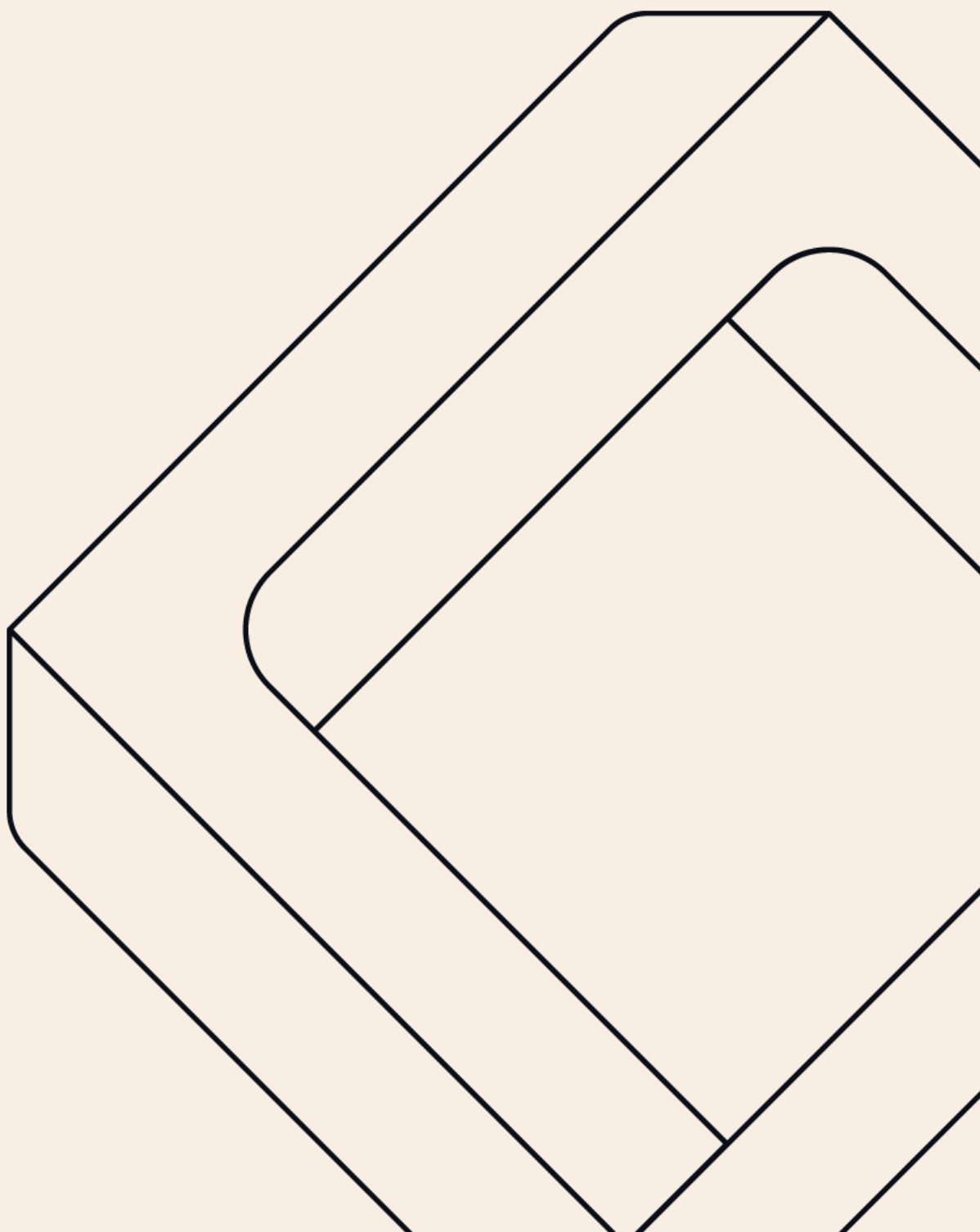


Servir ! L'attractivité de la fonction publique

Rapport final

333400206

11 avril 2024



Sommaire

Contexte et objectifs.....	5
Méthodologie	6
Structure du guide d'animation	7
Principaux enseignements	9
Introduction	14
Partie 1 – La fonction publique n'existe pas.....	15
A – La fonction publique est un objet tronqué (chez les viviers)	15
Une vision souvent binaire des métiers qui composent la fonction publique	15
Un niveau de connaissance factuel de la fonction publique faible	17
Un univers hermétique, lointain, aux contours flous.....	19
La garantie de l'emploi, symptôme et illustration de cet hermétisme ?	21
Des discours et perceptions construits via son expérience personnelle ou celle de proches.....	22
B – La fonction publique, c'est les autres (chez les agents)	23
Au-delà du statut : une analyse par le prisme du métier	23
Une perspective concentrée sur ce qui est à portée de vue	25
La fonction publique : une entité impalpable qui plane au-dessus des têtes.....	26
Un sentiment d'appartenance à la fonction publique très variable.....	28
La fonction publique, c'est les autres.....	29
C – La fonction publique est une foule.....	31
Une fonction publique non-uniforme, sans « profil type ».....	31
Des situations diverses au sein d'un même métier : le cas des contractuels.....	32
Partie 2 – Une fonction publique percutée par des évolutions multiples qui fragilisent son attractivité	36
A – Un sentiment général de dégradation, voire de délitement des conditions de travail	36
Une diminution des moyens à disposition.....	36
Une augmentation du périmètre des tâches.....	39
Une dégradation ressentie par les viviers	42
B – Une augmentation de la violence des rapports sociaux	43
Des usagers perçus comme de plus en plus agressifs	43
Chez les enseignants, l'impact psychologique des attentats.....	45
Le sentiment d'un risque qui n'en vaut pas la peine	46
Une violence qui impacte l'attractivité chez les viviers.....	47
C – Une méfiance croissante à l'égard de l'Etat	48
Des agents qui font peu confiance à leur employeur.....	48
Un impact général de l'action de l'Etat sur l'image de la fonction publique.....	50
Chez certains, une aversion à l'idée de travailler pour l'Etat.....	51
D – Des difficultés qui engendrent un effet boule de neige	52

Des recruteurs au cœur de la boule de neige	53
Les contractuels : un palliatif insuffisant	54
Jeunes enseignants : des désillusions dès l'entrée dans « l'arène »	56
Partie 3 – Faire carrière dans la fonction publique : un compromis initial compromis ?	59
A – Une garantie de l'emploi moins séduisante qu'avant	59
La stabilité de l'emploi : un marqueur fort de la fonction publique.....	59
... mais qui apparaît moins importante et structurante chez les viviers	60
Un moindre attrait pour la garantie de l'emploi qui est très souvent interprété dans une perspective de renouvellement générationnel.....	61
Une sécurité de l'emploi qui reste toutefois attirante pour certains profils.....	63
B – D'autres avantages, matériels ou non, sont soulignés ou supputés.....	65
Avantages et droits salariaux : fantasmes et réalités	65
Un équilibre vie personnelle / vie professionnelle qui serait mieux assuré dans la fonction publique	66
Egalité de traitement et prise en compte de la diversité : pas de consensus.....	70
C – Des interrogations profondes sur le sens du travail : servir, oui, mais qui ?	71
Pour les agents, l'utilité sociale au cœur du sens donné à leur travail.....	71
Mais un sens aujourd'hui profondément questionné.....	74
Chez les viviers, un scepticisme quant au surcroît de sens qu'apporterait l'appartenance à la fonction publique.....	76
D – Les salaires : un sujet majeur mais indissociable des conditions de travail.....	77
L'importance accordée au salaire vs l'importance accordée aux conditions de travail.....	77
Quand salaire et conditions de travail font partie d'un tout	78
Le salaire : une question centrale quand les conditions de travail ne sont pas un sujet.....	79
Quand le salaire est secondaire	80
Agents de catégorie A et B : les plus satisfaits de leur situation.....	82
Une question salariale finalement relative et qui mêle reconnaissance symbolique et matérielle	82
E – Les perspectives d'évolutions limitées : un sujet qui divise	84
Chez les viviers, un manque de connaissance des possibilités de mobilité interne : le sentiment de carrières figées.....	84
Chez les agents ou futurs agents des expériences – et des attentes – très diverses	85
La fonction publique comme ascenseur social : une réalité non perçue.....	86
Partie 4 – Symptômes et conséquences de la perte d'attractivité de la fonction publique	90
A – Le fonctionnaire : de l'envie à la pitié ?	90
Un sentiment d'empathie plutôt que de jalousie	90
L'image de l'enseignant, symbole du déclin	91
B – Un avenir assombri pour la fonction publique	92
Un pessimisme latent chez les agents	93
Un manque de confiance profond envers l'Etat pour l'avenir.....	94
C – Quitter la fonction publique	95

Des difficultés qui peuvent pousser à quitter la fonction publique	95
Des solutions identifiées, mais une mise en place jugée illusoire	97
Partie 5 – Briser le cercle vicieux : l'attractivité de la fonction publique en jeu.....	98
A – Donner vie à la fonction publique	98
Faire connaître la fonction publique et la rendre visible	98
Démontrer l'intérêt et la diversité des carrières au sein de la fonction publique	100
La question du sens : un levier potentiel d'attractivité mais à utiliser avec prudence	101
Valoriser l'équilibre possible entre vie personnelle et professionnelle	102
Secteur du numérique : un manque d'adéquation entre la fonction publique et l'aspiration personnelle des étudiants	104
B – Alimenter la passion.....	107
Enseignement : un grand nombre d'irritants auxquels faire face	107
Soignants : un surplus de problèmes qui annihilent la vocation	109
C – Questionner l'uniformité.....	111
Le souhait d'une plus grande individualisation	112
Rassurer et accompagner les perspectives d'évolution	113
Réinterroger le fonctionnement et la place des concours	114

Contexte et objectifs

La fonction publique en France souffre depuis plusieurs années d'un manque d'attractivité, mis en évidence par quelques chiffres très parlants :

En 2021, il y a eu dans la fonction publique d'Etat [moins de recrutés que de postes ouverts](#) et en 25 ans, le nombre de candidats qui se présentent aux concours de l'État [a été divisé par trois](#).

S'agissant de la fonction publique hospitalière, une enquête menée par la FHF au printemps 2022 soulignait que la quasi-totalité des hôpitaux et EHPAD (99%) faisaient face à [d'importants problèmes de recrutement](#).

La fonction publique territoriale n'est pas en reste : [6 collectivités locales sur 10 rencontrent des difficultés de recrutement en 2022](#), contre 4 sur 10 en 2021 selon le baromètre RH Randstad.

Si les pénuries ou les défections dans certains secteurs (éducation nationale, personnel soignant non-médical) ont été particulièrement médiatisés – notamment à la faveur de la crise du Covid-19 –, il semble que cette perte d'attractivité soit assez générale et les racines profondes.

Parmi ces causes, il n'est pas toujours facile de distinguer les facteurs qui sont propres à certains métiers ou secteurs, ceux qui relèvent de la fonction publique en tant que telle (ses modes de recrutements, ses conditions de travail, ses avantages/contraintes...) et ceux qui doivent être reliés à des changements plus structurels tenant à la fois au rapport au travail des nouvelles générations et à la situation du chômage en France – qui rend peut-être moins attractive qu'il y a quelques années la promesse de garantie de l'emploi.

Il n'en reste pas moins que ces difficultés de recrutement posent de profonds problèmes pour le fonctionnement et l'efficacité des services publics et de l'administration, et interrogent l'avenir du modèle de la fonction publique française.

C'est dans ce contexte que France Stratégie s'est saisi de ce sujet au travers d'un projet intitulé *Servir !* qui vise à identifier précisément les raisons de la perte d'attractivité de la fonction publique. Et à comprendre pourquoi et comment le « compromis » qui a pu exister autrefois s'agissant de la fonction publique (rémunération et possibilités d'évolutions limitées vs. garantie de l'emploi à vie et « sens » du travail) est aujourd'hui remis en cause.

Si des données quantitatives sur le sujet sont relativement nombreuses, peu d'études qualitatives existent sur le sujet pour permettre de bien comprendre les causes de cette perte d'attractivité et les différentes raisons qui peuvent exister selon les versants de la fonction publique, les catégories ou encore les métiers. France Stratégie a donc contacté Verian pour mener une étude qualitative d'ampleur auprès des différentes cibles concernées :

Les « viviers », c'est-à-dire les potentiels futurs agents, afin de comprendre les motivations, et les freins à rejoindre la fonction publique ;

Les agents en poste pour comprendre les éléments de satisfaction et d'insatisfaction / de frustration, les risques de départ et les motivations à rester ;

Les démissionnaires : pour comprendre les trajectoires de rupture avec la fonction publique, les causes latentes et les éléments déclencheurs.

Au cours de l'étude, le besoin est également apparu de conduire des entretiens complémentaires auprès de recruteurs (fonctionnaires de catégorie A ayant des fonctions managériales et responsables de recrutement), d'étudiants en prépa talents, et d'enseignants contractuels. Une attention particulière a également été portée à l'enseignement et aux métiers du numérique.

Méthodologie

Le terrain a été conduit du 10 novembre 2023 au 16 janvier 2024 auprès des cibles suivantes :

Focus groups (25)

La totalité des groupes ont duré 3 heures. Ils ont été réalisés en ligne ou en face-à-face et ont rassemblé chacun entre 4 et 10 participants.

Viviers	G1	Etudiants en Licence 1	8 part.	Face-à-face
	G2	Etudiants en Licence 3 et Master 1	7 p.	Face-à-face
	G3	Etudiants en Licence 3 et Master 1	9 p.	Face-à-face
	G4	Etudiants en Master	4 p.	En ligne
	G5	Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles	7 p.	En ligne
	G6	Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée	6 p.	En ligne
	G7	Etudiants en santé	8 p.	Face-à-face
	G8	Etudiants dans le domaine médico-social	7 p.	Face-à-face
	G9	Etudiants en formation courte / technique / manuelle	10 p.	Face-à-face
	G10	Etudiants en formation administrative publique, droits éco gestion	5 p.	En ligne
	G11	Etudiants en formation numérique – De sans bac à Licence 3	6 p.	En ligne
	G12	Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur	7 p.	En ligne
	G13	Actifs envisageant une reconversion	7 p.	En ligne
Enseignants	G14	Néotitulaires en reconversion	7 p.	En ligne
	G15	Stagiaires et néotitulaires public	7 p.	En ligne
	G16	Stagiaires et néotitulaires privé	7 p.	En ligne
	G17	Enseignants contractuels	5 p.	En ligne
Agents	G18	Agents dans les métiers du numérique	7 p.	En ligne
	G19	Etudiants dans une école RESP	6 p.	En ligne
	G20	Agents de catégorie A	5 p.	En ligne
	G21	Agents de catégorie B	7 p.	Face-à-face
	G22	Agents de catégorie C	8 p.	Face-à-face
	G23	Agents en FPH - Infirmiers	10 p.	Face-à-face
	G24	Agents en FPH – Aides-soignants	10 p.	Face-à-face
	G25	Public et privé peu qualifiés	9 p.	Face-à-face

Entretiens individuels (26)

La totalité des entretiens individuels d'une durée de 45 minutes à 1 heure ont été réalisés en ligne

Démissionnaires	8	Jeunes démissionnaires – Moins de 35 ans – Ont exercé au moins 1 an et ont quitté la fonction publique il y a moins de 2 ans
-----------------	---	--

	8	Anciens agents reconvertis – Plus de 35 ans – Ont exercé au moins 10 ans et ont quitté la fonction publique il y a moins de 5 ans pour une reconversion
Recruteurs	4	Agents de catégorie A – Managers de multiples agents – Décisionnaires dans le recrutement
Etudiants en prépa talents	2	En prépa Talents – Membres de l'association La Cordée
Enseignants contractuels	4	Enseignent depuis moins de 5 ans

Structure du guide d'animation

Ceci est la structure du guide d'animation utilisée pour les groupes. Des variations différentes ont été utilisées selon les cibles, mais le corps du guide et les principales thématiques abordées étaient similaires d'un groupe à l'autre. Chaque groupe étant différent, des relances et des thématiques spécifiques ont été prévues pour chacun d'entre eux.

Introduction

- Présentation de la démarche et de l'objet du groupe ;
- Rappel des règles ;
- Présentation des participants

Etat d'esprit à l'égard de son travail (enseignants et agents)

- **Satisfaction / Insatisfaction à l'égard de son travail** – Ce qui se passe bien, moins bien dans son travail ; Les leviers et les freins au fait de pouvoir bien effectuer son travail.
- **Evolutions récentes** – Ce qui a changé ces dernières années ; Ce qui s'est amélioré, dégradé ; Impact du Covid ; Impact du numérique.
- **Projections dans l'avenir** – Vision à court et moyen terme ; Sources d'espoir et d'inquiétude.

Evocations et perceptions spontanées de la fonction publique / de l'enseignement (selon les cibles)

- **Perceptions spontanées de la fonction publique / du métier d'enseignant** – Images, sensations, associations.
- **Portrait-type** – Définition du profil type du fonctionnaire, de l'enseignant
- **Image de la fonction publique / des enseignants auprès du grand public** – Qualité de l'image auprès des Français ; Niveau de pertinence de cette image ; Perceptions des travailleurs de la fonction publique / de l'enseignement.

Niveau de connaissance de la fonction publique / de l'enseignement et sources d'informations (selon les cibles viviers)

- **Connaissances spontanées** – Fonctionnement ; Organisation ; Métiers.
- **Niveau d'information ressenti** – Sentiment d'information ; Sources d'informations ; Informations souhaitées.
- **Evaluation du niveau de connaissance** – Versants ; Catégories ; Concours ; Salaires.

Parcours dans la fonction publique (agents)

- **L'origine du projet professionnel** – Naissance du projet ; Opportunités rencontrées ; Niveau d'information pris ; Sources d'informations ; Concrétisation du projet ; Réactions de l'entourage.
- **Parcours d'entrée** – Facilités et difficultés du parcours ; Vécu du concours ; Regard sur le parcours d'entrée à posteriori.

Attractivité et perceptions détaillées de la fonction publique/ de l'enseignement (tous)

- **Perceptions générales : avantages et inconvénients** – Avantages et inconvénients de la fonction publique et de ses métiers ; Comparaison au secteur privé ; Relances précises sur les différents aspects du travail (salaire, conditions matériels, possibilités d'évolution...)
- **Attractivité de la fonction publique / de l'enseignement** – Niveau d'attractivité perçu de la fonction publique / de l'enseignement ; Niveau d'attractivité perçu du métier ; Image du grand public des métiers de la fonction publique ; Sens du travail dans le public en comparaison au privé ; Conditions de travail ; Niveau de recommandation.

Projection personnelle dans la fonction publique / l'enseignement (viviers)

- **Attractivité au niveau individuel** – La fonction publique / l'enseignement est-elle une filière envisagée pour son parcours professionnel ; Leviers et freins personnels ; Comparaison au secteur privé.
- **Projection personnelle** – Filière / métiers envisagés.

Bilan

- **Conclusion sur les raisons principales des difficultés de recrutement**
- **Solutions à mettre en place pour pallier ces difficultés**
- **Tour de table conclusif et remerciements**

Principaux enseignements

1. Les témoignages recueillis auprès des viviers et des agents au cours de cette étude mettent en lumière **une mise à distance de la notion même de fonction publique et de ce qu'elle recouvre**. Cela se manifeste tant au niveau conceptuel qu'au niveau pratique, avec une réelle difficulté pour tous à saisir et définir ce qu'est (ou n'est pas) la fonction publique, son fonctionnement et ses contours.
2. **Cela est particulièrement visible chez les différents viviers interrogés** – y compris ceux qui se destinent à des métiers exercés dans la fonction publique – qui témoignent d'un niveau de connaissance factuelle faible. Celle-ci est essentiellement expérientielle – à travers les témoignages des proches ou leur expérience d'usagers – d'où une difficulté à saisir l'ensemble de ce qui constitue réellement la fonction publique. Domine ainsi l'impression d'un univers hermétique, fonctionnant selon des règles propres qu'on ne maîtrise pas. À cela s'ajoute une vision souvent stéréotypée de la fonction publique et de ses agents, vision que les viviers peinent à dépasser – même s'ils ont conscience qu'il s'agit de clichés. Les représentations oscillent le plus souvent entre deux types de métiers : d'un côté les métiers « de vocation » (enseignement, métiers du soin, sécurité...) dans lesquels – sauf prédisposition individuelle – on ne se projette pas, et de l'autre des métiers « de bureau » peu aspirationnels car charriant tous les clichés liés au monde administratif (lenteur, ennui...).
3. **Chez les agents également, la fonction publique peine à exister comme une réalité unique et tangible, à laquelle ils auraient véritablement le sentiment d'appartenir**. Au-delà du statut, domine en effet dans leurs perceptions une analyse par le prisme du métier : c'est la diversité des réalités des différentes administrations (versants, catégories d'agents...) qui est soulignée. Les agents donnent ainsi l'impression de percevoir la fonction publique, c'est-à-dire l'administration, comme une entité qui plane « au-dessus de leurs têtes », échappant parfois à leur compréhension avec le sentiment que la fonction publique opère selon ses propres règles, indépendamment (voire à l'encontre) des aspirations individuelles des agents. On note ainsi de manière assez transversale chez les agents le sentiment de « subir » la fonction publique plus que de la composer ou d'y appartenir. D'autant que cela s'accompagne parfois d'une volonté chez les agents de prendre leurs distances à l'égard d'une image du « fonctionnaire » qu'ils estiment dévalorisée.
4. Dans ce cadre, **la fonction publique apparaît comme percutée par un certain nombre d'évolutions** – dont certaines la dépassent largement – mais qui fragilisent son attractivité. Deux émergent particulièrement des discours des agents comme des viviers. **D'une part, l'augmentation de la violence des rapports sociaux** dans la société, qui se traduirait notamment par des usagers de plus en plus agressifs et revendicatifs, affaiblissant la volonté de se mettre à leur service en rejoignant la fonction publique. Cette réalité est particulièrement soulignée dans la sphère de l'enseignement, les attaques terroristes dont ont été victimes plusieurs enseignants en étant le marqueur extrême. D'autre part, **la méfiance croissante à l'égard de l'État et des institutions en général** vient également nourrir chez certains une aversion à se mettre au service de l'État, et de devoir par leur travail mettre en place les actions édictées par le politique. Cette méfiance se ressent également chez certains agents qui font peu confiance à leur employeur, en raison notamment de la détérioration de leurs conditions et moyens de travail.
5. Dans ces évolutions qui touchent la fonction publique, **la dégradation des conditions de travail** occupe en effet une place centrale. Si elle n'est sans doute pas propre à la fonction publique,

elle est extrêmement présente dans les discours des agents rencontrés, en particulier dans la FPH. Selon la catégorie et la fonction publique des agents, ce sont les ressources matérielles et/ou humaines qui semblent particulièrement manquer, avec chez tous, le sentiment qu'on leur demande toujours plus (augmentation du périmètre des tâches) avec moins. Une situation qui provoque dans certains cas des effets « boule de neige » : le manque de ressources humaines conduit à des arrêts-maladie ou des démissions qui renforcent le manque de ressources. Un phénomène qui contribue chez les agents à une perte de sens de leur travail et le sentiment d'être abandonné ou mal considéré par l'administration. Ce sentiment d'une dégradation des conditions de travail est également évoqué par les viviers qui y sont confrontés en tant qu'usagers, proches d'agents, ou simplement via l'actualité (situation dans l'éducation nationale et à l'hôpital public en particulier).

6. L'image et les perceptions de la fonction publique, tout comme les évolutions sociétales ou internes auxquelles elle fait face, **réinterrogent le « compromis initial » qui aurait longtemps assuré l'attractivité de la fonction publique chez une partie des actifs.** Ce compromis était basé sur un équilibre entre : a) des inconvénients liés principalement à des salaires moins élevés que dans le privé, des possibilités d'évolutions plus limitées et des contraintes propres à certains métiers (astreinte, affectations géographiques, horaires...) ; b) compensés par des avantages en termes de garantie de l'emploi, surtout, mais aussi d'un surcroît de sens apporté par le travail car réalisé au service de l'intérêt général. Les échanges avec les viviers montrent que les éléments à la base de ce « compromis » sont spontanément très peu présents à l'esprit et ne s'articulent pas véritablement entre eux. L'existence d'un échange « donnant-donnant » ou de contreparties ne fait donc pas vraiment sens chez eux. Pour les agents (en particulier ceux qui ne sont ni enseignants, ni soignants), cette idée de compromis initial est davantage présente à l'esprit même si elle n'est que rarement explicitée telle quelle. En revanche, qu'il s'agisse des viviers ou des agents, on note – en approfondissant chacune des données de ce ratio avantages / inconvénients – que **le compromis est interrogé dans plusieurs de ses facettes**, lui faisant perdre beaucoup de son sens initial. Ces évolutions sont diverses (et ne vont d'ailleurs pas nécessairement toutes dans le sens d'une baisse de l'attractivité de la fonction publique) et diffèrent selon les cibles.
7. **La garantie de l'emploi offerte par la fonction publique apparaît ainsi comme moins séduisante qu'avant.** Si elle demeure un marqueur fort de la fonction publique (souvent l'un des seuls), elle apparaît comme moins importante et structurante dans le discours des viviers. À cet égard, ce moindre attrait pour la garantie de l'emploi est très souvent interprété dans une perspective de renouvellement générationnel, et de changement dans les priorités des (futurs) jeunes actifs (recherche d'une multiplication des expériences, recherche de sens, importance de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, etc.). Il est difficile, sur la base de notre étude, de conclure à la réalité de ce changement générationnel dans le rapport au travail, sur l'ensemble de ces dimensions. Il est toutefois intéressant de noter que ce discours sur le rapport différent au travail des jeunes générations est partagé aussi bien par les viviers (jeunes) que par les agents plus âgés. Ces différences perçues dans le rapport au travail alimentent ainsi chez certains agents le sentiment d'une absence chez les jeunes du sens du service public. Ces discours sur les attentes différentes des nouvelles générations à l'égard du travail ne sont d'ailleurs pas sans effet sur l'image et l'attractivité même de la fonction publique. Elles sous-entendent ainsi une obsolescence de la fonction publique : ce qu'elle garantit (la stabilité de l'emploi) ne correspondrait pas aux aspirations des futures générations. À noter que ce constat partagé dans les discours est à nuancer, la garantie de l'emploi offerte par la fonction publique restant attirante pour certains profils (notamment ceux issus de milieux populaires, fragiles et/ou en situation d'ascension sociale).

8. **Des interrogations sur le « sens » du travail au sein de la fonction publique émergent également.**

À cet égard, l'idée que le surcroît de sens apporté par un travail au service de l'intérêt général serait un « avantage » qui viendrait compenser les contraintes propres au métier et au statut apparaît parfois comme contre-intuitive. Le sens et donc l'utilité sociale du travail accompli au service de tous ne devraient-ils pas au contraire être particulièrement rétribués, financièrement et symboliquement ? Si tant est que cette question n'ait jamais obtenu de réponses claires par le passé, on observe aujourd'hui d'intenses questionnements sur le sujet que ce soit du côté des viviers ou des agents. Pour les agents, c'est clairement l'utilité sociale qui est au cœur du sens donné à leur travail au quotidien : en premier lieu le sentiment d'être utile aux autres (les usagers, les élèves, les patients...), et plus rarement au pays (en assurant son bon fonctionnement). **Toutefois, la manière dont s'articule ce sentiment d'utilité sociale avec l'appartenance à la fonction publique est très différente selon les cibles.** Pour les (futurs) enseignants, le sens du métier paraît évident et a directement à voir avec le contact avec les élèves et la transmission. Toutefois le fait de l'exercer au sein de la fonction publique n'est le plus souvent pas déterminant. Pour les soignants, c'est également le fait d'être au service des autres, la dimension du soin /du care, l'idée de « réparation » qui donnent un sens immédiat à leur travail, indépendamment du fait de l'exercer dans le public, le privé ou en libéral. Pour les autres agents (en particulier ceux en contact avec les usagers), le lien entre l'utilité sociale de leur métier et le fait de l'exercer dans la fonction publique est davantage évident et peut d'ailleurs constituer une réelle source de fierté et de motivation au quotidien. Toutefois, le sens donné à leur travail – et l'engagement qu'il sous-tend vis-à-vis « des autres » – se retrouve très fragilisé chez de nombreux agents, en particulier par la dégradation des conditions de travail, le décentrement de son cœur de métier (poids des tâches administratives...), un dévoiement ressenti du service au public (objectifs de rentabilité...). **Chez les viviers enfin, on observe un scepticisme quant au surcroît de sens qu'apporterait l'appartenance à la fonction publique :** très peu évoqué en spontané il suscite plutôt des doutes sur relance, plusieurs raisons se mêlant : l'idée de travailler pour « l'intérêt général » suscite en elle-même peu d'échos, l'idée de service « aux publics » associée à la fonction publique loin d'apporter un sens peut parfois être facteur de rejet, enfin certains contestent l'idée que seul le secteur public serait source d'utilité et d'impact social.

