et transitions sociales ».....</i>	<i>4</i>
<i>Usure professionnelle : des clefs pour agir - regards sur l'expérience du Département de la Seine-Saint-Denis.....</i>	<i>6</i>
<i>L'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans les politiques publiques et les RH : un incontournable de l'attractivité de la fonction publique.....</i>	<i>8</i>
<i>Sécurité au travail des agents, un levier d'attractivité ? Les employeurs publics face aux violences externes.....</i>	<i>10</i>
<i>La parité des équipes de direction générale comme facteur d'attractivité.....</i>	<i>11</i>
<i>Étude sur la préservation de la ressource en eau.....</i>	<i>13</i>

La **promotion Hubertine Auclert**, comme l'ensemble des élèves de l'INET, a participé à l'édition 2023 des **Entretiens territoriaux de Strasbourg** qui se sont déroulés les 6 et 7 décembre.

Le thème de cette année étant « **Les cadres dirigeants au défi de l'attractivité** », les élèves ont pu participer à des ateliers et suivre des débats intéressants sur la gestion des ressources humaines dans les collectivités ou encore l'innovation au service de la qualité de vie au travail et de l'attractivité des métiers.

L'occasion également pour certain-es de participer à des tables rondes, d'animer des rendez-vous des élèves et de présenter les études menées avec les partenaires. Ce numéro de L'Être Auclert revient sur ces différentes interventions.

UNE INTERVENTION SUR LES POLITIQUES CULTURELLES AUX ETS : ÉTUDE « CULTURE ET TRANSITIONS SOCIALES »

Une « bulle d'inspiration » a permis d'aborder la question de l'attractivité au prisme des politiques culturelles, grâce à une étude (Culture et transitions sociales) réalisée par des élèves conservatrices des bibliothèques, conservateur.rices du patrimoine et administratrices et présentée par Emmanuelle Zarqane et Camille Bertrand-Hardy.

Les politiques culturelles, lorsqu'elles offrent un angle nouveau très en prise avec les problématiques sociétales actuelles, offrent aux agents publics et particulièrement à la jeune génération des perspectives professionnelles fortement liées aux enjeux avec lesquels elle se sent en prise. Concevoir des politiques culturelles ambitieuses peut donc permettre à des collectivités d'attirer de nouveaux profils, dans un contexte où les diplômes et formations dans le domaine culturel se sont multipliés. Les politiques culturelles, en écho aux transitions sociales, participent à la fabrique d'un récit nouveau sur le territoire, elles sont donc un levier d'attractivité pour de nouveaux agent.es potentiel.les.

Quels sont les angles qui permettent de concevoir des politiques culturelles en prise avec les transitions sociales contemporaines ?

L'étude des élèves de l'INET soulève trois champs dans lesquels les politiques culturelles peuvent accompagner les transitions sociales.

D'abord, les collectivités locales peuvent s'emparer de la question de l'inclusion. Le concept d'accessibilité universelle permet ainsi de répondre aux enjeux d'inclusion sociale et d'inclusion des personnes en situation de handicap. Plusieurs exemples inspirants permettent de conclure qu'un travail partenarial, entre les directions de la collectivité et avec des acteurs de terrain, notamment associatifs, constitue une bonne méthode pour proposer des projets inclusifs et attractifs.

En deuxième lieu, la lutte contre les discriminations montre que les politiques culturelles sont influencées par les transitions sociales et peuvent également en être le moteur. Les politiques culturelles peuvent s'en saisir de deux manières : d'abord, par leur matière, ce qui revient à élaborer une programmation qui traduise les luttes contre les discriminations, ensuite, par la manière dont elles sont mises en place, ce qui revient à élaborer des plans d'action pour lutter contre les discriminations au sein de la collectivité et de ses partenaires.

Enfin, les droits culturels constituent une approche peu mise en œuvre mais stimulante pour les équipes et pour les habitants. Elle fait passer les projets et les politiques culturelles d'une logique de faire pour à une logique de faire avec, dans un objectif de co-construction. En reconnaissant à chaque habitant.es une culture et une expertise en tant qu'utilisateur des services publics, les droits culturels doivent permettre de partir des besoins réels des habitant.es.

L'intervention des élèves de l'INET a donné lieu à plusieurs questions, notamment sur la démarche des droits culturels, dont la mise en place semble être à la fois un objectif et un défi pour les collectivités présentes.