9. **S'agissant du salaire, tous les agents aimeraient, dans l'absolu, le voir augmenté.**

Toutefois, ce sujet n'occupe pas selon les cibles le même degré de priorité et l'importance qu'elles leur accordent peut varier grandement et paraît indissociable des conditions de travail. On observe à cet égard plusieurs situations différentes : a) Certains agents ne font pas de distinction entre ces deux éléments, intégrant le salaire dans le contexte global des conditions de travail. Cela se manifeste lorsque les conditions deviennent tellement difficiles qu'un salaire satisfaisant devient nécessaire pour justifier de les supporter, ce qu'ils estiment ne pas avoir. C'est le cas en particulier des agents de la FPH et des agents de catégorie C en FPE et FPT ; b) Pour d'autres agents, la question du salaire peut devenir centrale notamment car les conditions de travail ne sont pas véritablement un sujet : métiers du numérique ou viviers ayant une vision encore vague de l'univers professionnel et des conditions de travail ; c) Ceux pour qui le salaire apparaît comme relativement secondaire, les conditions de travail prenant le pas dans leurs priorités : les enseignants et les étudiants en Master MEEF, les étudiants RESP ou en formation administrative, les actifs envisageant une reconversion... Ainsi, l'idée qu'un niveau de salaire moindre dans la fonction publique serait une compensation à certains avantages n'est à la fois ni totalement (re-)connue – notamment par les viviers – ni ne fait réellement sens pour tous.

10. Confrontés à des défis croissants et constatant une évolution négative de leurs conditions de travail, les agents affichent **un pessimisme marqué lorsqu'on aborde la question de leur avenir professionnel et de la fonction publique en général**. Les agents expriment **un profond scepticisme à l'égard de la capacité de l'État à améliorer leur situation**, alimenté par l'observation que les politiques mises en place tendent systématiquement vers une diminution des moyens investis. Avec en filigrane le sentiment que le fonctionnaire est progressivement passé d'une figure qui fait envie (en raison de ses avantages et privilèges supposés) à une figure qui fait pitié (du fait de sa moindre considération et la dégradation de ses conditions de travail).

Face à cette situation, **les défis pour renforcer l'attractivité de la fonction publique sont à la fois nombreux et complexes**.

L'amélioration visible des conditions de travail et des ressources humaines et matérielles à disposition paraît à cet égard un préalable indispensable : aussi bien pour les agents (notamment en termes de reconnaissance symbolique) que pour les viviers afin que la fonction publique apparaisse comme un espace où l'on dispose des moyens pour bien effectuer son travail.

Au-delà de cet aspect – nécessairement délicat dans un contexte de réduction budgétaire –, trois dimensions nous semblent particulièrement importantes à adresser pour renforcer l'attractivité de la fonction publique.

1. **Donner vie à la fonction publique** : la rendre concrète, lui donner du sens et des émotions pour combler la méconnaissance et l'éloignement actuels.
 - a. Au-delà de campagnes de communication de recrutement et de valorisation des métiers de la fonction publique, il s'agit aussi de renforcer la présence des administrations recrutrices tout au long du parcours scolaire des élèves et étudiants, lors des salons de métiers et d'orientation, etc.
 - b. Dans la mesure où « la » fonction publique peine à exister dans les représentations, il s'agirait surtout de donner à voir *les* réalités des fonctions publiques, au travers des métiers et missions précises au-delà des plus connues et identifiés. Le recours même au terme de « fonction publique » dans ce cadre ne serait pas le plus pertinent : celui de service public (retenu d'ailleurs par la marque employeur choisirleservicepublic.gouv.fr) est certainement plus porteur même si le terme de service peut également présenter des limites auprès de certaines cibles.
 - c. Dans le cadre de ces campagnes, communiquer autour des *valeurs* du service public ou de la fonction publique (engagement, intérêt général...) risque de ne toucher que ceux qui sont déjà convaincus. En revanche il semble qu'il y ait un réel enjeu à insuffler ou mettre l'accent sur **les émotions**, qui semblent aujourd'hui beaucoup manquer à la fonction publique. Ces émotions pourraient être aussi bien personnelles (accomplissement, sentiment d'utilité, reconnaissance, progression individuelle) que collectives en jouant sur l'idée de contribuer au bon fonctionnement du pays / de la société, un levier plus parlant et concret que celui de l'intérêt général.

Cette valorisation à des fins de recrutement pourrait avoir pour bénéfice secondaire de nourrir ou réactiver un sentiment de fierté chez les agents qui souffrent aujourd'hui d'un sentiment de manque de reconnaissance de la part de leur employeur.

2. **Briser l'impression de statisme de la fonction publique**, que semble sous-tendre l'idée de garantie / stabilité de l'emploi, et valoriser **le dynamisme et l'évolution professionnelle** :
 - a. **Insister et apporter des preuves des évolutions possibles dans la fonction publique** : la possibilité d'y évoluer, d'y grandir, d'y acquérir des compétences, de découvrir des

univers variés... Mais aussi de pouvoir en sortir (et y revenir). Cela permettra de lutter contre l'idée d'un système hermétique, fonctionnant en vase clos.

- b. Cela signifie ou suppose également de proposer **un réel accompagnement dans ces évolutions**, une attente aujourd'hui non comblée par les agents.

- 3. **Savoir prendre en compte le besoin de personnalisation et de prise en compte des spécificités individuelles.** On note une forme d'opposition dans les représentations entre une administration uniformisatrice qui méconnaît les caractéristiques de chacun et des aspirations dans le monde professionnel à une meilleure reconnaissance et considération des attentes et contraintes de chaque travailleur.

- a. A cet égard, la fonction publique a des preuves à apporter pour lutter contre ce soupçon : en montrant au contraire qu'elle sait prendre en compte les spécificités et les compétences de chacun, qu'elle est particulièrement engagée dans la lutte contre les discriminations, qu'elle sait s'adapter... Cela implique également de repenser la place du concours dans les processus de sélection (et de le faire savoir) pour montrer que l'administration sait reconnaître des expériences diverses et prendre en compte des talents ou compétences qui dépassent le cadre uniquement techniques ou scolaires.
- b. Là aussi cette promesse de personnalisation suppose la mise en place d'un véritable suivi RH / de conseil pour donner aux (futurs) agents le sentiment qu'il est possible de construire, non pas une carrière, mais sa carrière au sein de l'administration.

Introduction

L'étude met en avant un rapport hétérogène à la fonction publique selon les cibles interrogées. D'un côté, on constate que les agents ont un discours très construit : ils abordent spontanément une variété de thématiques telles que les défis généraux auxquels est confrontée la fonction publique aujourd'hui, leurs conditions de travail, ainsi que leur situation personnelle et leur rapport à l'institution. Ces sujets sont conscientisés, discutés avec leurs collègues et démontrent une réflexion préalable et approfondie. En revanche, du côté des viviers, les discours sont moins structurés, révélant un manque de connaissance évident et une grande distance vis-à-vis de la fonction publique.

Malgré ces différents rapports, il émerge dans les discours une pensée commune selon laquelle la fonction publique est perçue comme une entité éloignée et complexe. Sa bureaucratie, ses règles, son fonctionnement unique, et sa diversité, en font une structure difficile à appréhender, que l'on fasse partie de ses effectifs ou non. Ainsi, on constate que les viviers en sont éloignés, et que les agents, même expérimentés, peuvent parfois s'y sentir perdus.

Les témoignages, en particulier ceux des agents en activité, mettent en évidence une évolution importante de la fonction publique au fil des années, souvent teintée de pessimisme. Beaucoup – sinon tous – ont mentionné la baisse de leurs moyens matériels, des diminutions d'effectifs, et de manière générale une dégradation de leurs conditions de travail. Ces constats sont accompagnés d'un sentiment général d'un manque de reconnaissance par l'Etat de leurs efforts, qui génère de la frustration voire du désengagement. Toutes ces observations sont vécues et décrites différemment par les participants selon les branches et les professions qu'ils exercent, mais la finalité est identique : leur situation professionnelle est de plus en plus difficile.

Ces évolutions impactent à leurs yeux l'attractivité de la fonction publique qu'ils jugent aujourd'hui très faible. Un grand nombre d'inconvénients sont fréquemment mis en avant par rapport à des avantages plus minoritaires. Ce constat s'observe principalement chez les agents qui, au cœur de la structure, sont très pessimistes quant à la manière dont la fonction publique évolue, mais il s'observe également chez les viviers. Si ces derniers ont une connaissance très faible de la fonction publique dans son ensemble, le niveau d'attractivité qu'ils lui attribue est très bas. La plupart en ont une mauvaise image, et ne voient pas véritablement l'intérêt d'y engager une carrière professionnelle. Dans l'ensemble, l'étude montre un niveau d'attractivité de la fonction publique généralement faible.

Toutefois, une note positive émerge : les agents identifient clairement les leviers considérés comme pertinents pour améliorer cette attractivité. De même, des pistes d'optimisation pour les viviers se dégagent nettement, suggérant qu'il existe des opportunités concrètes pour revitaliser l'intérêt envers la fonction publique malgré les défis actuels. Engagés dans leur travail, il semble exister chez les agents une volonté de trouver des solutions afin de redorer l'image de la fonction publique et son attractivité, même quand ils peinent eux-mêmes à porter un discours positif sur leur situation actuelle.

Partie 1 – La fonction publique n'existe pas

Les témoignages recueillis auprès des viviers et des agents au cours de l'étude mettent en lumière **une distanciation vis-à-vis de la notion même de fonction publique**. Cela se manifeste **tant au niveau conceptuel**, où les viviers semblent avoir une compréhension limitée de ce que la fonction publique englobe et contient, **qu'au niveau pratique**, où les agents perçoivent la fonction publique comme une entité à laquelle ils n'ont pas nécessairement le sentiment d'appartenir, une structure quasi-impalpable planant au-dessus d'eux.

Cette déconnexion générale des participants à l'égard de la fonction publique fait que cette dernière peine à trouver sa place au sein du paysage professionnel et social. En effet, elle semble parfois inexistante dans l'esprit de nombreux individus, ce qui soulève des interrogations quant à sa reconnaissance et à sa compréhension au sein de la société.

A – La fonction publique est un objet tronqué (chez les viviers)

Les viviers, notamment les étudiants en Licence et Master, ont une vision partielle et simplifiée de la fonction publique. Leurs perceptions spontanées révèlent une tendance à une simplification excessive des diverses professions qui la composent. Leur compréhension du fonctionnement de la fonction publique ainsi que des éléments qui la constituent apparaît très lacunaire. Ils s'appuient principalement sur leurs propres expériences ou celles de leurs proches pour formuler des avis et établir des généralités (qu'ils reconnaissent d'ailleurs comme telles).

Cette combinaison de facteurs engendre une perception construite sur un nombre limité d'éléments factuels. Par conséquent, leur vision de la fonction publique apparaît tronquée, dénuée d'une appréhension approfondie de sa complexité et de sa diversité.

Une vision souvent binaire des métiers qui composent la fonction publique

Spontanément interrogés sur le sujet, **les viviers évoquent deux catégories distinctes de métiers au sein de la fonction publique** :

- Ils se focalisent d'abord **sur les métiers de « vocation », visibles au quotidien**, tels que les policiers, pompiers, enseignants et personnels de santé, qui jouent le rôle de vitrine et incarnent le service public. La représentation qu'ils se font de ces métiers est positive, et découle de la gratuité des services rendus, de la proximité avec le citoyen, et de l'association à des activités d'assistance, de dévouement aux autres voire de sauvetage : **l'utilité sociale de ces métiers est ainsi largement saluée**.
- **Ils évoquent ensuite les métiers qualifiés de « métiers de bureaux »**, qui eux, suscitent des perceptions négatives. Très peu palpables et décrits, ces métiers sont systématiquement imaginés comme ennuyeux, associés à des tâches administratives monotones, dans un environnement perçu comme triste, symbolisé par des nuances de gris et des bureaux délabrés. C'est tout l'univers de « l'administration » (bureaucratie, paperasserie, lenteur...) qui est alors convoqué. Les individus exerçant ces métiers sont assimilés à des personnalités tristes, frustrées, et confinées dans une « petite vie » routinière. Ces métiers ne suscitent pas d'aspiration, et l'image qui en découle est celle d'une carrière stagnante et sans évolution, pour laquelle les agents n'ont pas d'affect.

A titre individuel, **ces deux visions opposées du métier de fonctionnaires s'avèrent peu aspirationnelles** pour la plupart des viviers rencontrés :

- **S'ils sont valorisés, les métiers qualifiés de « vocations » sont toutefois associés dans les esprits à des profils particuliers** : revient très souvent dans les discours le fait d'être « fait pour ça » voire de « se sentir appelé » (dans une dimension sacerdotale, voire mystique). Cela conduit un grand nombre de viviers à exclure par principe ces métiers de leur horizon professionnel.
- De leur côté, **les « métiers de bureaux » sont décrits de manière tellement négative** qu'on ne souhaite pas s'y projeter.

Les viviers peinent à imaginer des métiers échappant à cette vision binaire de la fonction publique, avec d'un côté des métiers placés en haute estime et de l'autre des métiers considérés ennuyeux. Les participants semblent ignorer toute nuance entre ces deux extrêmes et ne conçoivent, par exemple, pas l'existence de métiers communs aux secteurs public et privé (métiers du numérique, de la gestion de projets, de la communication...). Cette dichotomie fait apparaître une méconnaissance claire de la diversité des professions au sein de la fonction publique, laissant un espace limité à la reconnaissance de métiers intermédiaires qui pourraient offrir une perspective professionnelle enrichissante.

Une image centrée sur les métiers de « vocation »

"Ce sont des métiers passion en général, les gens ils ne font pas ça pour le salaire, ils sont passionnés par ce qu'ils font."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Je ne sais pas trop citer de métier de la fonction publique mais je pense à la police, la santé, les éboueurs..."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Je pense que c'est super large, il y a plein de trucs...Médical. Enseignement. L'administratif, mais c'est vague comme terme. La Mairie aussi, c'est aussi les banques et les assurances."

G8 – Etudiants dans le domaine médico-social

Une vision clichée du fonctionnaire

"Moi je vois une « Karen », une femme d'une quarantaine cinquantaine d'années qui n'a pas l'air de kiffer son boulot et qui a l'air super aigrie. Quelqu'un qui a fait des longues études qui au final a un métier qui n'est pas équivalent à la vie qu'il voulait avoir."

G1 – Etudiants en Licence 1

"C'est une personne pas toute jeune, derrière un bureau, classe moyenne, ni riche ni pauvre, habillée basique, un peu secrétaire, passive agressive, pas très aimable."

G3 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"C'est un cliché mais spontanément j' imagine Monique, 55 ans qui a fait toute sa carrière dans la même boîte, peut-être qu'elle a gravi les échelons... Quelqu'un de simple, rangé dans la vie qui a sa petite maison, son petit jardin, qui est peut-être marié, qui a ses chats, et qui pointe tous les matins et qui ne s'est pas posé de questions sur sa carrière, et ça lui a permis d'avoir des petits projets sans grande ambition, donc quelqu'un qui n'a pas d'attentes énormes en termes de carrière."

G12 – Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

« Je suis entourée de fonctionnaires autour de moi. J'ai un peu l'impression que c'est la vieille France, les bureaux, tous les mêmes horaires »

G13 – Actifs en reconversion

Un niveau de connaissance factuel de la fonction publique faible

Interrogés au sujet de **leurs connaissances de la fonction publique, les viviers et notamment les étudiants reconnaissent de manière unanime un déficit en la matière**, qu'ils ont tendance à imputer immédiatement à sa complexité. Même quand ils sont questionnés en détail sur des aspects spécifiques, une compréhension et une connaissance limitée se manifestent, y compris chez ceux ayant des proches travaillant dans le secteur public.

Ils ont conscience, dans l'absolu, de la diversité de la fonction publique, en distinguant par exemple les métiers de soignants, d'enseignants, ou administratifs. Cependant, ils ignorent généralement que ces professions sont rattachées à des entités officielles désignées par des acronymes (FPE, FPH, et FPT). Les catégories, quant à elles, sont rarement évoquées, et dans l'ensemble, lorsqu'on les interroge sur leur représentation de ces catégories, ils peinent à fournir une réponse précise. Ils ne connaissent pas la part de fonctionnaires parmi les travailleurs, qu'ils surestiment d'ailleurs pour la plupart (35%-45%).

En ce qui concerne les concours, les viviers étudiants ont conscience de leur existence, mais ne connaissent pas véritablement leur fonctionnement, leur nombre, et les opportunités qu'ils offrent. Les concours internes sont rarement mentionnés. Par ailleurs, le statut de contractuel n'est pas spontanément évoqué, probablement en raison de la perception répandue selon laquelle être fonctionnaire implique automatiquement un statut de titulaire à vie. La possibilité d'un recrutement hors concours demeure méconnue. Leur manque d'information claire sur ces conditions d'entrée, la complexité perçue des carrières internes et la difficulté supposée de ces concours contribuent à une image nébuleuse et souvent négative de la fonction publique.

En somme, les viviers, principalement étudiants, semblent sous-informés au sujet de la fonction publique et parviennent difficilement à s'exprimer spontanément sur le sujet. Par leur jeune âge et l'intérêt peu élevé qu'ils portent au domaine de la fonction publique, ils ne sont naturellement pas proactifs sur la recherche d'informations.

Un manque général d'informations

"C'est un peu méconnu, on n'a pas beaucoup d'informations. Je ne saurais même pas vous dire la différence... Je dirais que dans la fonction publique on travaille pour un secteur régi par l'État mais je ne suis pas sûr."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"C'est trouble, on n'a pas de détails sur les métiers."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

Un faible niveau de connaissance des versants et des catégories

"Ce n'est pas classe A ou B, un truc comme ça ? J'ai déjà entendu mais je ne sais pas c'est par rapport à quoi, au domaine, aux qualifications des personnes ?"

G7 – Etudiants en santé

"Police, pompiers, enseignants, personnel hospitalier, je pense qu'ils ne sont pas si bien payés. Un peu plus du SMIC, mais sans plus."

G9 – Etudiants en formation courte, technique, manuelle

"Les trois fonctions publiques, c'est justice, défense et je ne sais pas quoi ?"

G10 – Etudiants en formation administration publique, droits, éco gestion

"Pour moi ces catégories, c'est une sorte de hiérarchie sinon je vois pas pourquoi elles ont été créées. C'est peut-être lié à la difficulté du métier ou l'expérience ?"

G10 – Etudiants en formation administration publique, droits, éco gestion

Le métier d'enseignant : symbole de cette méconnaissance

Le métier d'enseignant, métier auquel les participants ont pourtant été confrontés au cours de leur cursus scolaire, s'avère également très méconnu des viviers étudiants.

Lorsqu'interrogés en détail, il apparaît en effet que les différents étudiants en licence et en master ont des connaissances très faibles quant au parcours nécessaire pour devenir enseignant, avec essentiellement dans les esprits la nécessité d'atteindre un niveau bac+5 et de passer un concours. La possibilité de devenir enseignant sans concours est connue chez certains, mais sans que les modalités ne soient évidentes : on parle d'enseignants « en CDD », qu'on imagine être forcément remplaçant. La distinction « titulaire/non titulaire » n'est pas parlante. Domine en tout cas le sentiment qu'il n'est pas très difficile de devenir enseignant. Seule l'agrégation – dont on peine à définir la signification et les implications – est perçue comme une étape difficile. Ils connaissent l'existence du CAPES mais très peu du Master MEEF.

Le salaire perçu par les enseignants est assez largement sous-estimé, preuve de la perception d'un métier peu attractif d'un point de vue financier, et que l'on n'exerce pas pour l'argent selon les étudiants. Ils ont tout de même conscience qu'une grille existe et que le salaire varie d'un enseignant à l'autre. Ils citent l'ancienneté comme variable majeure influant sur le niveau de salaire, mais aussi si un enseignant est agrégé ou non. En revanche, ils sont dans le flou quant au salaire perçu par un enseignant ayant telle ancienneté ou tel statut. A noter que cette méconnaissance des niveaux de salaire par les étudiants ne paraît pas propre au métier d'enseignant (ou à la fonction publique) mais renvoie à une méconnaissance beaucoup plus large de la vie professionnelle par les futurs travailleurs. Ainsi, parmi les étudiants rencontrés, seuls ceux du secteur du numérique semblaient avoir une vision relativement précise du salaire auquel ils pourraient prétendre à leur arrivée sur le marché du travail. Chez les autres, les niveaux réels des salaires et donc leurs possibles aspirations salariales demeuraient des éléments très lointains.

Le niveau d'information de ces étudiants en Licence / Master sur le système d'affectation est également assez faible. Ils ont surtout en tête le fait que l'on est souvent nommé en zone difficile en

début de carrière. Mais à leurs yeux, cette réalité est compensée par le fait que l'ancienneté en zone difficile est récompensée.

Une méconnaissance du parcours nécessaire pour devenir enseignant

"Je crois qu'il y a plusieurs paliers à passer. L'agrégation je crois que c'est le dernier palier pour avoir un salaire plus haut. L'agrégation je ne sais pas comment tu l'as. Il faut demander ?"

G1 – Etudiants en Licence 1

"Je dirais qu'il y a des évolutions possibles parce qu'après il y a la fac, le doctorat pour être chercheur et enseigner, il y a l'agrégation ensuite et on a un meilleur salaire."

G4 – Etudiants en Master

Une méconnaissance totale des niveaux de salaire

"Ça dépend de notre diplôme et de la où on enseigne, si c'est dans le public ou le privé, donc en public je dirais 1400 et un peu plus dans le privé."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Je dirais qu'un enseignant gagne autour de 1500-1600 en moyenne, pas plus."

G3 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"2500 euros pour un prof ça me paraît énorme."

G3 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

Un univers hermétique, lointain, aux contours flous

Parallèlement, la totalité des viviers ont le sentiment que la fonction publique est **un univers hermétique, régi par ses propres règles, entouré d'un contour flou**. Ils perçoivent cette sphère professionnelle comme soumise à des règles et des normes spécifiques, souvent complexes et difficiles à appréhender, avec son propre jargon. La fonction publique semble fonctionner selon des codes internes qui échappent à une compréhension immédiate, contribuant ainsi à **une image d'opacité voire de mystère**.

Cette perception d'hermétisme découle en grande partie de leur manque de connaissance : s'ils savent que la fonction publique est une entité qui englobe beaucoup d'éléments, ils ont du mal à en discerner les contours précis, renforçant ainsi l'idée que la fonction publique fonctionne selon ses propres règles, souvent perçues comme difficiles à décrypter. Cela contribue à créer une barrière mentale chez les viviers, les laissant avec l'impression d'un univers difficilement accessible et compréhensible pour ceux qui ne sont pas initiés à ses subtilités.

Cet hermétisme contribue à une perception globalement négative de la fonction publique : les viviers s'accordent au global sur l'image d'un univers distant, lent, et réglementé, évoquant également des

dimensions politiques. Quelques aspects positifs émergent, tels que la stabilité de l'emploi et l'égalité de traitement. En très mineur, des éléments d'intérêt général et de service sont mentionnés, mais une tendance globale négative prédomine. Les viviers imaginent un environnement de travail monotone, répétitif, encadré par des lois complexes, et des possibilités d'évolution peu claires. **La fonction publique est perçue comme un monde à part, peu connu, caractérisé par des règles uniformes.**

Les contours mêmes de la fonction publique apparaissent flous pour les viviers, générant une incertitude quant à ce que cette entité englobe exactement : il n'est par exemple pas clair dans leur esprit si des structures comme EDF ou la SNCF font partie ou non de la fonction publique. Les viviers ont du mal à discerner clairement si ces organisations sont intégrées à la fonction publique ou si elles opèrent sous un statut distinct. Cette confusion découle probablement de la diversité des structures et des secteurs d'activité qui coexistent au sein de la fonction publique. De plus, la présence dans l'actualité d'un certain nombre de processus ou changements en cours (« renationalisation » d'EDF, « privatisation » de la SNCF, « entreprises publiques »...) peut donner l'impression d'une fonction publique qui, en plus d'être complexe, évolue constamment, rendant sa compréhension plus difficile.

Enfin, la multiplicité des entités, qu'elles soient territoriales, hospitalières, ou liées à des services publics spécifiques comme les transports et l'énergie, contribue à une perception floue des limites de la fonction publique. Les viviers, confrontés à cette complexité, ne sont pas certains de ce qui relève précisément de la sphère publique, alimentant ainsi **une impression d'indétermination.**

Une opacité sur les contours de la fonction publique

"EDF et SNCF c'est la fonction publique ?"

G3 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Cette opacité elle crée de l'autocensure chez certains qui du coup n'envisagent même pas d'intégrer la fonction publique."

G19 – Etudiants en école RESP

"En tant que citoyen, je vois la fonction publique comme un gros mammoth."

Entretien individuel – Prépa talents

Une structure perçue comme étant très uniforme

"Il y a beaucoup de discrimination. Par exemple, je pense aux femmes voilées. C'est-à-dire le secteur public il y a des caractéristiques à respecter, y'a des normes à respecter, mais le privé franchement peut-être il s'en fout pas mal de ça. On va dire c'est beaucoup plus la compétence que la personne a à offrir à cette entreprise privée."

G4 – Etudiants en Master

"Je pense que c'est moins ouvert quand même parce qu'il y a quand même cette idée de représenter l'Etat entre guillemets. Du coup, c'est vrai que je pense que c'est moins diversifié que par exemple si on va dans des magasins, des trucs privés. Les profils sont moins différents."

G4 – Etudiants en Master

"[Si je vous dis fonction publique] Etat, système différent, unicité. Dans la façon de faire, de penser, c'est un système à part."

G12 – Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

La garantie de l'emploi, symptôme et illustration de cet hermétisme ?

Dans cet univers aux règles méconnues, **le principe de la garantie de l'emploi émerge toutefois de manière transversale comme un principe assez identifié** et qui, aux yeux de tous les viviers, semble commun à l'ensemble de la fonction publique.

Il est perçu comme **un avantage évident** : « sécurité de l'emploi », « emploi à vie » ou « garantie de l'emploi ». Quelles que soient les expressions utilisées, les participants saluent un principe qui apporte une réelle stabilité et qui peut donc être aspirationnel pour certains (même si peu s'y projettent spontanément, on y reviendra).

Toutefois si ce principe est relativement connu – voire s'avère le seul marqueur différenciant de la fonction publique – **les raisons de son existence le sont beaucoup moins**, alimentant le sentiment que les règles qui régissent cet univers sont assez peu compréhensibles :

- **L'idée que la garantie de l'emploi serait la conséquence du principe de continuité** et de neutralité de l'Etat ou de protection des fonctionnaires contre l'arbitraire du politique **n'est jamais évoquée** ;
- **L'idée qu'elle serait une contrepartie à des possibilités d'évolution moindre que dans le privé et/ou à un moindre salaire existe chez certains actifs, mais est absente chez les étudiants, très éloignés de ce type de réflexions professionnelles à ce stade de leur parcours.** Toutefois elle ne fait pas consensus : les moins informés sur la fonction publique n'ont pas nécessairement conscience que les salaires sont moins élevés dans la fonction publique et les plus informés ont parfois à l'esprit des postes mieux payés dans la fonction publique que dans le privé, tout en bénéficiant de cette garantie de l'emploi.
- Dès lors, **la raison d'être de cette garantie de l'emploi est ainsi souvent plutôt déduite par opposition au monde du privé.** C'est parce que l'Etat n'est pas soumis aux mêmes objectifs de rentabilité et de performance économique que les entreprises, qu'il n'aurait pas à licencier ou à détruire des emplois et qu'il assurerait donc la garantie de l'emploi à ses agents.

Toutefois, malgré ces raisonnements, **un flou demeure chez beaucoup sur la raison d'être de ce principe** contribuant au sentiment d'opacité de cet univers.

Par ailleurs, **le fait qu'une fois entré dans la fonction publique, on y reste « toute sa vie » peut contribuer à entretenir cet hermétisme** :

- Le manque de passerelles et de changement de situations individuelles entre public et privé donne le sentiment d'un monde qui fonctionne presque en circuit fermé, avec peu d'interactions possibles quand on n'en fait pas partie.
- Y rentrer « condamne » en un sens à y rester, ce qui peut continuer à l'éloigner des perspectives envisageables pour soi. Même si la plupart des participants qu'ils soient étudiants ou actifs imaginent bien, quand on les interroge précisément sur ce point, qu'il est possible de « quitter » la fonction publique, demeure l'idée qu'il s'agit d'un monde à part et qu'y « rentrer » est bien moins anodin que rejoindre telle ou telle entreprise privée.

Des discours et perceptions construits via son expérience personnelle ou celle de proches

Ces perceptions spontanées de la fonction publique par les viviers interrogés reposent essentiellement sur **des expériences personnelles très empiriques** de trois ordres :

- **En tant qu'usager de l'administration et des services publics.** Il s'agit de la situation la plus fréquente, que tous ou presque ont connu, au travers des contacts avec l'Assurance maladie, la CNAM, les services pour le renouvellement des pièces d'identité, etc. Ces expériences sont quasi-systématiquement relatées sur un mode négatif : lenteur administrative, rigidité des processus, inutile complexité des règles, incompréhension, bureaucratie, etc.
De manière plus mineure ces expériences alimentent aussi chez certains le sentiment d'un délaissement des services publics : un cadre de travail poussiéreux, gris, voire archaïque, un manque de moyens et un retard pris en matière numérique (notamment souligné par les étudiants en numérique).
- **En tant que proche de personnes travaillant dans la fonction publique** : les discours varient alors considérablement et sont étroitement liés à ceux tenus par les proches concernés. Une perception négative peut émerger lorsque ces proches évoquent des conditions de travail difficiles et une détérioration, tandis qu'une perception positive peut se former si ces proches déclarent avoir beaucoup de vacances et de temps libre, par exemple.
- **Au travers de l'actualité** : c'est alors surtout l'idée d'une dégradation des conditions de travail des agents – en particulier dans le domaine de l'hôpital public et dans une certaine mesure de l'éducation nationale – qui est retenue. Au-delà de la période Covid-19 sont citées les difficultés auxquelles font face les soignants, victimes à la fois d'un manque de moyens et de reconnaissance et qui se mobilisent, apparemment sans succès.

Le niveau de connaissance de la fonction publique chez les viviers est donc essentiellement expérientiel. Aucun étudiant ne dit avoir été exposé au cours de sa scolarité à une présentation de ce qu'est la fonction publique, ses objectifs et ses principes, susceptible d'en poser un cadre conceptuel. Ils sont également très peu nombreux à s'être véritablement renseignés sur la fonction publique, à l'exception des étudiants de l'IRA qui souhaitent concrètement y faire carrière. Leur compréhension limitée des différents éléments tels que les concours, les statuts, ou les entités spécifiques résulte ainsi d'une absence de recherches personnelles. Par conséquent, bien que leur image de la fonction publique puisse sembler relativement construite au sens où ils n'ont pas de difficultés particulières à exprimer leur avis, elle est souvent dénuée de connaissances concrètes, reposant davantage sur des préjugés, des idées reçues et des perceptions personnelles que sur des faits objectifs et informés.

En tant qu'usager de l'administration et des services publics

"Quand on arrive là-bas par exemple à Ameli, on nous traite un peu comme des chiens, je n'aime pas trop."

G1 – Etudiants en Licence 1

"C'est brouillon, mal géré, c'est beaucoup trop de temps, j'ai un dossier pour la CAF qui traîne, c'est des délais super longs ça fait un an, toujours plus de papiers, des trucs des fois qui ne servent à rien."

G1 – Etudiants en Licence 1

"C'est l'expérience personnelle. Si on avait eu que des professeurs exceptionnels vous auriez eu un portrait super, mais on a tous eu beaucoup de professeurs claqués au sol."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

En tant que proche de personnes travaillant dans la fonction publique

"Dans ce que je vois du mode de vie de mes parents qui sont dans la fonction publique, ils ne parlent pas de leur travail comme quelque chose d'hyper épanouissant. Ce n'est pas le centre de leur vie. C'est juste pour avoir un salaire et un niveau de vie confortable. Ils trouvent leur source d'épanouissement dans autre chose."

G4 – Etudiants en Master

Au travers de l'actualité

"On voit quand même qu'il y a des burn out dans le corps enseignant."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Nos profs se plaignaient. Et puis il y avait beaucoup de manifestations."

G4 – Etudiants en Master

B – La fonction publique, c'est les autres (chez les agents)

De manière distincte des viviers, il apparaît que **les agents interrogés témoignent également d'une certaine distance vis-à-vis de la fonction publique en tant qu'entité**. Bien qu'ils en fassent formellement partie, leurs discours montrent un faible sentiment d'appartenance. Plusieurs éléments contribuent à cette dynamique : une analyse par prisme du métier avant celle du statut, la concentration sur les aspects quotidiens de leur travail, ainsi que le sentiment d'éloignement par rapport aux instances décisionnelles. Ainsi se dessine le sentiment global que la fonction publique ne représente pas nécessairement leur identité personnelle, mais plutôt celle des autres.

Au-delà du statut : une analyse par le prisme du métier

Interrogés au sujet de leur activité professionnelle, **les agents tendent à se définir non pas par leur statut de fonctionnaire, mais par leur métier**. Leur discours ne porte pas immédiatement vers l'adhésion à la fonction publique ; au contraire, ils préfèrent mettre en lumière les aspects intrinsèques de leur profession. Ils ne souhaitent pas être catégorisés uniquement en fonction de leur statut professionnel, mais plutôt être reconnus pour la nature spécifique de leur travail.

Ils ne débute jamais la description de leur activité en disant « Je suis fonctionnaire », mais plutôt en disant « J'exerce tel métier ». Par la suite, ils peuvent éventuellement préciser leur appartenance à la fonction publique, selon la pertinence qu'ils accordent à cette information et l'importance qu'ils lui attribuent. Cette approche analytique est motivée par diverses raisons :

- **La réduction de leur identité professionnelle au seul statut de fonctionnaire est ressentie comme péjoratif.** Ils sont conscients que l'image que le grand public a de la fonction publique est souvent teintée de négativité. Ayant été exposés à de multiples critiques et discours défavorables à leur égard, ils cherchent parfois à se prémunir de ces préjugés en ne mentionnant pas immédiatement leur appartenance à la fonction publique, voire en évitant de résumer leur situation professionnelle à cette seule affiliation.
- **Certains ont intégré la fonction publique non pas en quête du seul statut de fonctionnaire, mais plutôt avec la motivation première d'exercer un métier spécifique,** qu'ils auraient parfois pu exercer dans le secteur privé. C'est notamment le cas des agents dans les métiers du numérique, des agents en FPH, et dans une moindre mesure des enseignants. La majorité des soignants interrogés, par exemple, ont choisi un métier, puis un poste (un service, des conditions de travail, un salaire) dans un établissement (proximité avec le domicile), et ce, sans réellement prendre en compte le fait que cela soit la FPH ou non. C'est souvent une logique d'opportunité qui a prévalu.
- Même parmi ceux qui ont rejoint la fonction publique en considération du statut, notamment les fonctionnaires de catégorie B et C, ce dernier n'est pas l'élément prédominant lorsqu'ils évoquent leur travail. Leur discours s'articule principalement autour de la description de leur métier et de leurs activités professionnelles.
- Enfin, on constate que les enseignants et les professionnels de santé, bien que formellement rattachés à la fonction publique, ont souvent une perception de leur travail qui ne se limite pas à cet encadrement institutionnel. Cette vision découle de la nature particulière de leurs missions, axées sur le service direct à un public spécifique, et du fait qu'ils font partie d'un ministère distinct. Ils s'identifient davantage au monde éducatif ou médical qu'à l'ensemble du service public. Leur engagement est orienté envers leur public, ce qui implique que leur métier transcende la simple notion d'emploi public.

Au global, les agents préfèrent être perçus en tant que professionnels dédiés à leur domaine d'expertise, plutôt que d'être simplement « étiquetés » comme fonctionnaires. Ils estiment que cette perspective met en lumière la richesse de leurs contributions individuelles, au lieu de les limiter à une définition générique basée sur leur statut.

Une réduction de l'identité à fonctionnaire péjorative

"Quand on me demande dans quoi je travaille, je cite le nom du poste. Je dis pas que je suis dans la fonction publique."

G21 – Agents de Catégorie B

"Ça va mieux qu'avant, parce que les gens voient de plus en plus la difficulté du travail, mais avant quand je disais que je travaillais dans la fonction publique je savais que j'allais avoir des réactions négatives. Les gens ont une mauvaise image. "

G21 – Agents de Catégorie C

La recherche du métier avant la recherche du statut

"Je voulais être policier depuis tout petit."

G22 – Agents de Catégorie C

"C'était pas la fonction publique, mais le choix de métier. Moi je voulais travailler avec des enfants, j'ai passé mes concours et voilà. J'ai travaillé dans des écoles, c'était une vocation."

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

Des enseignants éloignés de l'entité fonction publique

"Je me sens plus enseignant que fonctionnaire.(...) Je travaille pour les élèves avant tout."

G15 – Stagiaires et néotitulaires public

"Salarié du gouvernement ça ne me parle pas."

G16 – Stagiaires et néotitulaires privé

Une perspective concentrée sur ce qui est à portée de vue

Un facteur significatif contribuant au manque de sentiment d'appartenance des agents à la fonction publique réside dans **leur focalisation sur leur environnement professionnel immédiat**. Dans leur réalité, les agents sont concentrés sur les interactions quotidiennes qui définissent leur travail. Les tâches liées à la satisfaction des besoins du public, la collaboration avec les collègues, et les rapports avec la hiérarchie directe occupent une place centrale dans leur quotidien professionnel. En conséquence, ils ont tendance à percevoir la fonction publique comme une entité extérieure, presque séparée de leurs préoccupations et de leurs missions quotidiennes.

Cette réalité est particulièrement prégnante chez ceux confrontés à des difficultés, notamment des conditions de travail exigeantes, comme c'est le cas pour les soignants. Ces professionnels vivent au jour le jour, se concentrant exclusivement sur les tâches immédiates à accomplir. Une telle focalisation à court terme les empêche de se projeter mentalement au-delà de leur environnement professionnel immédiat. Ainsi, leur attention demeure fixée sur le quotidien et le présent, ne laissant pas de place à une considération plus vaste, incluant le sentiment d'appartenance à la fonction publique.

Cette fixation sur l'environnement professionnel immédiat crée une forme de « blocage », où les agents se retrouvent confinés à cet espace de travail direct. Comme les employés du secteur privé, ils adoptent une perspective centrée sur les tâches à accomplir, le public, le reporting à leur supérieur hiérarchique, et pour les managers la gestion de leurs collaborateurs. En conséquence, ils ne ressentent pas une motivation particulière liée à l'idée de travailler pour la fonction publique, percevant leur quotidien professionnel de manière similaire aux travailleurs du privé.

Des agents qui parlent de leur quotidien et non pas d'une vue d'ensemble

"Le rythme des journées est tellement intense... On n'a pas une seule seconde à perdre et en plus on a énormément de pression. Faut pas se tromper d'injection, de dosage, ou de médicaments, sinon les conséquences peuvent être très graves. On dirait pas mais c'est quand même un métier assez technique."

Entretien individuel - Démissionnaire

"Notre travail il est invisible parce qu'on travaille à la maison, on n'a pas de choses à montrer, et on le fait à des moments pas normaux, le dimanche, le soir après avoir couché les enfants."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"J'aurais le même rapport à mon travail si je l'exerçais dans le privé."

G21 – Agents de Catégorie B

"Moi des fois aussi quand on a fait trois fois 12h d'affilée, je mets facile 4 jours à m'en remettre. Moi je suis passée à 90% et j'y reste parce que le 12h c'est bien mais très fatigant. Ils se sont rendus compte qu'après la 9^{ème} heure de travail, il y a plus d'accidents."

G24 – Aides-soignants

La fonction publique : une entité impalpable qui plane au-dessus des têtes

Dans l'imaginaire des agents, la fonction publique semble revêtir une aura particulière : **ils donnent l'impression de la percevoir comme une entité qui plane au-dessus de leur tête, échappant parfois à leur compréhension**. Ce sentiment émerge d'une combinaison complexe de facteurs, mêlant aspects organisationnels, culturels et psychologiques.

Tout d'abord, la complexité structurelle de la fonction publique contribue à cette perception. Les rouages bureaucratiques, les différents niveaux hiérarchiques, les multiples ministères et agences créent une entité immense et parfois difficile à appréhender. Les agents parlent tous d'une fonction publique « grande » et « large ». Les décisions semblent parfois émaner d'un sommet lointain, les laissant perplexes quant à la façon dont ces choix affecteront leur quotidien.

Le caractère impersonnel des procédures administratives renforce également cette sensation. Les directives et les règles sont souvent décrites comme s'appliquant de manière uniforme, sans nécessairement prendre en compte les nuances propres à chaque service ou département. Ainsi, **les fonctionnaires peuvent se sentir comme des « pions » (un terme qui revient très souvent dans leurs propos) dans un jeu plus vaste**, sans pouvoir réel sur les décisions qui déterminent leur quotidien professionnel.

D'un point de vue culturel, les agents décrivent parfois la fonction publique comme une entité figée dans le temps, résistante au changement. Ils peuvent ressentir que les mécanismes traditionnels et les processus bureaucratiques sont gravés dans la pierre, rendant difficile l'émergence d'idées novatrices ou de réformes significatives. Ce sentiment de stagnation, particulièrement exprimé par les agents exerçant des métiers en bureau, peut générer chez certains **le sentiment que la fonction publique opère selon ses propres règles, indépendamment (voire à l'encontre) des aspirations individuelles**.

Sur le plan psychologique, **l'absence de visibilité sur les décisions clés et la difficulté à comprendre les motivations derrière celles-ci peuvent engendrer un sentiment d'impuissance**. Les agents peuvent avoir l'impression que la fonction publique évolue dans un espace inaccessible, où les leviers du pouvoir sont détenus par une élite éloignée de leurs réalités quotidiennes. Cette distance perçue peut conduire à une déconnexion émotionnelle, renforçant l'idée que la fonction publique est une entité autonome et indifférente.

Ce sentiment général d'éloignement avec « l'entité » fonction publique apparaît dans leurs discours : les agents ont tendance à dire « Je travaille pour la fonction publique » ou « J'exerce ce métier au sein de la fonction publique » mais pas « Je fais partie de la fonction publique ». Outre les perceptions négatives que cela peut engendrer auprès de leurs interlocuteurs, **ils donnent clairement le sentiment de subir la fonction publique plus que de la composer.**

Ce sentiment de « subir » la fonction publique est également nourri par le fait que les agents la rendent responsable des difficultés qu'ils rencontrent en termes de lourdeurs de processus, de coupes budgétaires, ou de sous-effectifs. Ainsi, la fonction publique semble presque représenter un « ennemi » responsable de ses maux plus qu'une force collective à laquelle on appartient.

En termes de sémantique, les agents parlent peu de la « fonction publique », y compris lorsqu'ils veulent la désigner. Ils vont parler « d'Etat » au global ou « du gouvernement », en les désignant comme responsables du fonctionnement de la fonction publique. Leur vision est généraliste, ils ne parlent presque jamais de leur ministère spécifique ou d'un ministre, mais vont englober les différentes entités décisionnaires situées au-dessus d'eux.

Une entité difficile à appréhender

"La fonction publique c'est un bâtiment en construction, il est en train de se construire mais ça fait beaucoup de temps qu'il traîne, et à chaque on détruit quelque chose pour mettre quelque chose à la place et il ne sera jamais fini en fait."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Il y a plein de choses qui ne marchent pas pareil, quand on va chez le médecin c'est pas pareil par exemple, c'est des règles différentes et c'est incompréhensible et compliqué. Je suis en train de rattacher mon enfant à ma carte vitale, mais c'est impossible chez les fonctionnaires, le pourcentage de régime général et mutuelle est différent que celui en Alsace donc il faut toujours remplir les feuilles de soin, ou les arrêt de travail il faut toujours les remplir à la main, on marche sur la tête."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"C'est vraiment difficile à comprendre, il y a trop de règles. Même si ça change un peu il y a vraiment une culture spécifique dans la Fonction Publique et plus on creuse plus on voit qu'il y a des choses à changer."

G19 – Etudiants en école RESP

Des processus lents et vieillissants

"L'inertie de la fonction publique. Tout est long. C'est soumis à validation. Le préfet va se demander si les élus vont être d'accord. Parfois ça donne plus trop envie d'y aller."

G20 – Agents de Catégorie A

"On a 20 ans de retard en termes d'aménagement du temps de travail. Je sais que la collectivité dans laquelle je travaille, c'est bien mieux mais c'moi est inhérent à ma cheffe de service qui est à contre-courant de la politique RH."

G20 – Agents de Catégorie A

"La lenteur des procédures. Tout prend du temps. Même si on trouve quelqu'un dans les temps, il y a un mois avant l'embauche parce que rien n'est prêt."

Entretien individuel - Recruteur

Un sentiment d'appartenance à la fonction publique très variable

Le sentiment d'appartenance à la fonction publique varie fortement selon les cibles. Chacun se connecte différemment à son travail, à son organisation, et plus largement à la mission de la fonction publique. La trajectoire professionnelle semble être un élément structurant à ce sentiment d'appartenance, et fait émerger trois groupes :

- **Les engagés** : agents ayant choisi la fonction publique par conviction et par le service qu'elle offre aux usagers. Il s'agit principalement des agents du numérique, qui l'ont privilégiée aux salaires du privé pour trouver un plus grand sens à leur travail, et des étudiants en école RESP (principalement IRA) qui pour certains déclarent se reconverter au nom de l'idéal républicain. L'engagement de ces agents envers leur travail joue un rôle central dans le développement d'un sentiment d'appartenance. Lorsqu'ils perçoivent leur contribution comme significative et alignée sur les valeurs fondamentales de la fonction publique, ils sont plus enclins à se sentir connectés et investis dans leur rôle.
- **Les modérément impliqués** : principalement les participants aux groupes de catégorie A / B / C. Bien qu'ils puissent ne pas ressentir un engagement passionné envers la fonction publique, ils demeurent tout de même conscients de leurs responsabilités et contribuent de manière constructive à leur environnement professionnel. Leur position intermédiaire peut résulter d'une volonté de maintenir une certaine objectivité ou de gérer efficacement les attentes professionnelles sans nécessairement s'investir de manière intense dans la dynamique organisationnelle. En somme, les individus modérément impliqués incarnent un équilibre entre l'engagement et la distance, naviguant entre ces deux pôles pour trouver leur propre approche au sein de la fonction publique : leur sentiment d'appartenance est donc modéré.
- **Les distants** : il s'agit principalement des enseignants et des soignants. Ces derniers ont principalement poursuivi leur vocation sans avoir une aspiration particulière à intégrer la fonction publique. Ils se perçoivent comme étant très éloignés de celle-ci, car ils estiment exercer un métier fondamentalement distinct de celui des « agents de bureau ». De plus, ils rendent compte à des ministères spécifiques qui se détachent du reste de la fonction publique.

Bien que le degré d'attachement à la fonction publique puisse varier, on note que la plupart des agents ont tendance à se percevoir relativement éloignés de celle-ci. Un nombre restreint de participants ont expressément affirmé avoir le sentiment d'appartenir à la fonction publique, contribuant ainsi à l'impression générale que, pour beaucoup, la fonction publique est perçue comme une entité distincte à laquelle ils ne se sentent pas directement liés.

Les engagés

"Un fonctionnaire c'est quelqu'un qui a des convictions, qui a la volonté d'être au service du public et qui participe à la vie publique du pays."

G21 – Agent de Catégorie B

"C'est quelqu'un qui veut se rendre utile, et qui veut bien faire son travail."

G22 – Agents de Catégorie C

"La fierté d'être utile, d'appartenir à un système de soin auquel on adhère, on croit."

G23 – Infirmiers

Les modérément impliqués

"J'ai l'impression que c'est encore très corporatiste, on est avant tout attachés au service dans lequel on travaille. Il faudrait créer un sentiment d'appartenance plus global à la Fonction Publique."

G19 – Etudiants en école RESP

"Mon engagement vis-à-vis de mon travail c'est juste une conscience professionnelle. C'est pas forcément lié à la fonction publique."

G21 – Agents de Catégorie B

Les distants

"Je ne m'identifie pas en tant que fonctionnaire, je m'en souviens quand je remplis des formulaires, c'est tout et en effet parce que j'ai eu facilement un prêt."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"Je ne comprends pas l'appartenance à l'Etat. Je ne vois pas trop."

G23 – Infirmiers

La fonction publique, c'est les autres

Les discours des agents font émerger un sentiment particulier laissant penser que **« la fonction publique, c'est les autres »**. Cette idée est étroitement liée à plusieurs aspects intrinsèques à la nature du travail au sein de cette institution.

Tout d'abord, chaque agent ressent souvent que son métier est atypique, divergent des métiers classiques ou majoritaires, et parfois déconnecté de l'image générale que l'on associe aux professions au sein de la fonction publique. Les soignants et les enseignants considèrent exercer un métier trop spécifique pour être considéré comme un métier de « fonctionnaire », et se perçoivent uniquement comme un métier d'utilité publique. Les agents de bureaux (catégorie A et B, agents dans le numérique) vont également chercher à se détacher de l'image du métier « administratif » souvent associé, négativement, à la fonction publique, en évoquant la spécificité de leurs compétences ou de leur secteur d'application. Cette diversité de missions spécifiques contribue à créer une perception fragmentée de l'institution.

Ensuite, le fait que les fonctionnaires ne sont pas les décisionnaires des événements qui les concernent. Ils subissent les décisions émanant de cette entité fonction publique, mais ne se sentent pas toujours partie prenante du processus décisionnel. Cette absence d'implication dans les choix stratégiques peut engendrer un sentiment de détachement, créant ainsi une barrière entre les agents et l'institution.

à laquelle ils appartiennent. De plus, les enseignants et les soignants ont tendance à parler directement du gouvernement ou de leur ministère respectif lorsqu'ils évoquent l'entité décisionnaire, plutôt que la fonction publique.

Un autre facteur significatif est la volonté de nombreux agents de se distancer de l'image stéréotypée du fonctionnaire « fainéant » ou « planqué ». Le désir de combattre cette image négative les conduit souvent à chercher à démontrer leur dévouement et leur engagement dans leurs tâches professionnelles. Cette tendance s'observe particulièrement chez les agents exerçant des métiers « de bureaux » ou administratifs en FPE / FPT qui craignent d'être associés à ces stéréotypes. Cependant, cette quête d'une image plus positive peut simultanément les éloigner de l'entité fonction publique dans son ensemble, créant ainsi une dichotomie entre l'individu et l'institution.

En définitive, une minorité d'agents de la fonction publique déclare véritablement avoir le sentiment de faire partie intégrante de cette entité (principalement les agents du numérique et les étudiants en RESP). Du point de vue extérieur, cette dispersion de missions spécifiques, le manque d'implication décisionnelle perçue et les efforts individuels pour se détacher des stéréotypes contribuent à une image floue de la fonction publique. On peine à discerner qui la compose réellement, alimentant ainsi le sentiment qu'elle n'existe pas véritablement en tant qu'entité cohérente.

Le sentiment commun d'exercer un métier spécifique au sein de la fonction publique

"On est tous techniciens, informaticiens... chacun a son métier, ses tâches, son domaine de compétences."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Moi je suis dans la douane alors forcément j'ai une situation assez différente des autres."

G21 – Agents de catégorie C

L'absence de participation aux prises de décision

"Au niveau informatique le fric est foutu en l'air, tout n'a pas besoin d'être changé, moi je répare tout chez moi, des trucs partent à la réforme alors que ça marche très bien, il y a des emplois administratifs qui n'ont pas besoin d'avoir des PC au top et quand on voit les prix sur les appels d'offre n'en parlons pas, ça me détruit."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"On réclame des choses personnelles, on réclame des moyens pour bien faire notre travail, et on n'obtient rien."

G21 – Agents de catégorie B

La crainte d'être associé à des stéréotypes

"Quand on dit qu'on travaille dans la fonction publique il y en a qui disent 'Ah bravo ça y est tu vas pouvoir rien faire', ils pensent qu'on travaille moins qu'eux..."

G21 – Agents de catégorie B

"C'est fou parce qu'il y a aussi des planqués dans le privé. Cette image elle colle à la peau et c'est dur"

C – La fonction publique est une foule

La fonction publique, en tant qu'entité regroupant un vaste ensemble d'individus sous un même sceau, crée l'illusion d'une unité organisationnelle homogène. Toutefois, les agents ont conscience et mettent en avant la diversité considérable des situations. Dès lors ils n'ont pour beaucoup pas le sentiment d'appartenir à un collectif unique.

Une fonction publique non-uniforme, sans « profil type »

Le sentiment que la fonction publique est une foule d'individus trouve plusieurs sources :

- **La difficulté qu'ont les agents à définir un « fonctionnaire type »** : notamment en raison de la diversité inhérente aux situations et aux profils au sein de la fonction publique. Celle-ci est composée d'une diversité considérable de domaines, incluant la santé, l'éducation, la sécurité publique, et bien d'autres. Chaque secteur présente des exigences spécifiques et des profils de compétences distincts. Cette variété rend ardue la création d'un portrait uniforme capable d'englober l'ensemble des fonctionnaires, étant donné que les attentes professionnelles et les expertises requises diffèrent grandement d'un secteur à l'autre.
- **Les différences objectives de statut et de salaire** : en effet, dès lors que les agents se comparent, il devient évident qu'ils ne partagent pas tous le même statut, le même versant, le même salaire. Les grilles indiciaires qui régissent les rémunérations varient en fonction des catégories, des grades, voire des corps de métier : une diversité dont tous les agents sont conscients. Les écarts de salaires considérables entre un fonctionnaire de catégorie A et celui d'une catégorie C impactent inévitablement la perception de l'unité au sein de la fonction publique.
- **Les différences de vécu** : les agents ne partagent pas tous les mêmes conditions de travail. Ils peuvent être confrontés à des situations très différentes en fonction de la nature de leurs tâches. Certains travaillent directement avec le public, tandis que d'autres se consacrent à des missions administratives ou techniques en coulisses. Les contraintes inhérentes à la fonction publique territoriale peuvent être distinctes de celles rencontrées dans la fonction publique hospitalière, par exemple. Les horaires, les missions, la charge de travail, tout cela varie considérablement, ajoutant une couche de complexité à la recherche d'une identité commune parmi les agents.

Ainsi, la difficulté pour les agents de ressentir un sentiment d'unité résulte de la reconnaissance que la fonction publique embrasse une diversité de missions, de compétences, de niveaux hiérarchiques et de contextes de travail. Cette diversité inhérente mise en avant par les agents laisse à penser la fonction publique comme une « foule » d'individus différents que peu de choses rassemblent.

Une difficulté à définir un « fonctionnaire type »

"Il y a plusieurs profils. C'est représentatif de la société."

G21 – Agents de Catégorie B

"C'est dur de définir un profil. D'un côté vous avez le fonctionnaire organisé, méthodique, serviable et investi, et de l'autre vous pouvez avoir celui qui profite du système. Certains sont en arrêt maladie tout le temps."

G21 – Agents de Catégorie B

"Il n'y a pas de profil-type car la fonction publique est trop variée. Il y a mille métiers différents."

G22 – Agents de Catégorie C

Des différences objectives de statut et de salaire

"C'est très carré la fonction publique. On a les décideurs, puis les cadres, puis le B et le C, les contractuels."

G20 – Agents de catégorie A

"Une prime week-end territorial, ce n'est pas une prime week-end d'un CHU. Quand on travaillait dans la fonction publique territoriale, on n'était pas payés le dimanche, on faisait de la récup."

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

Des différences de vécu

"Il y a des différences. La technique reste sur des compétences métiers. Plus on avance dans la hiérarchie, plus ça s'estompe. J'ai du mal à situer ce que font les administratifs."

G22 – Agents de Catégorie C

"Ils se basent sur le fait qu'on a tous le même diplôme donc est tous censés avoir la même polyvalence donc pour moi ça veut tout et rien dire. Il y a la polyvalence et la compétence, moi ils ont voulu me mettre en soins intensifs mais j'ai dit non parce que je ne me sens pas [...]"

G23 – Infirmiers

Des situations diverses au sein d'un même métier : le cas des contractuels

Même au sein d'un métier spécifique au sein de la fonction publique, des disparités importantes peuvent émerger, contribuant ainsi à une absence de sentiment d'unité parmi les fonctionnaires exerçant la même profession. L'exemple le plus représentatif est celui des enseignants contractuels par rapport aux enseignants titulaires.

En effet, le statut de contractuel, pour ceux qui en font l'expérience, se révèle difficile à vivre en raison d'une rémunération moindre et d'une stabilité précaire en comparaison aux titulaires. Les changements fréquents d'établissement, d'équipe pédagogique, ainsi que le défi de s'adapter à de nouvelles situations, rendent complexe l'établissement de repères stables et la confiance dans

l'exercice de la profession. Ces difficultés sont exacerbées par un manque d'expérience générale pour ces jeunes professeurs, en particulier en ce qui concerne la gestion de classe.

En leur qualité de contractuels, les enseignants concernés sentent que leur position spécifique de non-fonctionnaires les placent de fait dans une posture à la marge de la fonction publique : certains expriment même le sentiment d'occuper une position en bas de l'échelle, se percevant comme les « chiffons de l'Éducation nationale ». Être contractuel est souvent un statut subi : passer le concours se révèle difficile pour certains en raison de contraintes familiales, d'autres sont découragés par le faible nombre de postes disponibles dans certaines spécialités, et enfin, certains tentent de les passer plusieurs fois sans succès. Être contractuel présente à leurs yeux surtout des inconvénients, tels que la possibilité d'une résiliation immédiate du contrat et des difficultés d'évolution plus sensibles.

Les groupes menés auprès d'enseignants ont révélé des dynamiques intéressantes entre les participants titulaires et les contractuels, mettant en lumière des différences significatives dans leurs perspectives et expériences professionnelles. Les enseignants titulaires ont fréquemment exprimé un sentiment de compassion envers leurs collègues contractuels, conscients de la précarité de leur situation. Les discours des contractuels, quant à eux, se démarquaient souvent de ceux des titulaires sur des thèmes cruciaux tels que :

- **La sécurité de l'emploi** : généralement soumis à des missions ponctuelles, ils ressentent une incertitude car ils ne sont pas en mesure de prévoir leur nombre d'heures ainsi que leur rémunération.
- **Le lien continu avec les élèves** : ils changent d'établissement fréquemment, ce qui compromet la continuité dans les relations pédagogiques.
- **L'esprit d'équipe au sein de l'établissement** : celui-ci peut être moins développé en raison de missions temporaires et de relations professionnelles moins durables.

Le constat de situations différentes pour un même métier est également visible auprès d'autres cibles. Les soignants, par exemple, selon leur statut de titulaire ou de contractuel, peuvent vivre des situations professionnelles très différentes. Sarah, ancienne infirmière démissionnaire, raconte par exemple que, face aux difficultés de recrutement rencontrées par le CHU au sein duquel elle travaille, a été mis en place un système de prime pour les nouveaux contractuels, auquel les titulaires n'ont pas droit, ce qui a généré beaucoup de frustration au sein des équipes.