L'étude est en accès libre sur la page https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2023-11/V2_INET_Culture-et-transition-sociale_pap_0.pdf

USURE PROFESSIONNELLE : DES CLEFS POUR AGIR - REGARDS SUR L'EXPERIENCE DU DEPARTEMENT DE LA SEINE-SAINT-DENIS

À l'occasion des ETS 2023, le groupe RH a souhaité, à travers l'expérience du Département de la Seine-Saint-Denis, s'interroger sur les leviers d'action en matière d'usure professionnelle.

Le monde du travail actuel est marqué par de profondes mutations qui peuvent être sources d'usure professionnelle accrue pour les agent.es. Les facteurs d'usure sont nombreux, tant pour les cadres que pour les agent.es non-cadres :

- Omniprésence des technologies et des process de transformations numériques, sources de malaises psychologiques ;
- Allongement des carrières, notamment des métiers pénibles (80,6% sont exposés à des contraintes posturales et articulaires)
- Transitions environnementales et climatiques ;
- Intensification du travail (volumes et du rythme quotidien)

Dans le même temps, les situations d'inaptitudes sont en augmentation dans les collectivités alors même que les possibilités de reclassement sont limitées : en 2018, 28% des collectivités territoriales constatent une augmentation des situations d'inaptitude dans leurs structures (baromètre horizon 2018).

Dans ce contexte complexe, **quels leviers d'action sont mobilisables par les employeurs publics pour prévenir efficacement l'usure professionnelle, dans le but de préserver et consolider l'attractivité du secteur public et ses métiers ?**

Cet échange a été l'occasion d'aborder, en compagnie de **Gaëlle Galand**, DGA RH du Département de Seine-Saint-Denis et **Ghazaleh Monazzami**, cheffe de service adjointe emploi et compétences, deux grands volets de la prévention et de l'accompagnement de l'usure professionnelle :

- **La prévention des risques d'usure**

Le Département a présenté les dispositifs de prévention des risques d'usure primaires et secondaires ainsi que sa vision du document unique, considéré comme un **véritable outil partagé de pilotage du risque, notamment psychosocial**. La question de l'**usure des cadres et des professions administratives** a également été abordée, confrontés à l'intensification des

rythmes de travail, connexion permanente, multiplication des outils informatiques et de recueil de données.

- **L'école des transitions professionnelles et l'accompagnement de la mobilité subie**

Le dispositif d'**école des transitions professionnelles**, dispositif novateur d'accompagnement des agent.es en situation de mobilité subie, a été présenté. Au-delà du parcours PPR, cet outil est conçu comme un **dispositif pérenne de transition professionnelle**, partagé avec les directions opérationnelles et proposant aux agent.es un parcours de formation en promotion, facilitant la cohésion et le lien avec les équipes départementales.

L'INCLUSION DES PERSONNES LGBTQIA+ DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES RH : UN INCONTOURNABLE DE L'ATTRACTIVITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Un « rendez-vous des élèves » en présence de **Marie Durand** et **Marie-Clémence Bordet-Nicaise** (du Collectif familles et de Coming up), animé par Alexandrine Kienlen et Marie Condaminet.

De qui parle-t-on ?

La table-ronde a d'abord été l'occasion de préciser ou de rappeler les identités de genre et orientations sexuelles derrière l'acronyme LGBTQIA+ (pour lesbienne, gay, bisexuel, transgenre, queer, intersexe, asexuel, et "plus" en signe d'inclusion de toutes les autres identités en dehors de l'hétéro- et de la cisnormativité). 10% de la population française s'identifie comme LGBTQIA+, et 22% chez la génération des 15-35 ans. Leur inclusion est donc un enjeu de taille tant pour l'attractivité de la fonction publique, sujet de l'édition 2024 des ETS, que pour le service public local, notamment pour satisfaire son principe d'égalité.

La visibilité, une question d'accès aux droits

Créer les conditions pour que les personnes LGBTQIA+ soient visibles en milieu professionnel, c'est s'assurer qu'elles pourront accéder à leurs droits. En effet, nombreux sont ceux qui ont trait à la configuration familiale : le partage de la complémentaire santé professionnelle avec sa/son conjoint.e, le congé d'accueil de l'enfant, le congé pour décès d'un proche, le congé pour PACS ou mariage, etc. Or, 60% des personnes LGBTQIA+ ne sont pas "out" au travail.