Ainsi, bien que la fonction publique soit un lieu de convergence pour un grand nombre d'individus, sa diversité intrinsèque et ces facteurs contextuels contribuent à l'émergence du sentiment que, malgré cette appartenance commune, tous les membres ne partagent pas nécessairement le même lieu, ni une identité professionnelle commune au sein de la fonction publique.

Des enseignants contractuels qui vivent plus de difficultés que leurs collègues titulaires

"En tant que contractuel j'aurai l'impression d'être intermittent de la fonction publique. Si j'ai pas d'autres choix oui, mais je vais pas passer ma vie à passer des concours."

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"Moi je suis contractuel et il y a un écart de salaire trop grand par rapport aux titulaires. Les jeunes profs, ils

ont du mal à s'en sortir. "

G15 – Stagiaires et néotitulaires public

"Je suis contractuelle, on est mal payés mais en plus il y a des problèmes de paye depuis quelques mois donc il y a des mois où on n'est pas payés ou on nous enlève beaucoup d'argent. Pas de sécurité d'emploi car moi à chaque fin d'année, je me demande si on va me garder dans l'école où je suis, si je vais avoir une autre classe, un autre poste, si ça va être sur quelques mois, semaines, sur une année complète, si je vais devoir être à cheval sur plusieurs écoles. Mon statut est pas simple car je dois boucher les trous."

G16 – Stagiaires et néotitulaires privé

"On est contractuel donc à tout moment on peut nous dire stop, au revoir, sans nous proposer autre chose, quelque chose pour faire tremplin. Du jour au lendemain ou peut n'avoir plus rien."

G17 – Enseignants contractuels

Une différence entre contractuels et titulaires visibles dans d'autres pans de la fonction publique

"Au CHU de Nantes, les nouveaux soignants ont une prime de 7000 euros de bienvenue, une titularisation au bout de 2 mois, puis 18 mois minimum de contrat, et après ils décident de s'ils veulent continuer ou pas. Ça a créé une rancune chez les anciennes qui n'ont même pas eu 1000 euros de primes pendant le Covid. Beaucoup d'anciennes ont arrêté à cause de ce manque de reconnaissance. Et même avec tout ça ils galèrent à recruter. Il n'y a plus d'avantage à être titulaire aujourd'hui."

Entretien Individuel – Démissionnaire

"On est moins payés en tant que contractuels. Ils sont prêts à nous remplacer, à nous user."

G21 – Agents de catégorie C

"On est des roues de secours. Un jour on m'a dit 'tu es contractuel donc tu n'as rien à dire'. On n'est pas respectés par la hiérarchie, on se sent pas fonctionnaires."

G22 – Agents de catégorie C

Conclusion : la fonction publique n'existe pas

Au cours des échanges avec les différentes cibles, il est apparu évident que la compréhension concrète de la fonction publique, ainsi que de ses composants, par les différentes cibles interrogées s'avère complexe. **Si nous disons que la fonction publique n'existe pas c'est que :**

- **Pour les viviers, il s'agit d'une réalité aux contours flous, dont ils peinent à concevoir ce qui en fait l'unicité et la spécificité au-delà du terme « fonction publique ». En ce sens elle peine à exister comme un « tout cohérent » :** ils ont montré un niveau de connaissance limité et une vision souvent caricaturale de ses métiers. Leur vision oscille entre les métiers de vocations dans lesquels – sauf exception – ils ne se projettent pas (car ces métiers ne sont pas « pour eux ») et les métiers « de bureaux » qui ne les inspirent pas.
- **Pour les agents, c'est la diversité des métiers qui composent la fonction publique qui leur « saute aux yeux » quand on évoque la fonction publique. Dès lors, l'existence d'une fonction publique n'a que peu de sens pour eux face à la multiplicité des situations.** Plusieurs facteurs contribuent

à cette situation, notamment le fait que les agents se définissent davantage par leur métier que par leur statut, l'éloignement ressenti vis-à-vis des décideurs, ainsi que la diversité des situations professionnelles. La fonction publique n'est pas perçue par eux comme une entité homogène mais se présente plutôt comme un ensemble de services publics, d'institutions et d'organismes gouvernementaux remplissant diverses missions au sein de la société. Les agents, bien qu'occupant une place individuelle au sein de cette structure, se voient plutôt comme des contributeurs à leurs publics, collègues et hiérarchie, sans nécessairement avoir en tête l'idée de faire partie intégrante du collectif que constitue la fonction publique.

Toutefois, malgré la complexité perçue de sa structure interne, les agents de la fonction publique ont pleinement conscience de leur rôle au service du public, et les viviers pleinement conscience d'en bénéficier directement. Aussi, **la fonction publique existe-t-elle dans la mesure où elle fournit et contribue de manière tangible à la société à travers des services essentiels tels que les soins, l'éducation, la sécurité, et bien d'autres.** Cependant, cette existence n'est pas appréhendée comme une entité monolithique, mais plutôt comme une réalité vivante à travers les actions concrètes et les services qu'elle offre. En ce sens, c'est à travers ses fonctions opérationnelles que la fonction publique prend véritablement vie, établissant ainsi un lien direct entre son existence perçue et les avantages concrets qu'elle apporte à la société.

Partie 2 – Une fonction publique percutée par des évolutions multiples qui fragilisent son attractivité

Les agents ne se construisent pas mentalement l'image de faire partie d'un tout, du collectif fonction publique. En revanche, ils sont tous très prolixes lorsqu'il s'agit d'évoquer leurs conditions de travail. Ils sont capables d'articuler précisément les évolutions de leur carrière professionnelle, les changements survenus, les problèmes existants, et les aspects rendant leur travail difficile. Bien que leurs discours puissent généralement donner l'impression qu'ils n'ont pas un fort sentiment d'appartenance à la fonction publique, ils parlent avec précision de leur travail au sein de celle-ci. Ils évoquent longuement les évolutions de leurs fonctions et de leurs conditions de travail qu'ils considèrent comme ayant considérablement changé. Ces changements, influencés par divers facteurs, ont d'après eux des répercussions sur l'attractivité de la fonction publique.

A – Un sentiment général de dégradation, voire de délitement des conditions de travail

Indépendamment de leur profession, **tous les agents affirment ressentir une détérioration de leurs conditions de travail**. Aucun d'entre eux ne mentionne une stabilité ou une amélioration. Pour chacun, la situation est plus difficile qu'auparavant, bien que les raisons varient d'une personne à une autre.

Une diminution des moyens à disposition

Quasiment tous les agents rencontrés ont largement évoqué les coupes et réductions budgétaires qui impactent depuis plusieurs années leur travail au quotidien. Cette tendance n'est en effet pas perçue comme nouvelle, mais il semble à leurs yeux qu'à force de diminutions budgétaires et de non-renouvellement des postes on ait aujourd'hui atteint un point limite, si bien que cela « craque » de partout et qu'il ne leur est plus possible de (bien) faire leur travail. **Ces coupes budgétaires peuvent toucher plusieurs aspects** de leur travail :

- **Une altération des moyens matériels** : les coupes budgétaires peuvent conduire à un manque d'investissement dans les équipements nécessaires à la réalisation du travail des agents. Cela peut entraîner des frustrations, des retards, et un sentiment de ne pas avoir les moyens d'effectuer correctement son travail.
- **Une diminution des effectifs** : moins de budget signifie moins de recrutement, et engendre parfois des situations au cours desquelles les agents travaillent en sous-effectif. Cela signifie souvent que les agents restants doivent assumer une charge de travail plus importante, ce qui peut entraîner une surcharge de travail, du stress et une diminution de la qualité des services fournis.
- **Une limitation des formations disponibles** : certains agents déclarent avoir besoin de formations régulières pour rester à jour sur les politiques, les procédures et les outils numériques. Les coupes budgétaires peuvent réduire les fonds alloués aux formations, ce qui peut entraîner un manque d'actualisation des compétences.

Les agents peuvent se sentir démotivés lorsque des coupes budgétaires entraînent des manques à l'emploi ou une diminution de la qualité et de la quantité de matériel. Cela peut impacter leur moral, ce qui peut à son tour impacter la qualité du travail effectué.

Ces coupes budgétaires souvent ressenties comme autant d'injustices et génèrent un sentiment de mécontentement. Les agents ne comprennent pas toujours le sens de ces décisions alors qu'ils ont déjà le sentiment de ne pas avoir suffisamment de moyens pour correctement effectuer leur travail. Voir ses moyens être diminués par les décideurs peut être ressenti comme un manque de reconnaissance envers leurs efforts déployés pour assurer le bon fonctionnement de leur service. De plus, ces décideurs sont « invisibles » : il ne s'agit pas de leur manager ou de leur N+2, mais de décideurs venant d'en haut sur la hiérarchie, dont ils se demandent quelle est la légitimité à prendre de telles décisions sans avoir de connaissance « du terrain ». Ils sont parfois mis devant le fait accompli, et ne sentent pas suffisamment informés ou consultés avant la mise en œuvre des coupes budgétaires, ce qui renforce le sentiment de ne pas être pris en compte dans le processus décisionnel.

Les agents ne comprennent pas le sens de ces coupes budgétaires qui entraînent des conséquences négatives sur leur travail. Ils se sentent injustement traités en tant que travailleurs, conduisant à un sentiment généralisé de manque de respect et de frustration.

Si ce sentiment se retrouve dans tous les versants et toutes les catégories d'agents interrogés, il s'exprime différemment selon les spécificités de l'environnement de travail de chacun :

- Les enseignants soulignent d'une part un manque de fournitures de base pour leurs cours, tels que des stylos, des feutres, du matériel de géométrie et d'EPS, les contraignant à dépenser de leur propre poche afin d'éviter le partage de matériel entre les élèves. D'autre part, ils pointent un déficit d'effectifs, se traduisant non seulement par un nombre insuffisant d'enseignants par école, entraînant des classes jugées surchargées, mais également par une pénurie de personnel périscolaire (ATSEM, personnels spécialisés pour les élèves dyslexiques, etc.), compliquant leur gestion quotidienne et les contraignant à assumer des responsabilités supplémentaires en plus de leur rôle d'enseignant.
- Les soignants, quant à eux, mettent principalement en avant un manque d'effectifs plutôt que de matériel direct. Ils ressentent fortement cette insuffisance d'effectifs, déplorant le fait qu'ils doivent souvent assumer le travail de plusieurs collègues, ce qui rend leurs journées excessivement chargées. De plus, ils sont fréquemment sollicités pendant leurs périodes de repos pour combler les vides causés par le manque de personnel. En termes de matériel, certains évoquent une pénurie de lits pour les patients, en particulier en référence à la crise du Covid-19. Les agents de catégorie C expriment une situation plus ou moins similaire, soulignant le manque d'effectifs périscolaires dans les écoles, mais ne font que peu état de pénuries de matériel.
- En ce qui concerne les agents « de bureau » (principalement de catégories A, B et numérique), les discours sur le manque d'effectifs sont très variables selon les individus (plus fréquents en FPE qu'en FPT en tendance). Ils mentionnent également parfois un manque de fournitures de base comme des stylos et des cahiers, mais se concentrent surtout sur l'absence de formations disponibles qu'ils avaient autrefois en plus grande quantité. Néanmoins, ils décrivent une complexification croissante de leurs conditions de travail, avec l'ajout de tâches administratives supplémentaires ou de processus via des outils qui rallongent le temps nécessaire pour accomplir les mêmes tâches.

Ce sentiment de détérioration est différent selon les différentes catégories d'agents, mais il est omniprésent. Tous décrivent une réalité où leurs conditions de travail quotidiennes étaient meilleures par le passé, et considèrent devoir faire le même travail, avec moins.

Une altération des moyens matériels

"On a des conditions matérielles assez compliquées, on n'est pas assez bien dotés. (...) Les conditions matérielles. Il y a une détérioration des conditions. Un manager en est réduit à chercher des stylos ! On a réduit les budgets donc au final on n'est pas efficient dans notre travail ».

G20 – Agents de Catégorie A

"Lassitude face à une manque de moyens chronique."

G21 – Agents de Catégorie B

"Y'a une évolution dans le mauvais sens. Moins de moyens, trop de restrictions."

G22 – Agents de Catégorie C

"Il y a des disparités énormes [entre ministères] et quand on voit que nous, à l'école, des fois on ne pouvait pas s'acheter des ramettes de papier faute de budget... Donc on l'a un peu en travers."

Entretien individuel – Démissionnaire

« Il y a un manque de moyens et donc un mal-être des fonctionnaires dans certains secteurs »

G13 – Actifs en reconversion

Une diminution des effectifs

"Aujourd'hui, je fais mon travail de responsable, et le travail de deux agents qui manquent. J'ai plusieurs collègues dans la même situation. Franchement ça tient, je sais pas comment. Ça ne va pas durer."

Entretien individuel - Recruteur

"Je travaille dans deux écoles en sous-effectif. On est obligé de demander de l'aide aux agents qui travaillent encore dans d'autres écoles."

G22 – Agents de Catégorie C

Une limitation des formations disponibles

"Avant il y a des prestations de serment, maintenant c'est n'importe quoi. Les gens qui partent ne sont pas remplacés correctement. Il faut faire vite et le savoir-faire se perd. Pour les formations, on a pratiquement plus de présentiel, certaines sont obligatoires, d'autres non. Tout un tissu est parti."

G20 – Agents de Catégorie A

"On est livrés à nous-même. Il y a moins de formations, elles sont toutes en lignes, elles sont mal faites..."

G20 – Agents de Catégorie B

Un sentiment de mécontentement

"J'ai beaucoup d'amertume. Pendant le Covid par exemple, on s'est retrouvés abandonnés, et on a trouvé qu'il y avait une hypocrisie et un manque de respect total. Notre administration était complètement à la rue sur tous les points. Ça a créé une rancœur de pas se sentir respecté"

G22 – Agents de Catégorie C

"Je fais des tâches que je ne devrais pas faire et ce n'est pas reconnu."

G25 – Agents public et privés peu qualifiés

Une augmentation du périmètre des tâches

Certains agents relatent aussi le fait de **se voir confier davantage de responsabilités et de tâches, tout en conservant les mêmes moyens**. Cette évolution se traduit souvent par l'introduction de nouveaux processus, de nouveaux outils numériques, ou de nouvelles fonctions à leurs responsabilités existantes. Elle a été mentionnée par des agents de tout secteur, et en particulier par les agents hors administration.

L'attribution de nouvelles tâches, ou de responsabilités supplémentaires, est parfois motivé par la nécessité de compenser des fermetures de postes ou des impossibilités de recrutement. Certains agents déclarent avoir le sentiment d'effectuer le travail de plusieurs agents et certains managers déclarent effectuer le travail de collaborateurs manquants en plus de leur travail de manager. Cela cause une surcharge de travail qui génère de la frustration chez les agents concernés, ainsi que le sentiment d'un manque de reconnaissance des efforts nécessaires à fournir leur travail.

L'ajout de processus supplémentaires est également ressenti comme de **l'alourdissement de sa charge de travail**, où les agents peuvent se voir imposer des validations ou des étapes additionnelles pour des tâches déjà existantes. Cela a pour conséquence de prolonger la durée des missions, suscitant de la frustration chez les agents qui ne comprennent pas toujours la raison de ces ajouts, les amenant à consacrer plus de temps aux processus qu'à leur cœur de métier.

En ce qui concerne **les changements d'outils numériques**, les agents critiquent le fait d'ajouter fréquemment de nouveaux outils ou de les changer régulièrement. Cette pratique les contraint à constamment mettre à jour leurs compétences, à consacrer du temps à la maîtrise de ces nouveaux outils, ce qui peut impacter le temps disponible pour leurs tâches principales. De plus, ces outils peuvent parfois ne pas fonctionner immédiatement, entraînant des blocages et des ralentissements dans l'exécution de leurs missions.

Cette tendance à demander plus aux agents avec des ressources inchangées peut entraîner des conséquences significatives sur leur charge de travail, leur bien-être professionnel, et ultimement sur la qualité du travail fourni. Les agents sont souvent amenés à jongler avec ces exigences supplémentaires tout en s'efforçant de maintenir des standards élevés de prestation de services.

Ces tâches additionnelles imposées aux agents ont pour conséquence à leurs yeux **de les détourner du cœur même de leur métier**. En se concentrant sur ces nouvelles exigences, ils peuvent se trouver

dans une position où ils consacrent une part significative de leur temps et de leurs efforts à des activités périphériques, au détriment de leurs missions fondamentales (voir verbatims 1 et 3 plus bas).

A l'image du sentiment de dégradation de ses conditions de travail, l'augmentation du périmètre des tâches est vécue différemment selon les catégories d'agents :

- Les professionnels de santé se trouvent confrontés à une augmentation des responsabilités administratives qui les éloignent de leur vocation première, le soin des patients. Cette charge accrue de tâches bureaucratiques réduit le temps qu'ils peuvent consacrer à leurs patients, accentuant ainsi la déshumanisation du processus de soin. Les praticiens ont le sentiment de traiter des dossiers plutôt que des personnes, ce qui nuit à la qualité de leur relation avec les patients.
- Les enseignants rencontrent également une augmentation des tâches administratives, notamment en raison de l'intégration de nouveaux outils numériques. Ces ajouts viennent s'ajouter à une charge de travail déjà lourde en dehors des heures de cours, comme la préparation des leçons et la correction des devoirs, éloignant davantage les enseignants de leur cœur de métier. De plus, la gestion des élèves présentant des troubles dysfonctionnels, de plus en plus nombreux, exige une attention spécifique qui s'ajoute aux responsabilités existantes, complexifiant encore leur quotidien professionnel.
- Les employés de bureau travaillant en FPT ou FPE, ont également le sentiment d'une augmentation globale des tâches administratives, accompagnée du sentiment de devoir faire face à des processus de plus en plus complexes. En effet, ils constatent parfois l'ajout d'étapes supplémentaires pour accomplir une même tâche, ce qui rallonge leur temps de travail pour des résultats identiques et élargit leur champ d'intervention, donnant l'impression d'un périmètre de tâches qui s'accroît.

Certains agents de catégorie A en FPE et FPT ont également évoqué **le cas du recours croissant à l'externalisation ou à la sous-traitance pour certaines de leurs tâches**. S'il ne s'agit pas ici d'une extension du périmètre de leurs tâches, ils se montrent globalement très méfiants à l'égard de ce phénomène qui procède à leurs yeux d'une logique similaire, comptable et court-termiste. Ce recours à l'externalisation est ainsi pour eux un des symptômes de l'évolution de leur travail et de la fonction publique avec :

- **Une perte de sens** : puisqu'on demande à d'autres personnes ou structures (qui ne partagent pas les valeurs du service public) de faire le travail qu'eux-mêmes pourraient ou devraient faire. Le message sous-jacent envoyé serait donc qu'ils ne sont plus utiles ou facilement remplaçables.
- **Une gestion financière critiquable** : plusieurs participants déplorent le coût de l'externalisation et la qualité du travail fourni alors même que l'objectif initial est de limiter les dépenses. Ressort donc l'idée d'une perte de valeurs du service public et d'importation des méthodes du privé dans la fonction publique.

Une augmentation du périmètre de tâches, notamment administratives

"L'administratif, il y a que en commençant dans le poste que tu te rends compte de ce côté-là, de toute la paperasse, on devrait avoir des gens qui font ça. C'est comme des récréations, pourquoi on fait pas

comme au lycée pour avoir des vraies pauses. Moi j'ai pas signé pour tout ça !"

G14 – Néotitulaires en reconversion

"L'administratif, on est tout le temps hyper stimulé, c'est compliqué, quand on a un enfant qui a un souci ça fait plein de papiers, et on n'est pas formé pour ça, on n'a pas fait l'IUFM"

G14 – Néotitulaires en reconversion

"Ce que j'aime moins dans mon travail c'est la lourdeur administrative. C'est de pire en pire."

G17 – Enseignants contractuels

"Plus on avance, plus on a de procédures, plus on a de tâches administratives."

G21 – Agents de Catégorie B

"La lourdeur administrative est de plus en plus importante en tout cas, on passe beaucoup de temps derrière l'ordi, on passe notre temps à remplir des fiches etc. Pour moi, il y a un détournement du rôle du soignant, il y a du glissement de tâches. On fait de l'administratif, on est plombier, réparateur de porte, de lit, on est serveuse."

G24 – Aides-soignants

"Au fil des années, il y a eu de plus en plus de tâches administratives qui ont alourdi le métier, comme le transfert des patients par exemple. On doit gérer 50 trucs parce qu'évidemment il faut plein d'étapes de validation... Ça devrait pas être à nous de gérer ça. On a dû gérer les stocks de pharmacie et les dates de péremption depuis quelques années aussi mais la pharmacie c'est un métier ! On devrait avoir un prestataire mais vu qu'il faut payer, ils préfèrent nous rajouter ça."

Entretien individuel - Démissionnaire

"Les dossiers doivent transiter dans des serveurs pas en place. Le fait qu'ils nous aient imposé ce truc qui n'est pas nécessaire et qui nous demande un travail colossal, ça a foutu le bazar, c'est complètement absurde. Dans le milieu du bâtiment, y'a beaucoup de délais parce qu'il faut des validations à droite à gauche. Si un délai est dépassé sans que le dossier soit traité, ça génère un accord tacite. Et avec le ralentissement des processus, on prend beaucoup de retards et donc on a des accords tacites qui se génèrent, ce qui nous oblige à mettre en place des retraits d'accords tacites. Bah ça c'est un truc en plus par exemple, qu'on n'avait jamais besoin de faire avant mais aujourd'hui c'est devenu une tâche du quotidien et c'est vraiment pénible."

Entretien individuel – Recruteur

Le recours croissant à l'externalisation

"C'est pas toujours simple, ça nous met un peu en difficultés. C'est difficile en termes de relationnel, de valeurs. On a perdu la main sur l'opérationnel, entre la mairie, les usagers et les prestataires. "

G20 – Agents de Catégorie A

"Les méthodes sont pas forcément en lien avec les valeurs du service public. On est dans la gestion de chiffres. Il y a la question de devoir maximiser les services pour faire rentrer de l'argent."

G20 – Agents de Catégorie A

Une dégradation ressentie par les viviers

Certains viviers ont spontanément déclaré ressentir cette dégradation et en être témoins, notamment les plus informés sur la fonction publique, qui ont des proches qui y travaillent, ou qui s'informent le plus de l'actualité. Cette observation s'appuie notamment sur les médias, qui ont, par exemple, largement relayé les difficultés rencontrées par les professionnels de la santé pendant la pandémie de COVID-19, ainsi que leurs revendications. Les difficultés rencontrées par les soignants sont visibles pour tous ceux qui ont recours aux services de santé publique. Les retards dans les rendez-vous, la saturation des services d'urgence et les témoignages des professionnels de la santé eux-mêmes font prendre conscience de l'ampleur des défis auxquels ils font face. Ces observations génèrent une inquiétude quant à la qualité des soins disponibles et à la capacité du système de santé à répondre adéquatement aux besoins de la population.

Les enseignants font également l'objet de préoccupations, amplifiées par les médias qui rapportent des défis importants en termes de recrutement et les plaintes émanant de ce corps de métier. Les attaques et agressions à l'encontre des enseignants occupent une place prépondérante dans ces témoignages, renforçant l'idée que l'enseignement est une profession difficile.

Chez les viviers, constater cette dégradation ne génère pas un sentiment de frustration ou de colère, mais plutôt d'empathie vis-à-vis des agents en difficulté, qu'ils considèrent comme victimes de la situation. En revanche, avoir connaissance de ces conditions de travail difficiles a clairement un impact sur l'attractivité de la fonction publique. La détérioration des conditions de travail dans ces secteurs clés contribue à décourager certains viviers de s'engager dans ces voies professionnelles et plus généralement tend à les dissuader d'envisager une carrière au sein de la fonction publique. Nous y reviendrons plus bas.

Une dégradation ressentie par les viviers

"Sur les réseaux, on voit par exemple les enseignants qui se plaignent de la manière dont est traité leur corps de métier. Il y a des témoignages de soignants aussi."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Des choses que j'entends, des professeurs surtout qui se plaignent de leur travail, de la fonction publique, et tout. Quand j'entends ça, je l'associe à quelque chose de négatif."

G4 – Etudiants en Master

"Moi je pense qu'on vit dans une époque plutôt compliquée pour être dans ce genre de métiers."

G9 – Etudiants en formations courtes/techniques/manuelles

"Les conditions sont dégradées, les gels de point d'indice, les nouvelles réformes, ils ont plus de nouvelles contraintes que les gens arrivés il y a un moment. Avant on pensait que fonctionnaire c'était enviable, là on passe de l'autre côté de la barrière."

G11 – Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

« C'est un choix politique, ils ont fait plein de coupes budgétaires et là c'est la merde. Le problème de la fonction publique c'est quelque chose qui a été laissé à l'abandon. Il aurait fallu qu'il y ait des fonds pour réinvestir » (G13)

G13 – Actifs en reconversion

B – Une augmentation de la violence des rapports sociaux

Au-delà des contraintes liées aux manques de moyens et aux réductions budgétaires, les agents font état de manière quasi unanime d'**une augmentation de la violence dans leurs interactions avec les usagers au cours des dernières années**. Ce constat est commun à toutes les catégories d'agents interrogés, qu'ils soient enseignants, soignants, ou au contact du public au sein d'une administration, révélant ainsi une tendance généralisée et préoccupante au sein de divers secteurs de la fonction publique.

Des usagers perçus comme de plus en plus agressifs

Les agents au contact du public s'accordent à dire que les usagers sont progressivement devenus de plus en plus agressifs à leur égard. Ils sont parfois menaçants, et donnent l'impression aux agents que tout leur est dû, et que ces derniers sont à leur service.

Cette attitude se reflète notamment dans les relations entre les parents et les enseignants. Certains enseignants estiment que les interactions et la gestion des parents peuvent être aussi difficiles que celle avec les élèves, en raison de parents très exigeants et très regardants quant à la manière dont leurs enfants sont pris en charge. Les jeunes enseignants, notamment, peuvent ressentir un manque de légitimité à gérer les enfants de parents plus âgés qu'eux.

Les enseignants rencontrés ont donné de multiples exemples de comportements difficiles de la part des parents : harcèlement de messages tard le soir sans respect du droit à la déconnexion, demande de justification sur des mauvaises notes, des commentaires de bulletins, de mots sur le carnet de correspondance... Ils ont pour beaucoup le sentiment de devoir justifier leurs décisions face aux critiques et aux commentaires des parents.

Du côté des élèves, certains d'entre eux adoptent un comportement difficile envers certains enseignants. Ils peuvent proférer des insultes, avoir un langage irrespectueux et se comporter de manière inappropriée, même à un jeune âge. Les personnels périscolaires corroborent cette violence verbale chez ces enfants, soulignant un manque de respect qui peut parfois être préoccupant. Ces comportements posent des défis notables, car les enseignants ont le sentiment que la gestion de classe prend la majeure partie de leur temps plutôt que l'enseignement.

Le groupe réalisé auprès d'agents de catégorie C à Marseille est représentatif de ce ressenti de violence. Tous occupant des postes en contact direct avec le public, tels que les personnels périscolaires, les policiers et les douaniers, ils font état d'une agressivité croissante observée au fil des années, émanant de divers segments de la population. Cette tendance est souvent interprétée par certains agents comme étant en corrélation directe avec l'augmentation générale de la délinquance à Marseille. La ville elle-même serait devenue de plus en plus violente, contribuant ainsi à un climat d'insécurité ressenti à la fois par les agents dans leur fonction professionnelle et en tant que citoyens ordinaires.

Certains agents argumentent que cette montée de l'agressivité est intrinsèquement liée à l'atmosphère générale de la ville. Marseille est confrontée à des défis sociaux, économiques et sécuritaires importants qui se traduisent par une tension palpable au sein de la société. Ils soulignent que cette

agressivité observée dans les interactions quotidiennes est, en réalité, la manifestation directe des difficultés que la ville, et la société de manière plus générale, traversent.

Au-delà de cette situation particulièrement visible à Marseille, **l'exacerbation de la violence dans les rapports sociaux** constitue une tendance de fond soulignée par la quasi-totalité des agents qui s'en inquiètent. Cette dynamique est alimentée par le sentiment d'une individualisation croissante de la société et d'un déclin du respect envers l'autorité. **La fonction publique ainsi se retrouve en première ligne de ces évolutions : l'autorité des agents est souvent contestée, et le manque de respect envers les institutions s'accroît.**

Une augmentation de l'agressivité ressentie par plusieurs profils d'agents

"En tant que soignant on est toujours sur mobilisés, et faut toujours prendre sur soi face aux patients de plus en plus exigeants, de plus en plus agressifs."

Entretien individuel - Démissionnaire

"On est impactés par les incivilités des usagers, notamment après le Covid."

G20 – Agents de Catégorie A

"Personnellement en tant que policier j'ai l'impression que mon travail est beaucoup plus dangereux qu'avant... Franchement à Marseille tout le monde est calibré... On arrête un type pour une infraction de la route, on a la main sur l'arme. On sait jamais sur qui on peut tomber."

G22 – Agents de Catégorie C

Des enseignants qui font face à des parents et des élèves difficiles

"Un jour un enfant m'a dit 'de toutes façons, c'est mon père qui te paye, c'est ses impôts'... en maternelle..."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"Les papas et mamans pensent qu'on est l'école, qu'on doit les éduquer. Il suffit qu'on bifurque un petit peu, ce qu'on n'a pas fait, un petit bobo ou un truc comme ça le soir, c'est la catastrophe, on a l'impression que tout est couvé maintenant. C'est impressionnant."

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

"C'est devenu trop difficile à gérer une classe de nos jours."

Entretien individuel – Démissionnaire

« La fonction publique cristallise beaucoup de mécontentement, voire de haine alors que c'est pas l'agent qui décide. Donc vous pouvez être le tampon entre le politique et les personnes réfractaires à la politique du gouvernement »

G13 – Actifs en reconversion

Chez les enseignants, l'impact psychologique des attentats

Plus spécifiquement, du côté des enseignants, les attentats ayant conduit à la mort de Samuel Paty et de Dominique Bernard ont été évoqués comme le marqueur ultime et extrêmement grave de la violence de la société : les enseignants étant désormais directement menacés dans leur intégrité et sécurité. Ces événements tragiques ont mis en lumière les risques auxquels les enseignants peuvent être exposés dans l'exercice de leurs fonctions, exacerbant ainsi une inquiétude présente dans le milieu éducatif.

Les participants, étudiants comme enseignants, s'inquiètent que **la figure du professeur**, autrefois associée à la transmission du savoir et à la formation des générations futures, **soit devenue une cible potentielle**. La peur de représailles pour avoir abordé des sujets sensibles en classe a notamment amplifié le stress quotidien des enseignants devant aborder certains sujets du programme à propos de la religion dans des matières comme la philosophie, l'histoire, la sociologie, ou l'éducation civique. Les répercussions psychologiques de telles inquiétudes sont palpables, affectant la qualité de l'enseignement et la confiance dans l'exercice de cette profession.

Les enseignants se sentent parfois démunis face à ces défis sécuritaires grandissants, qu'ils conscientisent et ont présent à l'esprit au quotidien. La nécessité de maintenir un environnement d'apprentissage ouvert, basé sur le dialogue et le questionnement, peut parfois être altéré par la crainte d'une mauvaise réaction de la part des élèves. Les enseignants peuvent parfois se trouver dans une position délicate, cherchant un équilibre entre leur devoir pédagogique et la protection de leur intégrité physique et psychologique.

Chez les viviers, une crainte de devenir enseignant à la suite des attentats

"Avec ce qui se passe en ce moment, des attentats sur des profs, je suis de plus en plus réticent. Je sais pas si je retente le concours si je l'ai pas alors qu'avant je voulais le passer tant que je l'avais pas. Je veux pas aller en classe la boule au ventre."

G6 – Etudiants en MEEF – Professeurs en collège et lycée

"J'envisage de devenir enseignante mais j'ai pas mal de doutes et de peurs. C'est un métier qui peut cristalliser beaucoup de choses. Il y a un peu une exigence de perfection, je le ressens un peu comme ça. Même les actualités, je suis sur un groupe d'échanges, parfois ça fait un peu peur."

G13 – Actifs en reconversion

Des enseignants qui craignent pour leur sécurité

"Les attentats font peur. On se dit que ça pourrait nous arriver. On est un métier à risque finalement."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Il y a aussi l'actualité, quand on voit qu'il y a des professeurs qui se font taper dessus, insulter à la sortie de l'école."

G16 – Stagiaires et néo titulaires privé

"Il y a quand même beaucoup de choses qui se disent, les agressions des instits, des professeurs, l'insécurité et le fait qu'il y a de plus en plus d'instabilité dans la population. J'ai déjà parlé à des amis qui ont jeté l'éponge à cause de la charge mentale, et tenir une classe ce n'est pas évident."

Le sentiment d'un risque qui n'en vaut pas la peine

La montée de l'agressivité et même de la dangerosité chez certains usagers crée un climat d'insécurité grandissant pour les enseignants, les soignants, et les agents au contact du public de manière générale. Face à cette réalité, certains agents dévoués à leur profession ressentent que **les risques inhérents à leur travail ne justifient plus leur engagement**. Cette inquiétude entraîne des répercussions profondes sur leur motivation, mais également sur les viviers qui considèrent s'engager dans ces voies.

Les enseignants, qui souhaitent initialement transmettre savoir et éducation, se retrouvent à devoir gérer des comportements agressifs voire violents de la part des élèves ou de leurs parents. De même, les soignants, dont la mission est de prodiguer des soins et du réconfort, sont confrontés à des patients parfois hostiles. Les autres agents en contact avec le public, dans des domaines allant de la sécurité à l'administration, sont exposés à des situations de plus en plus délicates.

Cette pression constante met à l'épreuve la vocation même de ces professionnels. Le sentiment que leur engagement met en péril leur intégrité personnelle devient une préoccupation majeure. Chez certains enseignants, cela remet sérieusement en doute leur vocation, craignant que le coût personnel de leur engagement ne soit devenu trop élevé. La passion pour leur métier se heurte à une réalité qui remet en question la pertinence de prendre de tels risques.

Cet état d'esprit a également un impact sur le recrutement, avec des viviers ou des étudiants en Master MEEF pesant attentivement les avantages et les risques de se lancer dans des carrières où l'agressivité des élèves est devenue un facteur préoccupant.

Des risques présents à l'esprit, qui peuvent freiner l'envie de l'engagement

"Dans les établissements, on voit des jeunes enseignants qui ont à peine la trentaine et qui sont déjà au bout du rouleau. C'est sûr que quand on vient d'entrer dans ce métier, voir ça nous fait réfléchir."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"Oui c'est bien d'être payé et d'avoir des bons horaires mais si c'est pour aller au travail en souffrant ce n'est pas la peine. Il faut quand même aimer ce qu'on fait [...]."

G7 – Etudiants en santé

"En fonction des métiers, on peut être face à de la violence, des insultes, on a un poids sur les épaules car on a le jugement des citoyens."

G12 – Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

"Plus maintenant, c'est pour ça qu'ils font de la pub. Les gens savent qu'il y a des vacances et un emploi du temps avec peu d'heures mais ça demande beaucoup de travail à côté. Et puis il y a aussi la gestion de la violence dans certains établissements, la gestion de la relation avec les parents, ça peut être compliqué."

Une violence qui impacte l'attractivité chez les viviers

L'observation croissante de la violence des rapports sociaux subie par les agents, en particulier les enseignants, a un impact significatif sur la volonté des viviers de s'engager dans ces métiers. Alors même que certains étudiants peuvent être profondément intéressés par la profession d'enseignant, la montée de l'agressivité au sein de la société qu'ils observent directement ou via les médias, suscite des appréhensions quant à la sécurité et à la qualité des relations qu'ils pourraient établir avec les élèves.

Les étudiants, notamment en Master MEEF, en tant que témoins directs de la réalité sociale contemporaine, constatent une augmentation des incidents violents impliquant des enseignants. Ces agressions, qu'elles soient verbales ou physiques, érodent la confiance des futurs enseignants dans la nature gratifiante de leur futur métier. L'idée même d'enseigner, de guider et d'inspirer les jeunes générations peut être entachée par la crainte d'être confronté à des élèves manifestant des comportements agressifs.

Enfin, les étudiants partagent largement l'idée que la société dans son ensemble devient de plus en plus violente. Cette perception contribue à nourrir leurs appréhensions quant à l'entrée dans des professions où le contact direct avec le public est inévitable. Ils considèrent que l'augmentation de la violence sociale constitue un frein majeur à l'épanouissement professionnel dans des métiers tels que l'enseignement, où l'on se trouve en première ligne des interactions sociales. Une participante du groupe des actifs en reconversion, par exemple, envisageait de se reconvertir en tant qu'enseignante de mathématiques en collège / lycée. Au cours de la réunion, elle a déclaré que même si elle continuait de préparer le concours, l'attentat perpétré à Arras l'avait beaucoup questionnée sur son choix et qu'elle hésitait à poursuivre, craignant d'être « une cible ».

Cette augmentation de la violence des rapports sociaux, subie par les agents et constatée par les viviers, impacte clairement l'attractivité de la fonction publique sur sa capacité de recrutement de nouveaux agents et de la fidélisation de ceux en place.

Une violence qui impacte l'attractivité

"On peut tomber sur des cas problématiques comme des élèves qui ne viennent pas, mais aussi la violence."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Un truc qui revient beaucoup en ce moment. C'est la sécurité aussi des professeurs. Parce que y'a quand même beaucoup de violence, beaucoup d'élèves qui sont mal polis, ou même des fois qui en viennent aux mains avec les professeurs. Des fois, on voit tourner des vidéos de professeurs qui se prennent des claques. Je pense que c'est un truc aussi qui dit à beaucoup de personnes 'j'ai pas envie d'être prof parce que ça me met aussi dans une situation dangereuse'."

G4 – Etudiants en Master

"Dans mon établissement, un enfant a agressé une enseignante avec des ciseaux. C'est un enfant difficile à gérer qui a déjà posé beaucoup de problèmes. On a appelé l'inspecteur qui nous a dit 'Bon courage'"

et qui nous a fait comprendre qu'on a signé pour en chier. On est abandonnés par la hiérarchie."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"J'ai pensé à me reconverter comme enseignante mais avec les attentats récents... On fait pas ce métier pour être une cible... Ça m'interroge beaucoup. J'étais plutôt partie pour du public mais là j'hésite."

G13 – Actifs en reconversion

"Les élèves car les retours que j'ai eus, c'est pas géré de la même manière et la relation aux parents est compliquée. La vision de l'école a changé. Je pense aussi qu'il y a une violence qui est là. Les médias ça rassure pas trop."

G13 – Actifs en reconversion

C – Une méfiance croissante à l'égard de l'Etat

Les groupes et les entretiens ont mis en évidence un climat de méfiance généralisé envers l'État et plus largement les institutions. D'une part, les agents attribuent la détérioration de leurs conditions de travail et les réductions budgétaires à l'action de l'État, nourrissant ainsi un sentiment de méfiance. D'autre part, les viviers manifestent généralement de la méfiance envers l'État pour diverses raisons, qu'elles soient d'ordre politique, social ou liées aux réformes en cours. Ces sentiments personnels se répercutent directement sur leur perception de la fonction publique.

Des agents qui font peu confiance à leur employeur

La détérioration des conditions de travail et les diminutions de budget génèrent une méfiance croissante parmi les agents à l'égard de l'État. Ces deux facteurs, intimement liés, contribuent à un climat d'incertitude et de préoccupation au sein des services publics, altérant la relation agents / Etat.

En effet, ces diminutions sont interprétées par les agents comme bien plus que des contraintes financières ; elles sont perçues comme **un manque de reconnaissance et de considération de la part de l'État**. Cette interprétation va au-delà des aspects strictement financiers pour toucher le cœur même de la relation entre les agents et leur employeur, érodant ainsi le sentiment d'appartenance et de dévouement envers leur mission.

Lorsque les agents voient leurs budgets réduits et leurs conditions de travail se détériorer, cela est souvent perçu comme **un signe de désintérêt ou de désengagement de la part de l'État envers les services publics et ceux qui les assurent**. Le manque de moyens devient le reflet concret d'un manque de reconnaissance de l'importance de leurs missions au service de la collectivité. Cette perception alimente un sentiment de dévalorisation professionnelle et de frustration parmi les agents.

L'idée que l'État, en tant qu'employeur, ne pourvoit pas aux besoins fondamentaux de ses agents peut conduire à une détérioration des relations entre les deux parties. L'État, plutôt que d'être perçu comme un partenaire soutenant le bien-être de ses agents, peut être quasi-considéré comme un ennemi, engendrant une certaine animosité. Le sentiment de ne pas être pris en considération dans les décisions budgétaires et organisationnelles renforce l'idée que l'État ne valorise pas suffisamment les contributions et le dévouement des agents.

Ainsi, la méfiance grandissante envers l'État ne découle pas seulement de considérations financières, mais aussi du ressenti profond d'un manque de reconnaissance et de considération envers les agents. Plusieurs exemples peuvent illustrer ce manque de confiance :

- Pour les soignants, les difficultés générées par la période de Covid : en première ligne face à la pandémie, ces derniers ont dû faire face à des défis sans précédent, et ont ressenti une absence de soutien et de reconnaissance de l'État. Ils mettent en cause les effectifs insuffisants, les ressources limitées, et la pression intense. Le manque de matériel de protection adéquat au début de la crise a été vécu comme un signe de désorganisation et de négligence. Le sentiment d'abandon s'est accentué avec la surcharge de travail, l'épuisement professionnel, et les risques pour leur propre santé, problèmes face auxquels ils n'ont pas eu le sentiment d'être aidés. Enfin, le manque de reconnaissance financière a également alimenté ce sentiment d'abandon. Les soignants jugent avoir dû faire face à des conditions de travail difficiles sans bénéficier d'une reconnaissance salariale proportionnée aux risques encourus. Dans ce contexte, les soignants ont perçu l'État comme peu réactif et insuffisamment engagé pour répondre à leurs besoins cruciaux. Ce sentiment d'abandon a laissé des traces profondes au sein de la communauté soignante, et en a même poussé certains à la démission.
- Chez les enseignants, le PACTE¹ est également mal perçu. Si la plupart l'ont signé, considérant qu'il offre des avantages financiers et représente la seule solution pour obtenir une rémunération jugée satisfaisante, la majorité des enseignants exprime leur inconfort face à l'idée de devoir travailler davantage pour gagner plus. Ils estiment d'une part que leur rémunération devrait être plus élevée sans recourir au PACTE, et d'autre part, considèrent cette solution comme un palliatif plutôt qu'une réponse fondamentale aux problèmes de rémunération.

Ainsi, les politiques de réduction budgétaires, les mesures jugées inadéquates, et le ressenti de conditions de travail qui se dégradent, génère chez les agents le sentiment d'un manque de reconnaissance qui altère fortement la relation de confiance et contribue à la place à un sentiment de méfiance. Ils ressentent être les seuls, à leur niveau, à se préoccuper de l'intérêt général et du service au public car l'État ne les appuierait pas suffisamment dans ces missions.

Des agents qui ne veulent pas être associés à l'État

"Je préfère être assimilé à un professeur qu'à un fonctionnaire. Pour beaucoup, l'État représente un état spoliateur qui exerce trop de pression sur les entreprises, sur les citoyens. Donc c'est pas valorisant de dire 'je travaille pour l'État'."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"Oui moi je mets la faute sur l'État, sur les politiques qui font les donneurs de leçons."

G22 – Agents de Catégorie C

"Là où je suis actuellement, ce que je veux dire, c'est un peu démerdez-vous. Il n'y a aucune reconnaissance. On est plus une source économique qu'autre chose."

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

¹ Le PACTE est un dispositif mis en place à l'été 2023 par le ministère de l'Éducation nationale, permettant aux enseignants de réaliser des missions complémentaires, contre rémunération.

Des soignants en colère contre l'Etat

"Travailler pour l'État, mais est-ce que l'État nous le rend ? Le ministère se fout de notre gueule ! Moi mon engagement il est pour les patients, pas pour l'État !"

G23 – Infirmiers

"Pendant le Covid ils étaient là pour nous applaudir, et après ils étaient là pour nous engueuler. On n'est pas entendus par le gouvernement."

G23 – Infirmiers

Chez les enseignants, une perception négative du PACTE

"Le pacte je l'ai pas signé. C'est vrai que c'est très bien payé, 1000 euros pour 18h ou 24h mais ils cherchent à nous faire travailler toujours plus, et ça c'est pas normal. L'éducation Nationale ne parvient pas à résoudre ses problèmes et se repose sur les profs."

G15 – Stagiaires et néotitulaires public

" C'est juste un pansement... C'est une vaste escroquerie. Je ne vois pas comment on peut investir des heures en plus alors qu'on est déjà débordés de notre travail... Oui, certains l'ont signé sous pression."

G17 – Enseignants contractuels

Un impact général de l'action de l'Etat sur l'image de la fonction publique

Ces difficultés rencontrées par les agents ont également un impact sur l'image qu'ont les viviers de la fonction publique. En effet, celles-ci ont été largement couvertes par les médias, créant chez les viviers une perception mitigée de l'intérêt d'une carrière dans la fonction publique. Par exemple, les infirmières et le personnel soignant ont souvent été mis en avant pour leurs conditions de travail ardues, la surcharge de travail en période de pandémie, ainsi que les revendications en faveur d'une reconnaissance accrue de leur dévouement. Ces reportages ont mis en évidence toutes les difficultés auxquelles ces agents font face mais également leurs revendications en matière de conditions de travail et de reconnaissance salariale. Les viviers ont le sentiment que leurs demandes n'ont pas toujours trouvé d'écho favorable, générant le sentiment que les soignants ne sont pas soutenus voire sont méprisés par les pouvoirs publics.

De même, les enseignants, confrontés à des problèmes tels que la surcharge de travail, les classes surpeuplées et les réformes éducatives, ont exprimé leurs préoccupations à travers des manifestations. Toutefois, l'issue de ces mouvements sociaux n'a pas toujours conduit à des changements significatifs, ce qui renforce l'idée que les revendications des agents ne sont pas nécessairement prises en compte.

Cette réalité, où les revendications professionnelles ne trouvent pas toujours de réponse positive, contribue à créer **une perception négative quant à l'impact réel que peuvent avoir les individus s'engageant dans la fonction publique sur leurs propres conditions de travail.** L'impression que les manifestations et les actions collectives ne débouchent pas sur des changements significatifs peut

dissuader les viviers d'envisager une carrière dans la fonction publique, car ils redoutent de ne pas être écoutés ou soutenus dans leurs préoccupations professionnelles.

Un impact général de l'action de l'Etat sur l'image de la fonction publique

"Il y a peu de reconnaissance. L'Etat va se mettre à dos les professeurs ou même les policiers alors qu'ils doivent être la même entité."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"[...] Il faut qu'on arrête de gérer les hôpitaux comme ça, comme des start-up américaines."

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

"En fait le problème il est simple : il nous faut plus de moyens financiers. C'est la seule solution. Sauf que c'est pas seulement qu'ils augmentent pas les budgets, c'est qu'ils font que nous les baisser. Dans tous les services où j'ai travaillé, tous les services autour de moi, ça ne fait que baisser. Je suis très pessimiste sur l'avenir. Notre hiérarchie a fait trop d'erreurs."

Entretien individuel - Recruteur

"Je suis pas dans le complot mais ça pose quand même question quand on voit dans quel état sont les infrastructures : les hôpitaux, les moyens humains, financiers qui sont mis en place."

Entretien individuel – Démissionnaire

Chez certains, une aversion à l'idée de travailler pour l'Etat

Chez certains viviers la réticence ou faible appétence à rejoindre la fonction publique a parfois été justifiée par leur refus de travailler pour l'Etat, exprimant par là une méfiance plus large à l'égard des institutions et des pouvoirs publics. A noter que cette justification n'est que rarement apparue spontanément mais souvent après discussion et exploration de ce que signifie concrètement travailler dans la fonction publique. Toutefois elle apparaît comme un frein notable chez certains profils, notamment les jeunes étudiants politisés.

Cette réticence semble s'appuyer sur deux raisons principales non exclusives l'une de l'autre :

- **Un désaccord politique par rapport aux gouvernants** et aux politiques publiques conduites. Rejoindre la fonction publique ce serait alors devoir appliquer ou faire appliquer des décisions avec lesquelles on n'est pas nécessairement d'accord et avoir comme employeur « final » une entité dont on réprovoie les choix ou les valeurs. Des étudiants en formation numérique ont ainsi cité l'exemple de l'application TousAntiCovid, qu'ils auraient été réticents à mettre en place en tant qu'agents car en désaccord avec la politique mise en place au cours de la crise sanitaire.
- **Une méfiance plus générale à l'égard des institutions en place et en particulier de « l'Etat ».** Chez un certain nombre de viviers, l'Etat – loin d'être perçu comme garant de l'intérêt général – est ainsi envisagé comme une entité non seulement inefficace et lointaine mais éventuellement menaçante des libertés et droits individuels. On a là un frein plus idéologique mais profond à l'idée de « collaborer » avec l'Etat.

Conséquence commune à ces deux raisons : l'idée que travailler pour la fonction publique les mettrait en tant qu'individus en porte-à-faux avec leurs valeurs ou convictions. Certains reconnaissent que cette contradiction pourrait également survenir dans le cadre d'une entreprise privée, mais il est alors plus facile, disent-ils, de « quitter » cette entreprise si l'on ne sent pas en adéquation avec ses valeurs ou son mode de fonctionnement.

A noter que cette réticence s'est exprimée à l'égard de « l'Etat » mais non des collectivités locales. Ce point n'a pas été creusé systématiquement mais on peut faire l'hypothèse que cette réticence de principe serait moins forte à l'égard d'institutions perçues comme plus proches et moins « politiques ».

- Toutefois, certains viviers (ayant des proches dans la FPT) ou des agents ont pu souligner l'existence parfois de pressions et la difficulté de travailler avec des élus dans le cadre de collectivités locales. Le fait de travailler au service de l' élu – de ses intérêts personnels, de sa réélection – primerait alors sur le fait de travailler au service de la collectivité.

Un désaccord politique par rapport aux gouvernants

“Je ne sais pas si ce serait vraiment une fierté de travailler pour l'État car je suis pas du tout d'accord avec l'État en ce moment donc pour moi ce ne serait pas une fierté.”

G1 – Etudiants en Licence 1

« En travaillant pour la fonction publique pour l'Etat il peut y avoir une notion politique derrière donc ça veut dire travailler des fois sur des sujets avec lesquels on n'est pas forcément à l'aise ou d'accord du coup bosser sur un truc comme ça pour encourager les gens à se faire vacciner alors qu'on n'est pas d'accord avec ça, il peut y avoir des soucis de valeurs personnelles, après on travaille pour l'Etat donc c'est logique, c'est quelque chose qui pourrait être difficile à gérer même si j'ai ma casquette de professionnelle, plus que dans le privé alors que si on est dans le privé on choisit une boîte et ses valeurs »

G12 – Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

Une méfiance générale à l'égard des institutions

“Moi l'idée de passation de connaissances et tout je trouve ça stylé et ça peut être bien dans le principe mais je n'aime pas du tout le fonctionnement de l'Éducation nationale et je ne me vois pas du tout dedans, le système de notation, le passage de niveau, trucs comme ça, ça ne me plaît pas.”

G1 – Etudiants en Licence 1

« Il y en a qui disent qu'ils ne vont pas travailler pour une banque parce que c'est pas éthique par exemple. Mais on ne sait pas si c'est pour ça ou si c'est juste parce qu'ils veulent la stabilité de l'emploi. Moi par exemple je ne travaillerai jamais pour Winamax, parce qu'ils font leurs sous sur une addiction. Mais je pourrais travailler pour plein d'entreprises privées. Et puis bon... l'Etat... c'est pas toujours joli, joli. »

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

D – Des difficultés qui engendrent un effet boule de neige

Les viviers, pour la plupart au courant des difficultés rencontrées par la fonction publique, sont donc encore moins enclins à s'y engager. Ils sont conscients que les postes au sein de la fonction publique peuvent être synonymes d'une charge de travail considérable et de mauvaises conditions pour la réaliser, notamment à cause du manque d'effectifs dans certains secteurs.

Dans ce contexte, un effet « boule de neige » se manifeste. Les viviers hésitent à rejoindre la fonction publique en raison des difficultés connues, principalement le sous-effectif. Le manque d'effectifs crée alors un cercle vicieux : la difficulté à recruter de nouveaux talents aggrave les problèmes de personnel existants, accroissant ainsi la pression sur les fonctionnaires en place. Cette situation a été souvent décrite au cours des réunions de groupe par les aides-soignants ou infirmiers de la FPH qui y voient une des causes et conséquences principales de leurs dégradations des conditions de travail. Toutefois elle ne concerne pas que ce versant de la fonction publique.

Des recruteurs au cœur de la boule de neige

Les agents en charge du recrutement et les managers sont confrontés à ces problèmes au quotidien.

Ils témoignent de la charge de travail excessive au sein de leurs équipes et des départs fréquents qui nécessitent des remplacements constants. Cela signifie qu'ils consacrent une quantité significative de temps à la gestion des processus de recrutement et aux requêtes auprès de leur hiérarchie. La situation devient donc extrêmement complexe pour eux, car ils se sentent fréquemment impuissants et dépourvus de solutions, particulièrement en l'absence de soutien de la part de leur hiérarchie.

L'effet boule de neige : l'exemple de Christophe

Christophe est responsable d'un service d'urbanisme dans une mairie du Nord de la France. Son travail consiste à gérer les demandes d'autorisation d'urbanisme et à émettre un avis favorable ou non. Depuis quelques années, il est confronté à des défis majeurs en matière de recrutement, attribuables à plusieurs facteurs :

- Les évolutions incessantes de la réglementation et des missions imposent une quête constante de profils qualifiés et adaptés, une tâche ardue étant donné la rareté de ces profils sur le marché. Convaincre ces professionnels de rejoindre le secteur public s'avère également complexe, notamment du fait qu'ils peuvent trouver des postes mieux rémunérés dans le secteur privé.
- L'utilisation de contractuels par les collectivités pour pallier le manque de personnel se révèle inefficace, en grande partie en raison de rémunérations inférieures par rapport aux titulaires. Ces contractuels quittent rapidement leur poste après avoir constaté les conditions de travail et les disparités salariales.
- La réputation du service comme étant en sous-effectif dissuade les candidats potentiels, qui s'informent sur la situation avant de postuler.
- Une attaque informatique a entraîné la nécessité de remplacer tous les ordinateurs du service, voire de services annexes, impactant ainsi le budget de la mairie et restreignant les possibilités de recrutement et de remplacement de personnel.

Cet ensemble de facteurs crée cet effet boule de neige, où les conditions de travail difficiles entraînent des départs, aggravant encore la situation de travail, et ainsi de suite.

Christophe se sent impuissant face à cette situation. Malgré ses demandes répétées de recrutements supplémentaires et de salaires plus élevés pour faciliter ces embauches, ainsi que la résolution des problèmes informatiques causés par la cyberattaque, il doute fortement de leur réalisation. Les contraintes budgétaires croissantes renforcent son sentiment de résignation. Cette frustration le pousse à envisager de quitter le service, potentiellement pour le secteur privé.

L'exemple de Christophe met en lumière les défis auxquels sont confrontés les recruteurs, chargés de résoudre cet effet « boule de neige » où les problèmes de sous-effectifs engendrent eux-mêmes des problèmes de sous-effectifs. La solution réside dans la résolution des problèmes à leur source, mais cela échappe en grande partie à son contrôle. Pour l'instant, il est contraint de subir la situation et de combler les lacunes autant que possible pour pallier les problèmes en attendant que sa hiérarchie les résolve.

Des difficultés de recrutement

"Un poste quand il est vacant dans la petite enfance, c'est entre 6 et 18 mois donc on est au-delà des difficultés de recrutement. Il y a même des filières qui n'ouvrent pas de postes car il n'y a pas de candidats [...]."

G20 – Agents de Catégorie A

"Actuellement, le secteur médico-social traverse la même crise que l'hôpital en termes de recrutement, de rentabilité. Aujourd'hui, je ne peux plus rendre le service public vis-à-vis des familles et je ne me retrouve plus dans ce que je dois faire, j'ai perdu le fil de mes fonctions. Le contexte RH, du cadre réglementaire fait que j'y retrouve plus."

G20 – Agents de Catégorie A

"On a de plus en plus de procédures où les personnes se désistent à la fin car ils ont d'autres propositions. Depuis le Covid, le marché s'est inversé. Avant on avait des postes avec 90 candidatures alors que maintenant les agents viennent avec leurs conditions."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

Un effet boule de neige

"C'est très dur de trouver des profils pour notre service. Y'a pas véritablement d'équivalent dans le privé certes mais ce sont des gens avec des compétences assez pointues. Quand vous leur donnez le salaire et qu'ils voient qu'ils peuvent gagner deux fois plus ailleurs, c'est compliqué de trouver des arguments pour les convaincre. En plus les gens ils sont pas fous, ils se renseignent avant."

Entretien individuel – Recruteur en externe – Urbanisme

"Alors pour essayer de boucher les trous, ils vont chercher des contractuels mais les types sont payés 1000 euros de moins que les agents titulaires, alors forcément ils restent pas."

Entretien individuel – Recruteur en externe – Urbanisme

Les contractuels : un palliatif insuffisant

Afin de surmonter les obstacles persistants liés au recrutement au sein de la fonction publique, de nombreux services ont, comme Christophe, recours à l'engagement de contractuels. Bien que cette approche puisse être perçue comme **une réponse immédiate pour pallier les difficultés en termes de sous-effectif, elle s'avère souvent insuffisante et engendre, de facto, d'autres problèmes.**

Les contractuels engagés dans la fonction publique font face à un dilemme délicat, souvent lié à des disparités de traitement par rapport à leurs homologues titulaires. D'un côté, certains contractuels se retrouvent confrontés à des conditions salariales et à des avantages sociaux moins avantageux que ceux accordés aux fonctionnaires permanents. C'est notamment le cas chez les enseignants et les agents en FPT/FPE. Cette disparité peut induire un sentiment de dévalorisation et de précarité professionnelle, poussant certains contractuels à chercher des opportunités ailleurs, là où ils pourraient bénéficier de conditions plus avantageuses.