Plusieurs pistes de travail ont été identifiées pour les employeurs publics souhaitant progresser : le recrutement, la marque employeur, ainsi que tout le parcours collaborateur, notamment à l'occasion des 100 premiers jours dans l'organisation, et lors des moments importants de la vie. Cette démarche est à conduire sur l'explicite (inviter à se saisir de ses droits par des guides largement communiqués, informer des bons interlocuteurs et garantir la confidentialité, rappeler la législation) et sur l'implicite (échanges lors des moments informels, etc.).

L'action publique locale au cœur des enjeux d'inclusion

L'inclusion des personnes LGBTQIA+ se travaille également auprès des usager.es des services publics. Cela concerne les guichets d'accueil, notamment pour les services d'état civil, la politique éducative, la politique de la petite enfance, l'aménagement de l'espace

public... Tous les champs de l'action publique locale peuvent être vecteurs de discriminations. Les intervenantes, fondatrices du collectif familles, ont notamment rappelé l'importance de revoir les mentions des différents formulaires. Plus encore, les services publics locaux peuvent d'être d'une grande aide dans les parcours des personnes LGBTQIA+. Comme en a témoigné une personne du public, réaliser une carte de bibliothèque avec le prénom choisi par une personne en cours de transition de genre pourra appuyer ses autres démarches.

SECURITE AU TRAVAIL DES AGENTS, UN LEVIER D'ATTRACTIVITE ? LES EMPLOYEURS PUBLICS FACE AUX VIOLENCES EXTERNES

Dans le cadre de l'étude confiée aux élèves par l'Association nationale des DRH de grandes collectivités, un « rendez-vous des élèves » a permis d'évoquer lors des ETS la **question de la sécurité et des violences externes sur les agents**.

Pour en débattre, **Lise Fournot-Bogey**, DGA RH et moyens généraux de la Métropole de Lyon et **Joel Martinet**, DGS du Conseil départemental du Cher, sont venus partager leurs expériences. Malgré des territoires très différents entre le monde urbain et la ruralité, les deux collectivités font face à des problématiques similaires de violences sur leurs agents. C'est le cas par exemple des agents travaillant dans les solidarités, qui sont souvent les derniers acteurs intervenant de personnes éloignées du service public, que ce soit géographiquement ou socialement.

La protection des agents passe par des changements de cultures professionnelles, qui sont parfois rendus possible par le vécu de situation traumatiques.

Au cours de ce débat, ont pu être questionnés l'évolution des violences, les outils juridiques de protection telle la protection fonctionnelle, mais aussi les dispositifs de prévention, que ce soit par la formation, ou les solutions techniques (vitres, bouton d'alarme...).

Au-delà des événements parfois médiatisés, qui questionnent les conditions de travail, c'est l'attractivité des métiers de la fonction publique et des employeurs territoriaux qui est questionnée.

A venir au printemps, l'étude portée par Marie Condaminet, Clotilde Le Dantec et Philippe Masson, explorera les origines de ces violences avant de revenir sur les actions mises en œuvre par les employeurs publics et les conséquences sur la continuité du service.

LA PARITE DES EQUIPES DE DIRECTION GENERALE COMME FACTEUR D'ATTRACTIVITE

Cette table ronde des ETS a été proposée par Dirigeantes et Territoires en collaboration avec l'association des DRH des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT) et l'INET.

Animée par Hugues Périnel (journaliste et fondateur du « Cercle des acteurs territoriaux »), elle a fait dialoguer :

- Aline Ridet (VP de Dirigeantes et territoires et DGA Éducation, Culture et Attractivité du CD d'Eure-et-Loir),
- Vincent Lescaillez (président de l'ADRHGCT et DGA RH et Administration Générale à Bordeaux Métropole)
- Nans Mollaret (Consultant partenaire de Diane Conseil)
- Valérie Strock-Huttepain (Élève administratrice territoriale de la promotion Hubertine Auclert)

A l'occasion de cette table-ronde sur la parité, les élèves administratrices du groupe égalité entre les femmes et les hommes ont pu porter un certain nombre de sujets qui leur semblent participer d'une approche égalitaire et attractive des collectifs de direction dans les collectivités territoriales.