D'un autre côté, dans une tentative désespérée de combler les postes vacants, certaines administrations publiques peuvent être amenées à offrir des avantages substantiels aux contractuels. Cependant, cette pratique peut entraîner des frictions au sein du personnel permanent, frustré de constater des disparités importantes en termes de rémunération et d'avantages entre eux et les contractuels. C'est notamment le cas dans la FPH, qui rencontre des difficultés de recrutement telles que certaines structures sont prêtes à tout pour combler les manques. Cette situation peut compromettre la cohésion au sein des équipes, générant un environnement de travail moins harmonieux.

Par ailleurs, la conscience de la pénurie de talents dans le secteur public donne aux contractuels une position de force sur le marché de l'emploi. Sachant qu'ils sont souvent indispensables pour pallier les manques de personnel, les contractuels peuvent se sentir en position de négociation. Cette réalité peut entraîner un départ rapide dès qu'ils rencontrent des insatisfactions au travail, compromettant la stabilité et la pérennité des services. C'est notamment le cas, encore une fois au sein de la FPH, où les jeunes aides-soignantes n'hésitent pas à se contenter de contrats courts afin d'avoir la possibilité de quitter l'établissement si la situation ne leur convient pas.

Ainsi, chez les managers qui y sont confrontés, la gestion des contractuels est difficile, imposant de trouver le juste équilibre entre la nécessité de combler les postes vacants de manière urgente et la garantie d'une équité et d'une cohérence dans les conditions de travail au sein de l'organisation.

Bien que l'embauche de contractuels puisse être une réponse rapide aux difficultés de recrutement, elle comporte ainsi des inconvénients notables et ne semble pas constituer, aux yeux des premiers concernés, une solution durable à ce problème.

Des inégalités de traitement entre contractuels et titulaires

"Et puis y'a aussi le fait avec les contractuels, ça pose un gros problème pour ceux qui ont envie de faire des Master, pour l'enseignement, parce qu'au final ils ont un peu l'impression de faire des études pour rien parce que y'a des contractuels qui ne sont pas spécialisés dans l'enseignement qui arrivent à prendre un peu leur place."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"Les titulaires, on va pas avoir de place car ils préfèrent prendre du contractuel."

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"On est contractuel donc à tout moment on peut nous dire stop, au revoir, sans nous proposer autre chose, quelque chose pour faire tremplin. Du jour au lendemain on peut n'avoir plus rien."

G17 – Enseignants contractuels

"[...] Mais il y a une dualité parce que les contractuels ont des rémunérations proches du privé. Finalement, à condition équivalente, le fonctionnaire est moins bien payé que le contractuel donc ça crée des difficultés. Je dis toujours aux fonctionnaires que les contractuels sont en contact de trois ans alors qu'eux ont le statut avec la sécurité de l'emploi."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

"Les jeunes qui font ce métier ça n'a plus rien à voir. Elles refusent de se faire manquer de respect et pour un petit truc elles n'hésitent pas à dire 'ok je reviens pas demain' parce que pour elles c'est juste un contrat court ou une mission d'intérim."

Entretien individuel – Démissionnaire

Jeunes enseignants : des désillusions dès l'entrée dans « l'arène »

La majorité des enseignants choisissent cette carrière par vocation, animés par une passion profonde pour l'enseignement. Ils reconnaissent avoir été dès le début conscients des défis inhérents au métier, ayant pris connaissance des difficultés rencontrées par leurs collègues en poste, et sont préparés à y faire face. **Malgré ces anticipations, une fois immergés dans la profession, beaucoup constatent que la réalité est bien plus exigeante que prévu.** Ils font face à des obstacles imprévus pour lesquels leur formation initiale ne les a pas suffisamment préparés, principalement :

- **La réalité de la gestion de classe** peut s'avérer plus complexe que ce qui a été abordé pendant la formation. Les jeunes enseignants peuvent être confrontés à des dynamiques de groupe variées, des comportements inattendus, et des situations imprévues qui n'ont pas été suffisamment explorées dans le cadre académique, tels que les élèves insultants, violents, ou refusant de sortir de classe lorsqu'expulsés. Les jeunes enseignants se sont parfois sentis démunis sur ces points car ils sont absents de la formation dispensée au cours du Master MEEF.
- **La charge administrative liée à l'enseignement peut être sous-estimée.** Les tâches telles que la préparation des cours, la correction des devoirs, la communication avec les parents, et la participation aux réunions pédagogiques nécessitent une organisation rigoureuse et une gestion efficace du temps, compétences qui ne sont pas toujours explicitement abordées dans le cursus académique.
- **La dimension émotionnelle de l'enseignement, notamment la gestion du stress, des émotions des élèves et des situations conflictuelles,** peut être un aspect sous-estimé de la profession. Les jeunes enseignants peuvent se retrouver confrontés à des situations émotionnelles intenses pour lesquelles ils n'ont pas été suffisamment préparés lors de leur formation initiale.
- Enfin, **la prise en charge d'élèves présentant des troubles dys** (les troubles dyslexiques, dyscalculiques, ou autres troubles de l'apprentissage) requièrent des approches pédagogiques spécifiques qui ne sont pas toujours abordées de manière exhaustive pendant la formation. L'identification et la compréhension des besoins particuliers de ces élèves, ainsi que la mise en

place d'adaptations pédagogiques adéquates, sont des compétences cruciales pour favoriser leur réussite scolaire. Les jeunes enseignants peuvent se retrouver démunis face à ces situations, car la réalité de la classe peut présenter des défis supplémentaires liés à la diversité des profils d'apprentissage.

Ces découvertes parfois inattendues engendrent des sentiments négatifs et des doutes quant à leur engagement initial, remettant en question la vocation qui, pour certains, était une évidence. Ainsi, il apparaît que le défi ne se limite pas uniquement au recrutement, mais s'étend également à la fidélisation des enseignants. Même si la connaissance préalable des difficultés n'a pas dissuadé certains de s'engager dans la filière, ces obstacles peuvent les pousser à réévaluer rapidement leur choix de carrière.

L'effet boule de neige se manifeste non seulement dans la phase initiale du recrutement, mais également au début de la carrière enseignante, où certains démissionnent après quelques années malgré les exigences élevées pour intégrer la filière (cinq années d'études, concours difficile, spécialisation).

Des désillusions à l'entrée dans le métier

"Clairement, en alternance j'ai déjà l'impression de plus avoir de vie. J'ai une charge de travail de malade. Si sur 15 jours de vacances j'arrive à prendre 3 jours c'est déjà bien."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeur des écoles

"Il y a un décalage entre ce qu'on apprend et la pratique. Il y a aussi la difficulté du concours par rapport au métier qu'on a derrière."

G6 – Etudiants en MEEF – Professeurs en collège et lycée

"Moi ce qui m'affecte le plus, c'est devoir reprendre les élèves sur leur comportement, mais voir aussi certains élèves que je n'arrive pas à faire progresser, c'est beaucoup plus dur pour le moral que le fait d'être un pion. Donc il y a un découragement quand on voit certains élèves qui ne veulent pas progresser."

G17 – Enseignants contractuels

Des enseignants qui n'envisagent pas d'exercer le métier toute leur carrière

"Je fais mon Master MEEF après ma licence de biologie et clairement le manque de perspectives j'y pense déjà. Je continue donc la biologie en parallèle au cas où."

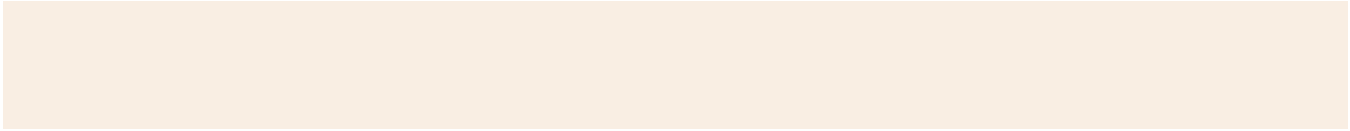
G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeur des écoles

"Moi effectivement, enseignante oui pas forcément pour l'éducation nationale, plutôt à l'étranger car dans certains pays l'apprentissage est différent, et beaucoup de collègues décident justement de faire ça et ils sont pas mal lotis. Je sais que c'est ma voie mais pas forcément en France."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"Moi non je ferai pas ça toute ma vie. Mon objectif c'est de sortir de la classe, puis de quitter complètement l'Education Nationale. Je me vois pas continuer là-dedans parce que c'est trop fatigant. C'est passionnant, on le fait par passion, pour éduquer les élèves, mais il y a pas de reconnaissance derrière. On est que des numéros et je me refuse à faire ça toute ma vie."

G15 – Stagiaires et néotitulaires public



Conclusion : une fonction publique percutée par des évolutions multiples qui fragilisent son attractivité

Les avantages et des inconvénients à exercer dans la fonction publique sont clairement reconnus par la plupart des personnes interrogées, qu'elles soient des agents eux-mêmes ou des viviers. Cependant, ces deux groupes, en particulier les agents, observent que la fonction publique a subi des changements au fil des années, marqués par une détérioration des conditions de travail et une augmentation de l'hostilité des usagers. Cette détérioration a un impact sur la confiance envers l'État de manière générale, ce qui, combiné à d'autres facteurs, diminue l'attrait d'une carrière au sein de la fonction publique.

La baisse d'attractivité se traduit par une difficulté croissante à recruter, créant un effet boule de neige où un nombre réduit de candidats potentiels entraîne des conditions de travail plus ardues, ce qui à son tour dissuade davantage de personnes de rejoindre la fonction publique.

Partie 3 – Faire carrière dans la fonction publique : un compromis initial compromis ?

L'image et les perceptions de la fonction publique tout comme les évolutions sociétales ou internes auxquelles elle fait face réinterrogent le « compromis initial » qui aurait longtemps assuré l'attractivité de la fonction publique chez une partie des actifs. **Ce compromis était basé sur un équilibre entre :**

- **Des inconvénients** liés principalement à des salaires moins élevés quand dans le privé, des possibilités d'évolutions plus limitées et des contraintes propres à certains métiers (astreinte, affectations géographiques, horaires...) ;
- **Compensés par des avantages en termes de garantie de l'emploi**, surtout, mais aussi **d'un surcroît de sens** apporté par le travail car réalisé au service de l'intérêt général.

Les réunions de groupes et entretiens conduits **auprès des viviers montrent que les éléments à la base de ce « compromis » sont spontanément très peu présents à l'esprit et ne s'articulent pas véritablement entre eux**. L'existence d'un échange « donnant-donnant » ou de contreparties ne fait donc pas vraiment sens chez eux.

Pour les agents (en particulier ceux qui ne sont ni enseignants, ni soignants), cette idée de compromis initial est davantage présente à l'esprit même si elle n'est que rarement explicitée telle quelle. Se détache toutefois l'idée que la stabilité de l'emploi est la contrepartie de contraintes fortes, variables toutefois selon les cibles.

En revanche, qu'il s'agisse des viviers ou des agents on note – en approfondissant chacune des données de ce ratio avantages / inconvénients – que **le compromis est interrogé dans plusieurs de ses facettes, lui faisant perdre beaucoup de son sens initial**. Ces évolutions sont diverses (et ne vont d'ailleurs pas nécessairement toutes dans le sens d'une baisse de l'attractivité de la fonction publique) et diffèrent selon les cibles. Nous allons les détailler maintenant.

A – Une garantie de l'emploi moins séduisante qu'avant

La stabilité de l'emploi : un marqueur fort de la fonction publique...

Spontanément, on l'a vu plus haut, la garantie de l'emploi constitue un marqueur fort de l'appartenance à la fonction publique, et est d'ailleurs – que ce soit chez les viviers ou les agents – unanimement considérée comme l'un des principaux avantages à travailler dans la fonction publique (parfois le seul cité chez les moins informés).

Derrière cette garantie de l'emploi « à vie », c'est surtout **l'idée de sécurité et de stabilité** qui est valorisée :

- **De manière symbolique d'une part** : cette garantie permet de se projeter dans la construction d'un foyer, d'une famille, sans peur du lendemain ;
- **De manière matérielle d'autre part** : les avantages en termes d'accès au logement (garanties, crédit...) sont souvent évoqués par les viviers. Dans le même ordre d'idée, les viviers en formation courte / manuelle ont évoqué la stabilité salariale avec une fixation des prix du salaire mensuel, déterminé à l'avance selon le poste et le grade mais également décorrélée des résultats de l'employé : une lisibilité claire que l'on ne retrouve pas dans le secteur privé où le

salaire se négocierait selon chaque profil et peut subir des évolutions suivant les performances individuelles.

Pour un certain nombre d'agents interrogés (notamment les plus âgés) **cette garantie de l'emploi** a d'ailleurs constitué un motif très important d'entrée dans la fonction publique : dans un contexte de chômage de masse et/ou après des parcours professionnels instables, l'accès au statut de fonctionnaire représentait une réelle réassurance contre la « peur du lendemain ».

... mais qui apparaît moins importante et structurante chez les viviers

Toutefois chez la plupart des viviers interrogés **si cette garantie de l'emploi est plutôt considérée positivement, elle n'apparaît pas comme un réel facteur d'attractivité à titre individuel.**

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour l'expliquer :

- **Une inquiétude à l'égard du chômage moins présente que chez les générations précédentes :** dans un marché du travail moins tendu, où il est plus facile qu'auparavant de retrouver un travail, l'« emploi à vie » perd de son avantage concurrentiel.
 - Dans les secteurs particulièrement « en tension », cette garantie de l'emploi se trouve d'ailleurs vidée de son sens. C'est notamment ce que nous avons pu observer dans les métiers du soin (aides-soignants, infirmières...) : le manque de main d'œuvre étant particulièrement criant, ces professionnels savent qu'ils pourront « toujours » trouver du travail. Entrer dans la fonction publique c'est donc prendre le risque de s'engager et de rencontrer des difficultés à partir en cas d'insatisfaction à l'égard du cadre de travail, alors que l'intérim ou les contrats courts permettent de conserver une liberté sans craindre le chômage.
 - Cette moindre inquiétude peut également s'expliquer par le fait que la grande majorité des viviers interrogés poursuivaient des études supérieures et/ou avaient un niveau de diplôme élevé qui pouvaient leur donner le sentiment d'être relativement préservés des risques de chômage. C'était notamment le cas des étudiants dans le numérique qui estimaient qu'ils pourraient « choisir » leur travail en fin d'étude.
- **Un effet d'âge :** par définition, la plupart des viviers interrogés dans le cadre de cette étude étaient jeunes, en étude et parfois encore éloignés de l'univers professionnel. La recherche d'un emploi stable ne constituait donc pas un enjeu prioritaire ou immédiat pour eux (a fortiori dans un contexte où la multiplicité des expériences est valorisée, en particulier en début de carrière). On peut faire l'hypothèse qu'après plusieurs années de vie professionnelle (et au moment de fonder une famille), cette recherche de stabilité serait davantage valorisée. C'est d'ailleurs ce que l'on a pu observer chez certains viviers « en reconversion » pour lesquels la *stabilité* de l'emploi offerte par la fonction publique (plus d'ailleurs que *la garantie* de l'emploi) constituait une raison, parmi d'autres, de la rejoindre.
- Une association parfois faite dans les esprits **entre emploi « stable » et emploi « statique »**. En lien avec l'image assez négative de la fonction publique (spontanément associée à un univers poussiéreux, administratif...) il semble qu'un glissement se fasse dans les esprits de certains viviers entre « stabilité de l'emploi » (= la fonction publique assure que votre emploi ne sera pas supprimé) et « staticité de l'emploi » (= au sein de la fonction publique vous êtes condamné à toujours occuper le même emploi). Cette confusion qui se fait parfois dans les esprits notamment des jeunes étudiants qui voient les métiers de la fonction publique de manière binaire voire clichée (notamment des profils qui valorisent beaucoup la mobilité, la découverte

ou le renouvellement dans le travail) semble expliquer que la garantie de l'emploi offerte par la fonction publique puisse apparaître comme peu aspirationnelle.

Un moindre attrait pour la garantie de l'emploi qui est très souvent interprété dans une perspective de renouvellement générationnel

De manière notable, les viviers comme les agents plus âgés s'accordent à dire que la garantie de l'emploi offerte par la fonction publique est moins attirante que par le passé et ils interprètent tous cette évolution comme l'un des marqueurs d'un changement du rapport au travail des jeunes générations.

Celles-ci en effet valoriseraient moins la sécurité de l'emploi, au profit d'autres dimensions du travail :

- **Une ambition professionnelle plus importante** : les jeunes générations auraient tendance à valoriser davantage la progression professionnelle, l'acquisition de nouvelles compétences et l'exploration de divers domaines. Ils seraient souvent plus enclins à changer de travail pour relever de nouveaux défis plutôt que de rester dans une position stable mais limitée en termes de développement professionnel.
- **Une recherche de mobilité** : les jeunes travailleurs seraient plus souvent enclins à embrasser des opportunités de carrière flexibles plutôt que de s'attacher à un seul employeur à long terme. L'idée de sécurité de l'emploi serait moins prioritaire car la stabilité peut être perçue comme « un risque » dans un contexte économique en constante évolution : être stable c'est ne pas évoluer et donc s'adapter à de nouvelles réalités.
- **Une importance particulière accordée au salaire** : les jeunes générations seraient plus axées que les précédentes sur la recherche d'une rémunération compétitive. Ils comprennent que changer régulièrement de travail peut être un moyen d'accéder à des salaires plus élevés, surtout dans des secteurs où la mobilité professionnelle est valorisée.
- **Une recherche plus importante de satisfaction personnelle** : la volonté d'avoir un impact, de trouver un sens à leur travail et de bénéficier d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle semble être particulièrement important. Par conséquent, ils peuvent être prêts à sacrifier la stabilité de l'emploi pour des opportunités qui correspondent à leurs valeurs et à leurs aspirations, s'ils considèrent que la fonction publique ne peut leur apporter ce surplus de sens.

Il est difficile, sur la base de notre étude, de conclure à la réalité de ce changement générationnel dans le rapport au travail, sur l'ensemble de ces dimensions. **Il est toutefois intéressant de noter que ce discours sur le rapport différent au travail des jeunes générations est partagé aussi bien par les viviers (jeunes) que par les agents plus âgés** : signe d'un certain consensus sur le sujet. Certains agents ont ainsi fait part de leurs expériences parfois douloureuses avec les jeunes générations dans l'exercice de leur métier.

- C'est par exemple le cas dans la fonction publique hospitalière. Plusieurs agents en poste témoignent d'importantes évolutions des mentalités au sein de la profession d'aide-soignante, particulièrement parmi les nouvelles recrues. La dimension vocationnelle serait moins prédominante, en raison de la facilité à obtenir des postes d'aide-soignante, compte-tenu du déficit important de personnel, attirant ainsi de nombreuses jeunes femmes vers cette voie accessible.

- La mentalité des nouvelles arrivantes aurait évolué vers une approche moins axée sur la vocation, privilégiant plutôt des missions ponctuelles. La recherche de statut de titulaire aurait cédé la place à une préférence pour des postes contractuels, offrant une plus grande liberté et évitant de s'engager dans des situations professionnelles difficiles au sein d'équipes peu satisfaisantes. Ces jeunes professionnelles adoptent une stratégie pragmatique en jouant avec les dynamiques du marché de l'emploi, optant souvent pour des contrats à durée déterminée « pour voir ».
- De manière notable, ces nouvelles entrantes n'hésiteraient pas à manifester une certaine assertivité, refusant des conditions de travail défavorables et pouvant déclarer du jour au lendemain leur décision de ne pas revenir. Cette génération se montrerait moins encline à la soumission, refusant toute forme de manque de respect, même de la part des médecins. Elles tireraient profit de leur position de force pour revendiquer des conditions de travail optimales.

Ces différences perçues dans le rapport au travail alimentent chez les agents le sentiment d'**une absence chez les nouvelles générations de sens du service public** au profit de la recherche avant tout d'un intérêt / accomplissement personnel. Certains expriment alors la nostalgie d'un « âge d'or » (sans doute en partie fantasmé) où les agents faisaient preuve d'un véritable dévouement envers leur travail, indépendamment des questions salariales : dans cette optique l'emploi à vie dans la fonction publique était également le révélateur **d'une « fidélité » à son travail, à ses collègues et à ses missions**.

Soulignons également que **ces discours sur les attentes différentes des nouvelles générations à l'égard du travail ne sont pas sans effet sur l'image et l'attractivité même de la fonction publique**. Insister sur le fait que les jeunes générations ne sont pas intéressées par la garantie de l'emploi parce qu'ils valorisent la recherche de mobilité, la multiplication des expériences ou l'absence d'engagement sur le long-terme conduit à renforcer l'image d'**une obsolescence de la fonction publique** qui ne serait pas adaptée à répondre à ces aspirations émergentes.

La fonction publique, c'est la garantie de l'emploi et c'est son avantage

"Pour moi la fonction publique c'est la sécurité, la stabilité. Si on y a un CDI on ne peut pas se faire virer."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Professionnellement ça offre des sécurités financières et une stabilité du travail."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

« Le salaire stable, c'était ma motivation. (...) Je me suis dit que je voulais aller dans la fonction publique par nécessité. J'ai passé un Bac pro logistique. Avant j'étais ingénieur du son mais intermittent du spectacle c'est la galère. Et j'ai su que je pouvais faire ça en rentrant dans la fonction publique. C'est une passion à la base et je vais essayer de briguer ce poste pour avoir quelque chose de stable. »

G13 – Actifs en reconversion

Une garantie de l'emploi qui n'est intrinsèquement plus aussi attirante qu'avant

"Auparavant, quand on était fonctionnaire on avait la stabilité de l'emploi, on était bien on avait beaucoup d'avantages et tous ces avantages ont été plus ou moins perdus et maintenant être fonctionnaire ça n'a pas un avantage par rapport... Moi à l'heure actuelle je préfère travailler dans le privé et ne plus être fonctionnaire parce que je trouve qu'il y a beaucoup plus d'avantages... Là moi j'ai des primes d'intéressement, des primes-paniers, des primes de Noël que j'avais pas auparavant."

Entretien individuel - Démissionnaires

"Les jeunes veulent être libres, je pense que ça fait peur aux gens. Ils se disent qu'une fois devenus fonctionnaires, ils ne peuvent plus partir. Il faudrait peut-être leur dire qu'ils peuvent partir, que ce n'est pas parce qu'on est fonctionnaire qu'on est obligé de rester là. Peut-être aussi indiquer toutes les passerelles qui existent entre les différentes fonctions publiques. C'est-à-dire que si vous entrez en tant que prof, mais qu'au bout de tant d'années ça ne vous plaît plus, vous pouvez devenir, je ne sais pas, bibliothécaire ou secrétaire de mairie. Je ne sais pas exactement, mais voilà, il faudrait ouvrir davantage les fonctions publiques entre elles et permettre aux gens de bouger d'une fonction à l'autre."

Entretien individuel - Démissionnaires

"C'est la mauvaise image du fonctionnaire qui perdure donc les contractuels cassent cette idée. C'est peut-être un peu la révolution de dire ça et ce serait décrié par les syndicats. Mais aujourd'hui il suffit de passer un concours et d'attendre un an avant d'être titulaire pour être ensuite drivé pendant 40 ans. C'est pas forcément la bonne approche la sécurisation de l'emploi."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe - Finances

Des nouvelles générations à la recherche de mobilité

"Je suis pas sûr que nos générations soient attirés par les mêmes choses. La sécurité de l'emploi ça les attire pas. Et il y avait plus d'avantages autrefois à être fonctionnaire."

G21 - Agents de Catégorie B

"On a des désistements de jeunes qui viennent pour des CDD, sans aucun scrupule à partir. C'est une génération qui ne souhaite pas se pérenniser sur un poste. Ils sont là pour une bonne paie, des vacances."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

Une sécurité de l'emploi qui reste toutefois attirante pour certains profils

Pour autant, les échanges avec les viviers et agents montrent que **la sécurité de l'emploi octroyée par la fonction publique reste un « argument de vente » intéressant pour certains profils**, notamment ceux ayant eu des parcours de grande fragilité, ou simplement instables.

En effet, pour les individus issus de milieux sociaux fragiles, le marché de l'emploi peut représenter un défi majeur, avec un taux de chômage souvent élevé. Dans ce contexte, la stabilité de l'emploi au sein de la fonction publique apparaît comme un facteur rassurant, offrant une perspective de stabilité financière et sociale. Pour ceux qui ont connu des périodes de précarité et de vulnérabilité économique, la fonction publique représente un refuge possible, une garantie d'emploi à long terme. Certains participants issus de familles immigrées ou de CSP- (présents dans les groupes de catégorie C ou les entretiens en prépa talents), où parfois un seul parent est actif professionnellement, ont notamment évoqué cet avantage. La fonction publique devient une alternative sécurisante, offrant une stabilité que beaucoup considèrent comme un moyen de surmonter les obstacles liés à leur origine sociale ou ethnique. En optant pour une carrière dans la fonction publique, ces individus cherchent à s'affranchir des incertitudes liées à l'emploi, créant ainsi une opportunité de progression et d'amélioration de leurs conditions de vie.

Par ailleurs, même pour des individus dont le contexte économique et de l'emploi n'est pas nécessairement précaire, la fonction publique peut représenter une option rassurante dans une

période économique difficile, marquée par le chômage et l'inflation. La garantie de l'emploi devient alors une réponse aux préoccupations liées à l'instabilité du marché du travail, offrant une certaine quiétude dans un contexte où la précarité et l'incertitude professionnelle sont devenues des réalités omniprésentes.

La promesse de garantie de l'emploi offerte par la fonction publique constitue donc pour les individus issus de milieux fragiles ou précaires un réel facteur d'attractivité : la sécurité et la stabilité de l'emploi apparaissent comme un remède aux difficultés rencontrées au cours de leur vie. Elles peuvent alors s'inscrire dans une trajectoire d'ascension sociale et de résilience pour ces individus.

Une sécurité de l'emploi rassurante pour certains profils

“« La sécurité de l'emploi. J'ai trop vu mes parents galérer dans le privé. (...) J'ai fait une école préparatoire aux grandes écoles. Je suis rentré dans une école d'Etat qui formait des ingénieurs de l'Etat. Cette Ecole est tournée vers l'aménagement durable des territoires. On rentre sur concours aux grandes écoles, des maths et de la physique. A l'issue de ce concours, il y a une liste pour être ingénieur fonctionnaire, et une liste ingénieur civil. J'ai choisi la première liste parce que les études sont rémunérées, j'en avais besoin. On ne paie pas de frais de scolarité et on est rémunérés. Et ensuite on doit 8 ans à l'Etat. Ça m'a pas fait peur et j'avais pas le choix. Je ne me suis pas senti privé de liberté. [...]. La facilité à changer de poste ou de fonction publique. On postule, on est pris tant mieux, on n'est pas pris, on garde notre poste. »

G20 – Agents de Catégorie A

“On a la sécurité, par les temps qui courent c'est déjà bien.”

G21 – Agents de Catégorie B

“Je me suis dit fonction publique pour la sécurité de l'emploi.”

G21 – Agents de Catégorie C

“La sécurité de l'emploi ça a joué, je savais que quoi qu'il se passait, j'avais l'absolu sécurité. C'était important pour moi, j'avais des jeunes enfants, il y avait des projets, et en termes de garantie quand vous allez à la banque, c'est plus facile. Il y a une sécurité qui est importante dans le quotidien. Et il y a aussi cette sécurité d'avoir son salaire, dans le privé, il peut y avoir un dépôt de bilan, des aléas économiques. Dans la Fonction Publique, on aura notre salaire quoiqu'il se passe.”

Entretien individuel – Démissionnaires

“Je me disais, comme tout le monde, la sécurité de l'emploi, et que c'était c'est peut-être plus neutre. Ça veut dire que même en tant que femme, j'aurais peut-être accès à tout ce qu'il faut pour évoluer. Parce que je me suis dit : voilà, dans le privé, a priori, quand on est une femme, certaines personnes pensent qu'on a des capacités limitées. Dans l'administration, peut-être qu'être une femme ou un homme, c'était la même chose et que ça me permettrait de prouver ce que je valais.”

Entretien individuel – Démissionnaires

“Le statut, en période de crise économique, on a la chance d'être protégé et de ne pas avoir de variations de salaires trop importantes.”

Entretien individuel – Prépa talents

B – D'autres avantages, matériels ou non, sont soulignés ou supputés

Au-delà de la stabilité de l'emploi, **un certain nombre d'autres avantages liés à une carrière dans la fonction publique sont projetés par les viviers** (avec des niveaux de connaissance très variables) **et/ou reconnus par les agents**. Evoqués en général dans un second temps, ils peuvent toutefois constituer des facteurs d'attractivité.

Avantages et droits salariaux : fantasmes et réalités

Interrogés sur relance sur les points positifs à travailler dans la fonction publique, **la plupart des viviers citent un certain nombre de droits ou d'avantages**. Ceux-ci sont en général assez génériques, basés sur des connaissances floues et/ou des témoignages de proches exerçant dans la fonction publique (avec parfois un certain nombre de confusions ou de fantasmes). Ils s'articulent principalement autour des éléments suivants :

- **Les droits liés aux congés** : les agents de la fonction publique auraient plus de jours de congés que les salariés du privé (les enseignants étant l'exemple le plus « extrême »), notamment en raison d'exceptions ou de règles peu connues mais qu'on suspecte être à l'origine de « privilèges » : congé maternité, absence pour enfants malades, jours de carence...
- **Les droits liés à la couverture maladie** : l'existence de mutuelles plus protectrices dans la fonction publique (sans doute en raison du nombre de cotisants) est évoquée à plusieurs reprises.
- **D'autres avantages matériels**, souvent cités « en vrac » et plus supputés que véritablement connus : chèques-vacances, réductions dans certains commerces, 13^{ème} mois, primes...
- A noter que **le régime de retraite** spécifique à la fonction publique a été assez peu évoquée par les viviers, sans doute parce qu'il s'agit d'une réalité lointaine pour ces jeunes mais également avec l'idée que les réformes récentes auraient amoindri ces différences public / privé.

La raison d'être de ces avantages n'est pas évoquée par les viviers, mais semble plutôt tenir à l'importance numérique de la fonction publique : compte tenu du nombre d'agents et de l'existence de syndicats, on imagine que les droits et acquis des agents y sont plus importants que dans les petites entreprises (mais pas fondamentalement différents de ceux de certaines grandes entreprises du privé).

Si ces avantages pourraient constituer de possibles facteurs d'attractivité, ils semblent toutefois, aux yeux des viviers, moins relever de la fonction publique en tant que telle que de certains métiers ou administrations en particulier. Ces avantages pourraient donc être pris en compte mais dans une perspective de comparaison avec ceux offerts par d'autres opportunités professionnelles, par exemple dans le privé. On observe souvent à cet égard une oscillation chez les participants, notamment actifs, entre intérêt personnel pour ces avantages, dénonciation de privilèges indus et interrogation sur leur existence réelle.

De leur côté, **les agents reconnaissent également l'existence de ces avantages, en particulier en matière de congés**. Ils soulignent toutefois aussi la diversité des situations en fonction des administrations, des métiers exercés, des contraintes. Toujours soucieux de ne pas donner le sentiment d'être « privilégiés », ils évoquent alors l'existence d'avantages dans le secteur privé mais aussi les contraintes qui peuvent être ceux de la fonction publique : astreintes, nécessité de passer des concours, affectations... Ces avantages constituent alors à leurs yeux des contreparties nécessaires aux spécificités de leur métier.

Avantages et droits sociaux : une connaissance partielle des viviers

“ Il y a des avantages, plein de choses gratuites, comme avec un CE. ”

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

“ Il y a des avantages, la sécurité de l'emploi, les congés et je me demande aussi si tout ce qui est remboursement des frais quand on est malade, si je ne me trompe pas c'est un certain pourcentage plus élevé que dans le privé. ”

G4 – Etudiants en Master

“ Quand on est dans le privé, on n'a pas de RTT. Ça dépend des boîtes, mais il y en a qui n'en ont pas, alors que dans le public, on est sûrs d'en avoir. ”

G9 – Etudiants en formation courte, technique, manuelle

“C'est énormément d'avantage dans le quotidien, les CE, les sorties hors travail, les voyages on a une bonne prise en charge par le travail ... J'ai un pote qui y travaillait, ils ont une espèce de carte, c'est des agents officiels, ça fait agent privé, il travaillait dans la tour Montparnasse et quand je voyais sa carte je me disais : c'est quelque chose ! On se dit qu'on ne sera jamais au chômage... Oui, et finir assez tôt pour faire du freelance en parallèle »

G11 – Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

“ Pour moi c'est sécurité de l'emploi, la mutuelle il me semble qu'elle est meilleure et les avantages par rapport aux banques pour les prêts car ils sont plus rassurés par rapport à la sécurité de l'emploi sur le très long terme. ”

G12 – Actifs en reconversion

Des agents plus mesurés sur leurs avantages

“ On a des avantages mais il faut aussi regarder les avantages du privé. Avec l'inflation, les salaires du privé sont plus vite augmentés que nous. ”

G18 – Agents dans les métiers du numérique

“ La loi des 1 600 heures a fait que plusieurs collègues sont partis. En termes de rémunération dans le FPT, on était moins bien payés mais avec des compensations en termes de congés, d'avantages. Aujourd'hui ce n'est plus le cas, il y a plus d'avantages dans le privé. ”

G20 – Agents de catégorie A

“ Certains disent qu'on a beaucoup de privilèges. C'est pas toujours vrai, moi je trouve qu'il y a des avantages qu'il y a dans le privé qu'on n'a pas dans le public. Ceux qui critiquent feraient pas notre travail pour notre salaire. ”

G21 – Agents de catégorie B

Un équilibre vie personnelle / vie professionnelle qui serait mieux assuré dans la fonction publique

De manière moins immédiate dans les échanges mais se révélant toutefois assez saillant chez les agents – et de manière plus diffuse chez les viviers –, émerge **l'idée que travailler dans la fonction publique permettrait un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle.**

Cette réalité est **surtout soulignée par les agents de catégorie A et B** dans les différentes administrations – qui comparent avec ce qu'ils imaginent être le quotidien des personnes exerçant des postes similaires dans le privé – **et par les actifs en reconversion** – souvent critiques et/ou fatigués de leur expérience passée dans le privé. Même si l'ampleur de ce meilleur équilibre est parfois discutée au sein des groupes (cela dépend des métiers, des administrations...) ces participants soulignent :

- **Des jours de congés plus nombreux et une charge horaire souvent moindre** que dans le privé : des éléments « objectifs » qui impactent nécessairement le temps libre dont disposent les agents ;
- **Une moindre pression sur les résultats financiers et/ou sur la performance individuelle.** Dans la mesure où la fonction publique n'est pas soumise à des objectifs de rentabilité, on imagine une pression au quotidien moindre sur les résultats individuels : dès lors « la course aux heures supplémentaires », l'exigence d'être toujours plus performant semble beaucoup moins présente que dans le privé, au bénéfice de sa vie personnelle.
- **Une charge mentale individuelle qui se trouve diluée du fait d'appartenir à un collectif important.** Contrepartie positive au sentiment de n'être qu'« un pion » dans une administration, certains agents (notamment dans des métiers de cadres, ou ceux qui ont été expérimenté le secteur privé) expriment plus ou moins explicitement l'impression que l'appartenance à une administration très vaste protège également individuellement : on peut être moins indispensable que dans certaines entreprises privées et donc plus facilement remplaçable (un sentiment partagé par les actifs dans les administrations mais pas dans la FPH où la taille des structures au contraire rend difficile les remplacements). Cette idée n'est pas présente chez les viviers.
 - Dans le même ordre d'idées, certains agents ou futurs agents anticipent qu'**il est plus facile de faire valoir ses droits** (aux congés, à la récupération des heures supplémentaires...) dans une grande administration plutôt que dans une (petite) entreprise privée où cela peut avoir un impact direct sur la relation avec ses collègues ou la direction. Ceux ayant expérimenté le secteur privé en exprimant la certitude du fait de leurs expériences passées, et les autres comparent directement avec leurs proches qui rencontrent plus de difficulté à faire valoir leurs droits. Certains viviers étudiants partagent également cette idée par l'association au secteur privé d'un monde avec moins de règles et au secteur public d'un endroit où les agents ont un plus grand nombre d'avantages qu'ailleurs.
- Tout se passe comme si le « poids » de la structure administrative et/ou le nombre d'agents pouvaient protéger individuellement les individus d'un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée (vs. le secteur privé). En filigrane, émerge le sentiment qu'en assurant une forme d'égalité de traitement entre tous les agents, la fonction publique les protège et les décharge d'une forme de charge mentale ou de trop grandes responsabilités leur incombant. Ce sentiment n'est pas directement énoncé par les agents, mais apparaît subrepticement dans leur discours comparatif entre le public et le privé.

On retrouve des expériences similaires dans les témoignages de certains néotitulaires en reconversion : chez eux, la décision de devenir enseignant est le plus souvent venue d'un besoin, pour certains impérieux, de quitter une vie professionnelle devenue trop douloureuse dans le privé. Ils évoquent un mal-être (pour certains un burn out) et un besoin de tourner vers un métier avec moins de pression financière et de résultat et un rythme plus apaisé.

L'idée que la fonction publique assurerait un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle est en revanche assez peu présente chez les viviers les plus jeunes dont l'expérience du monde du travail est faible et où cette question, si elle est importante dans les discours, reste encore largement théorique.

- Quand elle est exprimée, c'est plutôt de manière négative, en reflet de leur vision d'une fonction publique plombée par l'univers administratif, la lenteur et l'ennui : si la vie privée est préservée c'est parce que la vie professionnelle est profondément ennuyeuse et peu investie.
- Pourtant cette dimension d'équilibre vie privée / vie professionnelle pourrait être un facteur d'attractivité pour certains viviers, davantage semble-t-il que la promesse de garantie de l'emploi.

En lien avec ce sujet, **la question du télétravail a été évoquée parfois sur relance**, notamment par les viviers.

Spontanément s'exprime chez ces derniers l'idée que le télétravail serait plus difficile et moins encouragé dans la fonction publique que dans le privé. Au-delà des métiers de vocation pour lesquels il n'est pas envisageable (enseignement, soins, police...), il semble que cette idée se nourrisse :

- De l'image, évoquée précédemment, d'un univers peu moderne et donc attaché à des principes de fonctionnement « datés » : horaires fixes, attachement au présentiel (par habitude ou manque d'autonomie des salariés)...
- Du sentiment que l'équipement numérique – qu'on imagine daté – ne le permet pas nécessairement.

Cela constitue d'ailleurs un frein évoqué par les étudiants en numérique qui valorisent un cadre de travail plus souple et plus « à la carte » que ce qu'ils projettent dans la fonction publique.

Pourtant, **les retours des agents rencontrés montrent une réalité plus partagée** :

- Ceux pour qui le télétravail est une possibilité soulignent qu'il s'est largement répandu depuis la crise sanitaire dans leur administration où il semble poser les mêmes avantages (plus grande souplesse et adaptation aux contraintes professionnelles et privées) et inconvénients (impact sur l'esprit d'équipe, la collaboration) que dans le privé.
- Mais certains soulignent également que ce recours au télétravail se fait souvent « en marge » des règles de l'administration, par arrangement interpersonnels avec la hiérarchie / l'équipe directe et sans grands principes ou accompagnements de la part de l'administration, qui resterait bloquée sur des modes de fonctionnement plus classiques.

La fonction publique permettrait un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle

« Moi je n'avais plus de plaisir dans mon travail même si c'était bien payé, j'avais un mal-être professionnel donc j'investissais mon salaire dans les loisirs, et j'étais en perte de sens, et j'ai décidé de me reconverter. »

G14 – Néotitulaires en reconversion

« Avant je travaillais dans le secteur bancaire au niveau des sièges des banques et je travaillais de 7h à 22h, et avec un niveau de pression et de responsabilité que j'ai pas su gérer et c'était très lourd pour moi à cause du stress permanent mais surtout je ne voyais plus le sens alors que ma vie c'était mon travail, et la banque a été rachetée et ça a mis mon travail à la poubelle. J'ai voulu me tourner vers un métier utile et pas derrière un bureau. »

G14 – Néotitulaires en reconversion

« Ce sont des gens qui cherchent la qualité de vie aussi, quand on les embauche on insiste sur la qualité de vie et l'équilibre vie pro et perso. »

G18 – Agents dans les métiers du numérique

« Les avantages ? La flexibilité dans le travail, un bon équilibre vie privée et vie pro. »

G21 – Agents de catégorie B

Une charge mentale diluée par l'aspect collectif

« Il y a cette situation un peu absurde où il y a tellement d'arrêts maladie que c'est pris en compte dans le recrutement. C'est-à-dire qu'on sur-recrute dans un service parce qu'il y aura de toutes façons des gens en arrêt maladie. C'est presque comique. »

G21 – Agents de catégorie B

« J'ai décidé de passer le concours de la fonction publique pour être chef de service dans la police municipale. J'aimerais vraiment que l'espace public soit un endroit sain pour les femmes et les personnes vulnérables. Je sais que je vais devoir diviser mon salaire par deux mais je vais gagner en qualité de vie. Parce que dans le privé, plus on avance plus on a des responsabilités et c'est en train de me dépasser. Donc là, à la police municipale, l'ordre public va pas peser seulement sur mes épaules »

G13 – Actifs en reconversion

Faire valoir ses droits

« Un jour j'ai des collègues qui ont exercé leur droit de retrait parce que la fontaine à eau ne fonctionnait pas. C'est vraiment incroyable. Dans le privé vous pouvez pas faire ça. »

Entretien individuel - Démissionnaire

« On est plus protégés que dans le privé. »

G22 – Agents de catégorie C

« Au moins, vous n'êtes pas obligé de négocier votre salaire par rapport aux autres, pour tout le monde pareil et ça c'est pas mal. »

G13 – Actifs en reconversion

Télétravail

« Je sais pas si dans la fonction publique ils peuvent autant télétravailler que dans le privé. Peut-être que dans les métiers numériques oui. »

G11 - Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

« Depuis le covid on a quand même été vraiment bien équipé pour télétravailler. »

G21 – Agents de catégorie B

« Le télétravail a bouleversé le travail depuis le Covid dans la fonction publique d'Etat. Je trouve que c'est une bonne chose mais les outils n'ont pas suivi. On essaie de moderniser, d'être plus efficient. Mais on court toujours vers des outils informatiques. »

G20 – Agents de catégorie A

Egalité de traitement et prise en compte de la diversité : pas de consensus

L'idée selon laquelle il y aurait moins de discrimination au sein de la fonction publique et une plus grande égalité, notamment H/F, n'a que très rarement été évoquée spontanément par les participants : signe qu'il ne s'agit pas là d'un marqueur de différenciation avec le secteur privé.

Quand elle a été évoquée sur relance, les réactions ont été assez variées, témoignant d'une absence de consensus sur le sujet et d'une difficulté à se positionner en l'absence de connaissances ou d'éléments de preuve.

Transversalement, on peut toutefois noter **que l'égalité de traitement** – qu'on attribue plus ou moins consciemment au fonctionnement de la fonction publique – **est perçue, mais de manière souvent vague et peu étayée, comme une garantie de non-discrimination** et d'absence de privilèges ou d'injustices entre les agents... dans la mesure où ils sont tous des « pions » indifférenciés.

- En matière d'égalité H/F, le fait que l'image du fonctionnaire-type évoquée spontanément par les participants soit souvent une femme semble aussi témoigner que dans les esprits la fonction publique serait un univers qui laisse une large place aux femmes.
- Au cours des réunions de groupe certaines personnes appartenant à des minorités visibles ont également évoqué le fait qu'ils ont pu rejoindre le secteur public avec l'espoir que l'égalité de traitement de l'administration soit aussi un rempart contre le racisme de certains individus.

Dans le même temps, **cette égalité de traitement de l'administration à l'égard des agents est parfois perçue comme une forme d'indifférenciation et donc aussi d'absence de prise en compte de la spécificité de chaque individu** ;

- Certains viviers, et notamment les jeunes étudiants, ont ainsi pu exprimer leur crainte d'une difficulté à exprimer sa différence et son individualité au sein de l'administration : projetant un univers très conformiste, dans lequel des différences de comportement, d'attitude (voire de tenue) seraient moins tolérées que dans certaines entreprises privées.
- De manière plus mineure, une incompréhension à l'égard des principes de laïcité et de neutralité de l'Etat a pu s'exprimer, ceux-ci étant perçus comme une forme de discrimination envers certaines populations.

Pour certains, une fonction publique qui favoriserait l'égalité de traitement

« Niveau salaire il y a des métiers dans la fonction publique où les hommes et les femmes ont le même salaire donc c'est bien. »

G2 – Etudiants en Licence 3 / Master 1

« Il y a aussi une égalité de salaire entre hommes et femmes à poste égal, et on peut toujours évoluer car on peut passer toujours un concours pour évoluer. »

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

« Il y a aussi le fait que le secteur dans lequel je travaillais (le luxe) était extrêmement raciste. Je voulais travailler dans un secteur où ma couleur de peau serait une force et non une faiblesse. Des professeurs noirs il n'y en a pas beaucoup, et les élèves le remarquent et ça engage aussi la conversation et ça montre qu'ils peuvent s'orienter vers ce genre de métier. Ce constat je l'avais déjà en tête quand j'ai choisi ce métier et en plus il y avait la sécurité de l'emploi. »

G14 – Néotitulaires en reconversion

« Ça permet une égalité territoriale, éviter l'appauvrissement des milieux ruraux, avoir des services sur tous les territoires. »

G18 – Agents dans les métiers du numérique

Pour d'autres, une égalité perçue comme une forme d'indifférenciation

« Je dirais aussi peut-être le manque de diversité. Quand je pense au privé, il y a des profils plus différents qu'au sein du secteur public. Dans le public c'est un peu lissé au niveau des gens. »

G4 – Etudiants en Master

« Peut-être qu'il y a ces quotas sur l'égalité homme femme, si on n'en trouve pas d'autres, mais je sais pas si c'est un gros avantage, ça peut-être un désavantage si on croit plus à la méritocratie ou à l'égalité des chances. »

G10 - Etudiants en formation administration publique, droits, éco gestion

C – Des interrogations profondes sur le sens du travail : servir, oui, mais qui ?

Parmi les éléments du compromis initial celui du sens du travail est particulièrement complexe à aborder puisqu'il interroge à la fois les raisons d'entrer dans la fonction publique, d'y rester mais également la question du destinataire de son travail au quotidien : pour qui travaille-t-on ? Au service de qui ?

A cet égard, l'idée que **le surcroît de sens apporté par un travail au service de l'intérêt général serait un « avantage » qui viendrait compenser les contraintes propres au métier et au statut** (et notamment des conditions salariales) apparaît parfois comme contre-intuitive. Le sens et donc l'utilité sociale du travail accompli *au service de tous* ne devraient-ils pas au contraire être particulièrement rétribués, financièrement et symboliquement ? Si tant est que cette question n'ait jamais obtenue de réponses claires par le passé, on observe aujourd'hui d'intenses questionnements sur le sujet que ce soit du côté des viviers ou des agents.

Pour les agents, l'utilité sociale au cœur du sens donné à leur travail

Parmi les agents rencontrés, certains ont rejoint la fonction publique en raison du statut sécurisé qu'elle offre, avec la garantie de certaines protections et avantages (notamment les catégories C). Pour d'autres, l'attrait peut avoir été davantage liée à l'amour du métier en lui-même, à la passion pour une mission spécifique ou à un domaine d'expertise particulier.

Toutefois, indépendamment des motivations initiales, **la plupart des agents partagent un point commun quand on évoque avec eux le sens de leur travail ou sa raison d'être : celui d'être « utile ».**

Cette notion d'utilité sociale est au cœur de ce qui donne du sens à leur métier au quotidien. Et elle a une dimension souvent très immédiate : il s'agit d'être utile « aux autres » (le plus souvent), plus rarement à la société ou au pays.

L'idée de travailler pour l'intérêt général est très peu évoquée, tout comme celle de travailler pour l'Etat (qui au contraire est une expression qu'on préfère éviter). Quand cette idée d'œuvrer pour « l'intérêt général » est évoquée sur relance au cours des groupes et entretiens, elle suscite un certain scepticisme ou une mise à distance : une notion abstraite très éloignée de la réalité de leur travail au quotidien et de son impact. Seule exception : les étudiants en IRA rencontrés, qui ont choisi de bifurquer vers une carrière publique par engagement pour l'intérêt général et l'expriment clairement ainsi.

En revanche, **la manière dont s'articule ce sentiment d'utilité sociale avec l'appartenance à la fonction publique est très différente selon les cibles** : ainsi pour les soignants et les enseignants l'utilité sociale est directement liée au métier et n'a que peu à avoir avec le fait de l'exercer au sein de la fonction publique, pour les autres agents elle lui est davantage liée.

- **Pour les enseignants (et les futurs enseignants) : le sens du métier paraît évident et a directement à voir avec le contact avec les élèves et la transmission.** Selon les individus, ce sont l'émancipation, l'autonomie, la créativité, le sens critique, ou le fait de faire des élèves des citoyens qui vont être valorisés dans les discours... La relation entre les professeurs et les élèves est perçue comme exigeante, parfois difficile, mais elle fait pour eux l'intérêt et la noblesse du métier. Beaucoup d'étudiants se destinant au métier soulignent d'ailleurs que c'est souvent leur propre expérience avec des professeurs qui les a incités à rejoindre cette voie. **Le sens de leur travail se matérialise donc au quotidien dans leurs contacts avec les élèves.** En mineur est parfois évoqué un objectif plus vaste comme celui de contribuer à la construction de la société de demain.
 - **Ce sens est toutefois porté presque uniquement par le métier. Le fait de l'exercer au sein de la fonction publique n'est pas déterminant** et ne change pas fondamentalement le sens de leur travail.
 - Certes l'attachement à l'enseignement public (vs. le privé) existe – notamment chez les enseignants titulaires – et repose sur des convictions politiques ou des valeurs (l'attachement au service public, à l'égalité d'accès à l'éducation). Toutefois ces dimensions sont en général évoquées dans un deuxième temps.
- **Pour les soignants, c'est également le fait d'être au service des autres, la dimension du soin /du care, l'idée de « réparation » qui donnent un sens immédiat à leur travail,** et constitue dès le départ leur envie de travailler dans ce domaine. Le fait de l'exercer dans le public, le privé ou comme indépendant n'en modifie pas le sens.
 - En mineur certains évoquent des valeurs associées spécifiquement à l'hôpital public, en particulier le fait d'accueillir véritablement tout le monde. Toutefois ces éléments semblent compter relativement peu au regard d'autres critères comme les conditions de travail au sein de la structure.
 - Les étudiants aides-soignants et infirmiers interrogés étaient particulièrement peu conscients ou sensibles à l'existence de possibles différences de sens entre secteur privé et public dans l'exercice de leur métier.
- **Pour les autres agents, le lien entre l'utilité sociale de leur métier et le fait de l'exercer dans la fonction publique est davantage évident** et peut d'ailleurs constituer une réelle source de fierté et de motivation au quotidien.

- **Pour les agents en contact régulier avec les usagers** (« front office »), le destinataire de leur travail est visible : malgré les difficultés dans le contact avec les usagers, une satisfaction peut s'exprimer grâce à l'impact perçu de son travail. La raison d'être et le destinataire de son travail est visible : il s'agit « du public », « des usagers ».
- **Pour les agents du « back office »**, l'idée d'être au service du public s'exprime aussi mais de manière plus conceptuelle et moins directement expérientielle. Certains utilisent alors d'autres expressions comme « faire fonctionner le pays » afin de rendre tangible l'impact de leur travail sur le pays et ainsi lui donner du sens. Ils regrettent d'ailleurs que leur rôle soit peu connu et peu visible du grand public alors que – disent-ils – ils constituent la strate indispensable au fonctionnement du pays au quotidien.

Des soignants qui veulent avant tout se mettre au service des autres

“Moi j'ai beaucoup de personnes dans mon entourage qui sont dans le monde du paramédical ou le médical, c'est pour ça que j'ai été attirée par ça, et l'impression d'être utile, prendre en charge des personnes tous les jours... Et ce qu'on apprend à l'école c'est important, connaître notre corps, comment le soigner... Avoir des personnes qui sont reconnaissantes, ça fait plaisir. Qu'on se souvienne de nous.”

G7 – Etudiants en santé

“On ne travaille pas pour la France. On bosse pour le public qu'on accueille. Surtout dans le médico-social, dans le social, dans le médical, on bosse pour ces gens-là, qui ont besoin de nous à ce moment-là précis... L'associatif, c'est peut-être orienté vers une mission alors que le public c'est ouvert sur plein de missions et c'est moins précis.”

G8 – Etudiants en santé

“Je ne me suis jamais dit je ne veux pas travailler dans le public, moi je voulais travailler pour aider les autres.”

G24 - Aides soignants

“Moi je l'ai fait par vocation ce métier, je regrette amèrement de ne plus pouvoir l'exercer c'est pour ça que je fais office de formatrice mais clairement les jeunes sont dégoûtés des conditions de travail et le Covid n'a rien arrangé.”

Entretien individuel - Démissionnaires

“J'ai passé une grande partie de mon enfance à l'hôpital parce que j'étais très malade. Voir toutes ces dames si dévouées, si gentilles, s'occuper de moi, ça a déclenché quelque chose... Je pense encore à elles et je me souviens de leurs noms. Le déclic a été ça. A partir de là, ça a été une vocation. Je ne voulais rien faire d'autre.”

Entretien individuel - Démissionnaires

Des enseignants animés par le contact avec les élèves

“Être enseignant c'est une vocation. C'est quelqu'un qui est prêt à tout donner pour les enfants.”

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

“C'est éclairer, transmettre, partager dans le sens on va partager un moment de vie, je vois l'année scolaire comme une période de la vie des enfants et de nous, on est modélisant et une personne de référence surtout chez les petit c'est maman papa et maitresse. ”

G14 – Néotitulaires en reconversion

“C'est une satisfaction de voir des élèves retenir les savoirs et réussir. Les voir ensuite évoluer sur plusieurs

années."

G15 – Stagiaires et néotitulaires public

"Je suis d'accord pour les élèves, je ne me sens pas du tout travailler pour l'Etat et fonctionnaire."

G16 – Stagiaires et néotitulaires privé

Des agents animés par leur mission de service au public

"Un fonctionnaire c'est quelqu'un qui a des convictions, qui a la volonté d'être au service du public et qui participe à la vie publique du pays."

G21 - Agents de Catégorie B

"On a à cœur de faire notre travail, c'est pour ça qu'on fait ces métiers. Ce besoin de reconnaissance, d'apporter quelque chose à la société, c'est ce qui nous fait tenir."

G22 - Agents de Catégorie C

"Il a une volonté de faire quelque chose de bien pour la collectivité. C'est quelqu'un qui veut se rendre utile, et qui veut bien faire son travail."

G22 - Agents de Catégorie C

"Je voulais vraiment travailler pour l'intérêt général. Je me disais qu'il y avait vraiment quelque chose à faire pour que les choses changent."

Entretien individuel - Démissionnaires

Mais un sens aujourd'hui profondément questionné

Toutefois, **le sens donné à leur travail – et l'engagement qu'il sous-tend vis-à-vis « des autres » – se retrouve très fragilisé chez de nombreux agents**. Différents facteurs sont évoqués :

- **La dégradation des conditions de travail** : évoquée de manière transversale, cette dimension est fondamentale dans la perte de sens ressentie à l'égard de son travail. Le manque de moyens et d'effectifs donne le sentiment de ne plus pouvoir effectuer correctement son travail, voire de ne plus pouvoir le faire du tout. Or comme le sens de celui-ci est d'être utile aux autres, ne plus pouvoir l'exercer c'est au fond être inutile. Ce sentiment se double d'une incompréhension ou d'un ressentiment à l'égard de son employeur, l'Etat, qui attend de ses agents qu'ils fassent œuvre d'une mission utile sans leur en donner les moyens. Dans la mesure où les agents ont le sentiment que les décisions importantes concernant la fonction publique et le service public sont prises sans tenir compte de leur expertise professionnelle, cela renforce le sentiment d'éloignement et le désengagement.
- **Le décentrement de son cœur de métier** : lorsqu'un agent constate que les missions qui étaient au cœur de son engagement initial sont reléguées au second plan au profit d'autres priorités administratives, politiques ou économiques, cela peut créer un profond sentiment de déception et de désillusion, et conduire à une perte de sens dans son travail. Par exemple, dans le cas de l'hôpital, certains soignants disent être de plus en plus contraints de se concentrer sur des objectifs économiques plutôt que sur la prestation de soins de qualité, ils peuvent alors ressentir que leur véritable mission est négligée. Cette place prépondérante prise par

l'administratif, les tâches annexes, particulièrement dénoncée par les agents de la FPH se retrouve dans d'autres versants.

- **Un dévoiement ressenti du service au public** : dans la fonction publique territoriale, certains agents peuvent également ressentir de manière prononcée le sentiment de travailler davantage pour leur élu local que pour les citoyens en général. En effet, lorsque les agents travaillent au sein d'une collectivité locale, telle qu'une municipalité ou un département, ils sont souvent directement exposés aux décisions et aux orientations politiques prises par les élus locaux. Ces décisions peuvent influencer de manière significative la nature de leurs tâches quotidiennes, car elles déterminent les priorités, les projets et les politiques qui seront mises en œuvre au niveau local. Dans certains cas, les élus locaux exerceraient une influence considérable sur la gestion quotidienne des services publics locaux. Cela peut se traduire par des attentes spécifiques de la part des élus en termes de projets prioritaires, de réponses à des enjeux politiques locaux ou d'allocation des ressources. Les fonctionnaires territoriaux peuvent alors percevoir que leur travail est davantage orienté vers la satisfaction des attentes de ces élus que vers la réponse aux besoins généraux des citoyens. Cette situation peut générer un sentiment de déconnexion entre les missions initiales de service public et les nouvelles priorités imposées par les élus. Les fonctionnaires peuvent ressentir une pression pour répondre aux attentes politiques immédiates, parfois au détriment de la vision à long terme du bien-être de la collectivité. Cette orientation politique peut également entraîner des changements fréquents de cap et des ajustements rapides dans les politiques publiques, ce qui peut être perçu comme instable par les agents.

Convaincus initialement de l'utilité sociale de leur métier, de nombreux agents ont le sentiment que leur employeur (celui pour lequel ils travaillent en théorie) ne les soutient ni les appuie dans cette mission. Cela vient profondément questionner le sens de leur travail et la valeur du « compromis » ou contrat de départ.