D'abord, pour contre-carrer l'idée que nous manquons « de stock » ou « de vivier » pour atteindre la parité dans les directions générales, **l'accompagnement des parcours féminins** est un premier axe de travail. Dans ce cadre, le travail fait par Dirigeantes et Territoires, ou par d'autres moyens comme des rencontres moins formelles, permet de faire réseau différemment, sans reprendre obligatoirement les codes masculins. Cette mise en réseau permet de mettre en valeur des modèles féminins qui permettent de se projeter dans des carrières à hautes responsabilités, bénéficier de formations spécifiques ou encore d'un accompagnement personnalisé pour faire évoluer son parcours professionnel. Cet axe est d'autant plus important que les statistiques montrent au sein des nouvelles générations une volonté de positionnement des femmes sur des postes de direction (IFOP France 2021, 70% des femmes de moins de 35 ans veulent intégrer le *top management*)

Pour donner son plein potentiel à ces actions, il faut aussi **agir sur la culture interne de nos collectivités**, en luttant contre le présentéisme, les réunions tardives, le mythe de la disponibilité sans contraintes. Or, il subsiste encore dans nos institutions un rapport viril au travail (voir Haude Rivoal, *Masculinités*). La parité dans les collectifs de direction est donc perçue comme un signe d'acceptation de diversités de profils et de points de vue, mais aussi d'un équilibre des temps promu par les collectivités territoriales. Le chemin est encore long,

mais les progrès sont indéniables grâce aux avancées de la législation et la montée en puissance des enjeux d'égalité professionnelle et de QVCT.

A lire pour approfondir le sujet :

- <https://www.institutmontaigne.org/publications/agir-pour-la-parite-performance-la-cle>
- https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/11/16/haude-rivoal-sociologue-les-codes-de-la-virilite-se-transmettent-au-sein-des-entreprises_6200427_1698637.html

A l'occasion des ETS qui se sont tenus à Strasbourg les 6 et 7 décembre dernier, une équipe de 9 élèves administrateur·ices et ingénieur·es en chef territoriaux a présenté un point d'étape d'une étude menée conjointement avec l'AFL, le CEREMA et I4CE sur le sujet de la **préservation de la ressource en eau : enjeux de raréfaction et évolution des usages**.

Partant du constat que la gestion de l'eau représente **un défi quantitatif** (raréfaction de la ressource) **et qualitatif** (dégradation de la qualité de l'eau brute), les investissements nécessaires aux adaptations inévitables représentent un « mur d'investissement ». Plusieurs questions se posent : le prix de l'eau doit-il augmenter ? Est-il possible de conserver le principe de l'eau paye l'eau ? Faut-il différencier les consommateurs en fonction de l'usage de l'eau (particuliers, industriels, agriculteurs) ? Comment les collectivités peuvent-elles agir ?

Les **besoins en investissements** sont estimés à plus de 8 milliards d'euros par an dont près de la moitié (3.8 Mds) sont liés aux coûts environnementaux. Le déficit d'investissement est estimé à 4.6 Mds (eau potable, assainissement, eaux pluviales) pour améliorer notamment un taux de rendement de 81% sur le réseau d'eau en 2021.

Des solutions classiques existent. Elles passent notamment par des emprunts calés sur la durée de vie des réseaux qui peut aller au-delà de 50 ans. Le prix de l'eau est l'autre levier avec la tarification incitative qui fait augmenter le prix de l'eau en fonction du volume utilisé mais qui nécessite de corriger certains biais (exemple des familles nombreuses). Une tarification différenciée en fonction de la saison peut aussi être envisagée dans les territoires touristiques à forte variation saisonnière de population. Enfin la réutilisation des eaux usées traitées, peu développée en France (1% contre 14% en Espagne) compte tenu de freins réglementaires qui se lèvent petit à petit, est une solution couteuse, peu compétitive pour l'instant, et qui ne peut s'envisager que pour certains usages (arrosage des espaces verts, nettoyage de la voie publique par exemple).

D'autres solutions méritent d'être explorées pour **apporter d'autres leviers aux collectivités**. Les agences techniques départementales peuvent venir en appui technique aux collectivités qui n'ont pas l'ingénierie nécessaire dans le but de planifier les investissements à réaliser en priorité (interconnexion de réseau par exemple). Certains programmes européens peuvent subventionner des projets pour la gestion durable de l'eau (programme Horizon Europe). L'adaptation du prix aux activités de loisirs utilisatrices d'eau (golfs, piscines privées, parcs aquatiques) peut aussi dégager des ressources pour financer l'accompagnement à la sobriété

et mieux réguler les usages de cette ressource précieuse et dont on commence à percevoir très nettement qu'elle n'est pas inépuisable.

La ligne éditoriale de cette lettre d'actualité, réalisée par les groupes thématiques des EAT, est libre et relève de leur responsabilité.

L'AEAT remercie ses partenaires pour leur soutien.





Contact :

letreauclet@administrateur-inet.org