Une dégradation des conditions de travail qui peut impacter le sens

"On m'avait divisé mon budget par 2 en 6 ans, je me retrouvais à devoir négocier pour des brouilles et du matériel consommable, à devoir systématiquement justifier mes achats, c'était insupportable. Je pouvais pas me concentrer sur mon métier, tellement les à-côté me prenaient du temps. J'en pouvais plus alors j'ai voulu partir."

Entretien individuel - Recruteur

Un décentrement de son cœur de métier qui conduit à une perte de sens

"Le patient est devenu client. Plus on fait de soins, plus ça rapporte de sous à l'hôpital donc y'a des objectifs chiffrés. Soigner le patient n'est même plus l'objectif numéro 1, je trouve ça incroyable."

Entretien individuel - Démissionnaires

"Au tout début, le soutien de la hiérarchie était là, et la loi aussi. Mais plus le temps passait, plus ça s'est dégradé. Je prends souvent l'exemple qu'au début, que ce soit pour les détenus ou les surveillants, tout le monde avait des droits et des devoirs, ce qui est normal. Mais à la fin, avant que je parte, les surveillants avaient des devoirs et les détenus avaient des droits. En fait, à partir du moment où les règles pénitentiaires européennes ont été mises en place, pour moi, ça a dérapé, et c'est devenu vraiment n'importe quoi. Le surveillant risquait plus de se retrouver en prison qu'un détenu, par exemple, ou la parole du détenu avait plus de poids que celle d'un surveillant."

Entretien individuel - Démissionnaires

Pour certains agents dans le FPT, le sentiment de travailler davantage pour les élus que pour les citoyens

“J'ai pas le sentiment de travailler pour l'intérêt général, mais plutôt pour les élus...”

G21 – Agents catégorie B

“Le problème c'était vraiment les politiques, ils décidaient de tout donc moi j'étais juste une exécutante. Toutes les décisions étaient prises par des élus. Moi je suis pas là pour bosser pour les élus. Oui je pourrais éventuellement revenir, mais pour faire quelque chose de technique. Je veux faire un métier où les politiques iront pas mettre leur nez dedans.”

Entretien individuel - Démissionnaires

Chez les viviers, un scepticisme quant au surcroît de sens qu'apporterait l'appartenance à la fonction publique

Du fait de leur profonde méconnaissance de la fonction publique, **le fait que travailler pour elle puisse apporter un sens spécifique ou supplémentaire est très peu évoquée par les viviers**. Certes certains métiers (enseignants, pompiers, soignants...) sont perçus comme particulièrement utiles et porteurs de sens, mais principalement parce qu'ils sont réalisés au service de la population et non parce qu'ils sont exercés au sein de la fonction publique.

- En mineur toutefois certains viviers (plutôt des profils à vocation sociale et/ou avec des convictions politiques) évoquent des valeurs associées au service public (égalité, accès à tous – en particulier aux plus démunis...) qui peuvent parler.

Si certains viviers déclarent que l'impact et l'utilité sociale de leur travail sont des motivations importantes dans leur choix d'un métier, d'autres se disent plus intéressés par d'autres dimensions : le salaire, les conditions de travail, les perspectives à moyen ou long terme par exemple. Contrairement aux discours générationnels mentionnés précédemment, on n'observe donc pas de recherche unanime de « sens » chez les jeunes viviers interrogés.

Sur relance, **l'idée qu'exercer un métier au sein de la fonction publique pourrait apporter un surcroît de sens suscite plutôt des doutes :**

- Comme chez les agents **l'idée de travailler pour « l'intérêt général » suscite peu d'échos** et celui de travailler pour l'Etat peut susciter des réactions de rejet ou mise à distance.
- On note parfois **une vision très utilitariste / fonctionnelle de son travail** : ce qui compte ce sont ses missions, son travail au quotidien et le sens qu'on lui donne individuellement et non le fait qu'on le fasse pour le public ou le privé. C'est notamment le cas des étudiants en numérique qui ne mentionnent pas le service au public dans les avantages à travailler au sein de la fonction publique dans leur filière.
- Chez certains, notamment les jeunes étudiants, **l'idée de service « aux publics » associée à la fonction publique loin d'apporter un sens est plutôt un facteur de rejet**. L'idée de « servir » peut alors s'apparenter à celle d'un asservissement : asservissement aux exigences de publics difficiles, peu reconnaissants voire violents.

- Chez ceux auprès de qui l'idée d'utilité sociale ou d'impact sur les autres trouve une résonnance, **des doutes peuvent s'exprimer sur le meilleur cadre pour le réaliser**. Les secteurs privé ou associatif entrent alors en concurrence avec le service public. **Certains contestent l'idée que seul le secteur public serait source d'utilité et d'impact social**. C'est notamment un discours développé par certains étudiants dans le numérique qui soulignent qu'ils pourraient être utiles aux autres / à la société en travaillant pour des entreprises privées, soit parce qu'elles sont sous-traitantes de l'Etat, soit parce qu'elles peuvent elles-mêmes avoir un impact sociétal global (accéder à des services privés, permettre aux individus de mieux communiquer...).

Même si ce point n'a pas été systématiquement abordé auprès des viviers, **on peut à cet égard faire l'hypothèse que la fonction publique se retrouve en termes d'attractivité et d'image employeur dans une situation de concurrence plus rude qu'auparavant avec le secteur privé**. Les entreprises privées, et en particulier certaines marques, peuvent ainsi :

- **Bénéficier d'une plus grande familiarité auprès des viviers que n'en a la fonction publique** : elles sont directement présentes au quotidien, elles développent des stratégies pour être en contact constant avec ses clients, etc.
- **Être vectrices d'un certain nombre de valeurs, d'engagements et surtout « d'émotions »** : ce dont la fonction publique semble aujourd'hui largement manquer.
- **Apparaître comme ayant un impact social/sociétal** : par les biens, les services qu'elles offrent, ces entreprises ont une réelle utilité sociale sur les clients et partant sur la société.

Même si le discours sur la RSE des entreprises est parfois vu avec scepticisme, force est de constater que leurs efforts déployés en termes de valeurs et de discours sociétal trouvent un écho chez un certain nombre de jeunes, alors que la fonction publique apparaît singulièrement absente de ce champ.

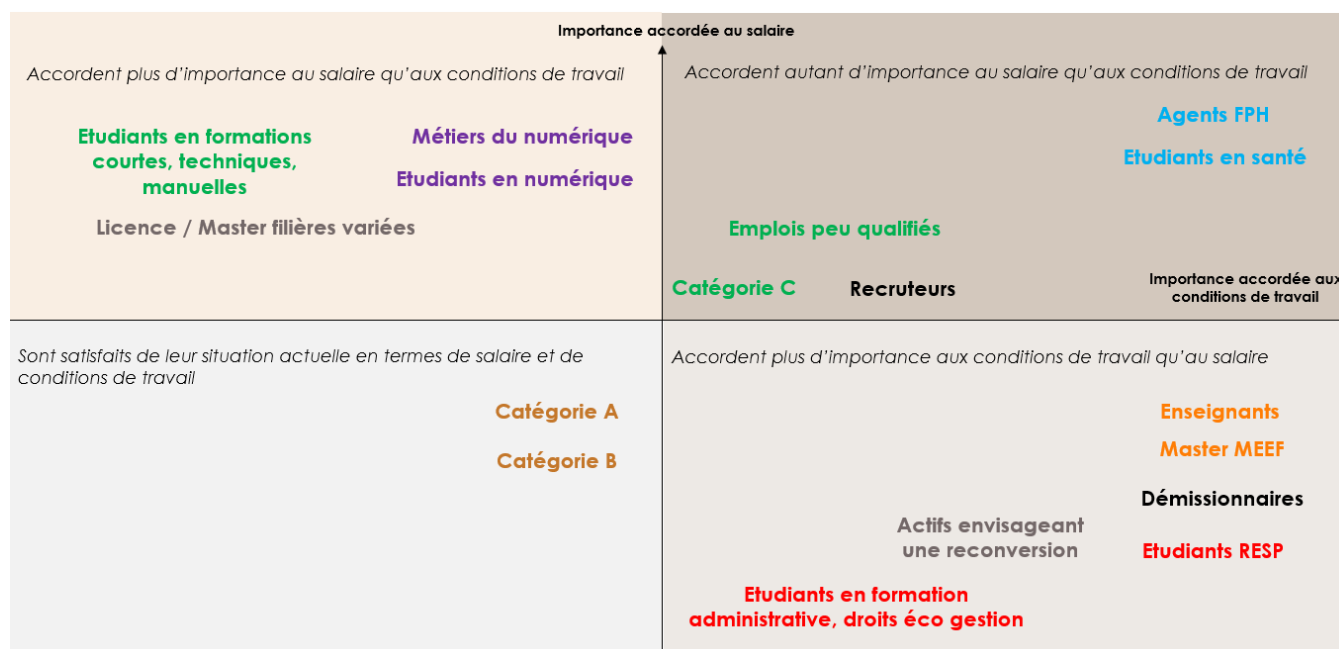
D – Les salaires : un sujet majeur mais indissociable des conditions de travail

Le salaire et le manque de moyens ont fréquemment été évoqués comme des sources de frustration et des problèmes à résoudre pour améliorer à la fois les conditions de travail des agents et l'attractivité de la fonction publique. Ces derniers expriment tous un manque de ressources, que ce soit en termes d'outils, de matériel, ou de personnel engendrant ainsi une réelle frustration dans leur vie professionnelle quotidienne. Cette situation rend leur travail plus ardu et laisse transparaître un sentiment de non-reconnaissance envers leurs contributions.

S'agissant du salaire, tous les agents aimeraient, dans l'absolu, le voir augmenté. Toutefois ce sujet n'occupe pas selon les cibles le même degré de priorité et l'importance qu'elles leur accordent peut varier grandement.

L'importance accordée au salaire vs l'importance accordée aux conditions de travail

Lorsque le sujet est évoqué dans les discours des participants, une hiérarchie se dessine quant à l'importance accordée au salaire par rapport aux conditions de travail. Le graphique ci-dessous vise à positionner les divers agents sur cette échelle.



Note de lecture : les étudiants dans les filières numériques déclarent généralement accorder plus d'importance au salaire qu'aux conditions de travail

Le graphique que nous proposons est un indicateur général qui cherche à illustrer des tendances. L'importance accordée aux différents aspects de son travail est unique à chaque participant.

Quand salaire et conditions de travail font partie d'un tout

Certains agents ne font pas de distinction entre le salaire et les conditions de travail, intégrant le salaire dans le contexte global des conditions. Cela se manifeste lorsque les conditions deviennent tellement difficiles qu'un salaire satisfaisant devient nécessaire pour justifier de les supporter, ce qu'ils estiment ne pas avoir. Dans cette perspective, améliorer uniquement le salaire sans améliorer simultanément les conditions de travail ne serait qu'un premier pas insuffisant.

Les soignants semblent être parmi les agents confrontés aux conditions les plus difficiles, faisant état de nombreux problèmes tels que le manque de matériel, de reconnaissance et d'organisation. Pour eux, le salaire, déjà considéré comme faible comparé à d'autres pays européens, n'est qu'un élément parmi d'autres contribuant à une vie quotidienne difficile. Malgré cela, leur engagement envers leur vocation et la valeur de leur métier sont les principaux facteurs qui les maintiennent, tout comme les étudiants en santé qui partagent une expérience similaire.

Pour les emplois peu qualifiés et les agents de catégorie C, le salaire constitue une source de frustration, étant inférieur à celui des catégories B, par exemple. Bien qu'ils soient entrés dans la fonction publique en cherchant d'abord la sécurité de l'emploi plutôt qu'un salaire élevé, la réalité est que le salaire est bas et les conditions de travail sont difficiles. Le manque de moyens et de personnel, combiné au contact avec des publics difficiles dans les établissements scolaires ou les administrations, complique davantage leur situation, faisant de leur métier une combinaison de difficultés professionnelles et de revenus modestes.

Enfin, les recruteurs, fréquemment confrontés à des défis de recrutement significatifs, sont bien conscients des facteurs qui poussent leurs équipes à partir ou dissuadent les candidats de les rejoindre. Ainsi, ils s'efforcent de négocier avec leur hiérarchie pour obtenir des augmentations, reconnaissant l'impératif d'améliorer l'attrait de leur organisation par tous les moyens possibles.

Quand salaire et conditions de travail font partie d'un tout

"J'ai pas le sentiment d'avoir un salaire qui correspond à mes responsabilités."

G22 – Fonctionnaires de Catégorie C

"Mon salaire après 20 ans de métier c'était 2200 euros par mois... Alors que si je me plante d'injection je tue les patients. Je ne comprends pas pourquoi les salaires sont si faibles par rapport à d'autres pays européens... Quand j'étais aide-soignante, je gagnais 1800 euros et j'étais tranquille... Je suis devenue infirmière avec toutes les difficultés que ça comporte pour 400 euros de plus... Franchement ça valait pas le coup. Je regrette pas parce que c'était mon rêve à ce moment-là, mais si c'était à refaire, je ne le referais pas."

Entretien individuel - Démissionnaires

"La seule manière de trouver des soignants, c'est le salaire. C'est tout. Des gens motivés avec la passion y'en a, mais si vous les payez pas ils vont pas venir. Devenir infirmière c'était le rêve de ma vie et regardez moi aujourd'hui, j'ai perdu ma vocation parce que j'en pouvais plus. Tant qu'il y aura des malades, il y aura des soignants. La question c'est 'quels soignants ?'. Je reviens pour 3500 euros nets, pas moins. Pour 3000 ? Faut voir, ça dépend [Rires]."

Entretien individuel – Démissionnaires

"Tout avance très lentement et il y a pas assez de salaire. C'est frustrant par rapport à ce qu'on donne et les primes sont inexistantes. Je pense que je gagnerais plus de 800 euros net de plus si j'étais dans le privé avec mon expérience."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

Le salaire : une question centrale quand les conditions de travail ne sont pas un sujet

Les agents travaillant dans les domaines du numérique mettent souvent en avant la question salariale comme élément crucial pour renforcer l'attractivité de leurs métiers. Cela s'explique par le fait qu'ils considèrent leurs conditions de travail comme avantageuses, avec des horaires flexibles, beaucoup de congés, la sécurité de l'emploi et l'absence de pression liée aux résultats, comparativement au secteur privé. Dans ce contexte, le salaire devient le principal levier à revaloriser pour accroître l'attrait de ces postes.

Les étudiants se lançant dans des filières numériques sont conscients de la portée de leur choix. Ils anticipent une demande importante sur le marché du travail, où ils auront la possibilité de trouver aisément des opportunités professionnelles. Cette confiance dans leur futur emploi se traduit par une attitude exigeante vis-à-vis du salaire proposé, puisqu'ils estiment pouvoir faire des choix en toute liberté, étant assurés de ne pas subir d'expérience professionnelle difficile en raison de la diversité des opportunités qui s'offriront à eux.

En ce qui concerne les étudiants, qu'ils suivent des formations courtes, des licences ou des masters (dans le domaine du numérique ou non), le salaire est souvent au centre de leurs préoccupations. La perspective de conditions de travail difficiles reste relativement floue pour eux, étant majoritairement dépourvus d'une expérience professionnelle significative. Ainsi, la question des conditions de travail est

souvent absente de leur référentiel d'analyse, et ils se concentrent principalement sur la rémunération offerte, percevant celle-ci comme un indicateur clair de la valeur de leur futur emploi.

Le salaire : une question centrale pour certaines cibles

"Moi, prof je vois qu'il y a beaucoup de stress et pas assez de salaire donc non merci."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Le problème c'est que les métiers utiles c'est souvent des métiers manuels et pas bien payés. Moi si ingénieur informaticien et enseignant c'était le même salaire je serais enseignant parce qu'on a le contact avec les gens, on n'est pas dans notre bureau, professeur c'est un beau métier, on crée la génération future, mais bon, faut bien vivre."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Le salaire c'est hyper important. Le futur me fait peur."

G11 – Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

"Oui j'ai une bonne idée du salaire que je pourrais toucher, et même en premier salaire moi je gagnerais plus que mes parents, moi c'était un des plus gros critères et si en plus ça me plaît c'est mieux."

G12 – Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

"Quand on regarde les grilles des catégorie C, au bout de 20 ans ils arrivent péniblement à 2000 euros net alors que dans le privé en entrant on peut déjà être à 2000 euros."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

Quand le salaire est secondaire

Certains agents accordent une priorité plus marquée aux conditions de travail qu'au salaire, une perspective qui prend racine chez ceux qui ont consciemment choisi une voie professionnelle à la rémunération plus modeste. Bien qu'ils souhaitent une augmentation salariale dans l'absolu, leur discours se concentre davantage sur les difficultés rencontrées en termes de conditions de travail. Lorsqu'ils expriment le désir de voir leur salaire augmenter, c'est souvent dans une perspective d'amélioration globale de leur situation. Ils considèrent que cette évolution salariale contribuerait à reconnaître la valeur de leur engagement, tout en soulignant que la priorité demeure sur l'amélioration des conditions de travail. Plusieurs cibles ont tenu ce type de discours :

- **Les enseignants et les étudiants en Master MEEF** : conscients dès le début de leur carrière que les salaires dans l'enseignement sont modestes, ils sont peu surpris par cette réalité. Leur discours critique se concentre davantage sur leurs conditions de travail, tels que la charge de travail élevée, le manque de ressources, et parfois, des relations complexes avec les élèves et les parents.
- **Les démissionnaires** : bien que souvent critiques quant à la rémunération, ils ont surtout quitté leurs fonctions en raison de conditions de travail difficiles plutôt que pour des questions salariales. Leur expérience a renforcé l'idée que des conditions professionnelles améliorées sont cruciales pour le bien-être au travail, indépendamment du salaire.

- **Les étudiants RESP** : s'engageant dans la fonction publique par idéal et conscience préalable d'une rémunération modeste, ces étudiants manifestent plus de préoccupations quant aux conditions de travail que vis-à-vis du salaire. Leur motivation première repose sur des aspirations « idéalistes », et ils appréhendent davantage d'éventuels manques en termes d'environnement professionnel que des questions financières.
- **Les actifs envisageant une reconversion** : souhaitant résoudre les difficultés rencontrées dans leur travail actuel, ces individus considèrent avant tout l'amélioration des conditions de travail dans le cadre de leur reconversion. Bien qu'ils soient prêts à accepter un certain sacrifice salarial, ils cherchent une situation où les aspects professionnels et personnels sont plus en phase avec leurs attentes.
- **Les étudiants en formation administrative** : Ayant une vision moins définie sur la question salariale, ces étudiants hésitent à s'engager dans la fonction publique en raison de préoccupations concernant l'évolution de leur carrière. La crainte d'un manque de perspectives d'avancement constitue un frein majeur, reléguant la question salariale au second plan.

Quand le salaire est secondaire

"Le salaire est très faible. Après on n'est pas là pour le salaire mais je pense que ça aide pas."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"Il y a un quota salaire-passion. Le même métier au SMIC je l'aurais pas fait. A 2 000 euros ça va sinon je passe l'agrégation."

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"J'ai décidé de passer le concours de la fonction publique pour être chef de service dans la police municipale. J'aimerais vraiment que l'espace public soit un endroit sain pour les femmes et les personnes vulnérables. Je sais que je vais devoir diviser mon salaire par deux mais je vais gagner en qualité de vie."

G13 – Actifs envisageant une reconversion

"Il faut être polyvalente. Moi c'est une grande école et pourtant il faut faire les photocopies chez nous, on nous demande plus mais le salaire il ne change pas. Je m'attendais à plus de reconnaissance, et on me dit 'comme t'es en vacances ça compense'. (...) C'est dévalorisant d'être mal rémunéré, ce n'est pas cohérent. Je remarque les petits achats privés qu'on fait pour l'école par exemple pour les copies en couleurs ou frais de déplacement, de parking, le simple fait qu'on utilise nos PC personnels. Il y a beaucoup d'investissement financier personnel qui n'est pas reconnu et ce n'est pas normal. "

G14 – Néotitulaires en reconversion

"Moi ce serait plus un point d'équilibre par rapport à ce qu'on met en face du salaire, on parlait tout à l'heure de la dévalorisation du statut d'enseignant, que ce soit dans l'opinion publique ou avec les parents. Je me poserais vraiment la question du salaire si la situation se dégrade à un point tel que je vais finir par me dire ce n'est plus possible, je le mets toujours en relation avec ce que ça m'apporte ailleurs."

G16 – Stagiaires et néo titulaires privé

"Moi je gagnais beaucoup plus dans le privé. Les grilles de salaire ne font pas rêver."

Agents de catégorie A et B : les plus satisfaits de leur situation

Ces agents sont les plus positifs vis-à-vis de leur situation. Ils apprécient notamment la sécurité de l'emploi, les congés, les horaires, et les possibilités de mobilité interne. Pour eux cependant, la question du salaire n'est pas centrale : tous déclarent que le salaire n'est pas au centre de leurs préoccupations. Ils reconnaissent implicitement qu'un alignement sur les salaires du secteur privé ne serait pas justifié compte tenu des avantages substantiels offerts par la fonction publique. Tous affirment d'ailleurs qu'ils ne seraient pas disposés à quitter la fonction publique et ses avantages pour un salaire plus élevé.

Agents de catégorie A et B : les plus satisfaits de leur situation

"Est-ce que certains d'entre vous souffrent de leur salaire et pourraient quitter la fonction publique à cause de cela ? » ; "Non (unanime)"

G20 – Agents de Catégorie A

"Je serai pas prêt à partir dans le privé même pour un meilleur salaire. C'est trop incertain."

G21 – Agents de Catégorie B

"Par les temps qui courent c'est bien de se dire qu'on a une situation financière stable quoi qu'il arrive."

G21 – Agents de Catégorie B

"[...] J'ai un crédit sur le dos, je me verrais pas prendre de risque, notamment après le Covid."

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

Une question salariale finalement relative et qui mêle reconnaissance symbolique et matérielle

La question du salaire au sein de la fonction publique suscite des réflexions variées et des perceptions diverses selon les cibles. Chez les viviers, la réalité salariale du monde professionnel est globalement méconnue. L'absence de connaissance des différents échelons salariaux dans le secteur public engendre une perception floue, et le salaire ne s'impose pas toujours comme un critère déterminant dans la considération de la fonction publique. En effet, au-delà de ces considérations, d'autres freins émergent : l'idée de carrières figées, dénuées d'intérêt et vouées à la stagnation, constitue un obstacle majeur avant la question des salaires. Pour les viviers, l'attrait d'un parcours professionnel dynamique et enrichissant peut surpasser la simple question salariale, façonnant ainsi leurs choix et orientations.

En revanche, du côté des agents, la discussion s'articule davantage autour de la valeur relative de leur salaire que de sa valeur absolue. Ceux qui expriment leur mécontentement soulignent souvent que leur rémunération semble démesurément basse par rapport à l'ampleur de leurs responsabilités et aux

conditions dans lesquelles ils évoluent. L'évaluation de la juste rétribution s'établit en fonction de divers paramètres, créant un lien indissociable entre le salaire perçu et l'environnement professionnel.

Il apparaît que la satisfaction salariale au sein de la fonction publique est liée à la qualité des conditions de travail. Ainsi, ceux qui bénéficient d'un cadre professionnel favorable, empreint de reconnaissance et de considération, semblent tirer une meilleure satisfaction de leur salaire. C'est dans cet équilibre entre rémunération, conditions de travail et reconnaissance que se forge le bien-être des agents.

Dès lors, la dégradation constatée des conditions de travail par presque tous les agents rend la question du salaire particulièrement sensible. Ce qui pouvait être jugé jusqu'ici tolérable en termes de rétribution devient de plus en plus inacceptable par les agents rencontrés : non seulement parce que leur niveau de vie objectif a baissé (après plusieurs années de gel du point d'indice) mais aussi parce que la dégradation des conditions de travail vient nourrir le sentiment d'un manque de considération et de reconnaissance du travail accompli.

E – Les perspectives d'évolutions limitées : un sujet qui divise

Chez les viviers, un manque de connaissance des possibilités de mobilité interne : le sentiment de carrières figées

L'idée selon laquelle une carrière dans la fonction publique est figée et qu'on est condamné à rester éternellement dans un même poste semble persister dans l'imaginaire des viviers.

La méconnaissance des viviers quant aux métiers qu'il est possible d'exercer au sein de la fonction publique alimente cette perception. Ils peinent à citer des exemples de carrières au-delà des métiers « vocations » (soignant, enseignant, policier, pompier...), ni à préciser clairement les contours des métiers « administratifs », « de bureaux » qu'ils jugent péjorativement. Ainsi, leur connaissance très faible des différents métiers qui composent la fonction publique nourrit fortement l'image d'une institution au sein de laquelle une carrière est figée.

- La mobilité interne au sein de la fonction publique est également méconnue des viviers, qui n'ont pas à l'esprit qu'elle offre aux agents la possibilité d'évoluer au sein de la fonction publique et de changer de métier sans démissionner ou changer d'employeur.
- Ils n'ont pas les connaissances des moyens de progression interne tels que les concours ou les formations, qui offrent la possibilité de monter en compétences et d'accéder à des responsabilités plus élevées, alors que ces avantages sont systématiquement avancés par les agents.
- La mise en disponibilité est également une option souvent méconnue, offrant la possibilité de vivre d'autres expériences professionnelles tout en maintenant un lien avec la fonction publique.

Cette sous-estimation des possibilités d'évolution au sein de la fonction publique peut constituer un réel frein chez certains publics qui pourraient pourtant être séduits par les possibilités de changement et de mobilités entre administrations et services (métiers du numérique en particulier).

Un manque de connaissance des viviers sur les possibilités d'évolution

"Je crois que quand tu es un nouveau professeur, le rectorat a tendance à t'envoyer dans un endroit défavorisé. Il faut faire un certain nombre d'années en zone défavorisée pour changer de zone."

G1 – Etudiants en Licence 1

"Pour moi, tu as plus de perspectives d'avenir dans le public. Tu peux aller plus loin, tu peux évoluer plus facilement et voilà... Ils ouvrent plus aussi aux formations, je pense."

G7 – Etudiants en santé

"Je ne sais pas s'il y a des séminaires qui sont proposés, mais ce serait pas mal d'en faire. Si on est dans un service, avoir un séminaire où toute l'équipe irait pour en apprendre plus sur le service où on est, les solutions, les nouvelles découvertes : quand on est jeune, on a envie d'apprendre."

G7 – Etudiants en santé

"Ce qui m'ennuie, c'est le type de tâche, dans la fonction publique on fait toujours la même chose pendant des années jusqu'à ce qu'on ait une opportunité dans le privé on peut changer d'entreprise, évoluer dans l'entreprise, faire une formation. Il y en a aussi dans le public mais c'est pas la même chose,"

Chez les agents ou futurs agents des expériences – et des attentes – très diverses

Du côté des agents, on observe sur la question des possibilités d'évolutions internes **des différences notables d'appréciation et des attentes également diverses.**

- **Chez les enseignants et les soignants il ne s'agit en général pas d'un réel sujet** : compte tenu de leurs métiers ils savent (surtout les premiers) que les possibilités d'évolutions sont limitées mais cela est secondaire par rapport à ce qu'ils recherchent en priorité : l'accomplissement de leur métier, le contact avec les élèves ou le soin.
- **Chez les agents de catégorie C** on note en revanche **une source de frustration** sur ce sujet, alimenté par la faiblesse des salaires : non seulement ils ont le sentiment que les perspectives d'évolution sont limitées mais en plus que le fonctionnement et les règles concernant la mobilité sont flous. Les contractuels en particulier regrettent un manque de visibilité et la précarité de leur situation et de leur avenir.
- **Chez les agents de catégories A et B**, en revanche **les possibilités d'évolution** et de mobilité internes à la fonction publique **s'avèrent largement valorisées.**
 - Parmi les agents rencontrés plusieurs avaient progressé et changé de postes à plusieurs reprises au long de leur carrière, à la fois verticalement (en préparant et en passant les concours internes) soit horizontalement (en profitant d'opportunités offertes).
 - D'autres, sans en avoir profité, soulignent en effet cet avantage par rapport au secteur privé, où la mobilité est plus risquée alors que dans la fonction publique on est toujours assuré de retrouver un poste.
 - Les offres et possibilités de formation sont également valorisées, notamment par rapport au privé.
 - La mobilité géographique est également évoquée par certains actifs en reconversion comme une possibilité positive que le privé ne propose que rarement.
- Mais, si ces possibilités existent, **des frustrations semblent s'exprimer quant à l'information et aux possibilités d'accompagnement dans ces évolutions.** On retrouve alors un motif important d'insatisfaction, soulignée par de nombreux agents : **l'absence totale de suivi RH dans leur gestion de carrière.**
 - Un certain nombre de participants s'accordent à dire que, s'ils ont trouvé leur compte en entrant dans la fonction publique, le suivi de carrière est, lui, insatisfaisant. Ils décrivent en effet des progressions très lentes voire bloquées, alors même que ces montées en grade sont perçues comme un bon moyen de motivation et de (re)mobilisation, et qu'elles constituent des occasions attendues de revalorisation salariale. La seule manière de progresser est de repasser des concours, sans que soit pris en compte la valeur du travail accompli.

Au global, c'est **ainsi moins une frustration à l'égard des possibilités limitées d'évolutions qui s'exprime qu'une insatisfaction à l'égard d'un employeur qui ne semble pas soucieux d'accompagner ses agents dans leurs évolutions tout au long de leur carrière** : avec les différents éléments déjà cités (dégradation des conditions de travail, salaires insuffisants...) cela nourrit le sentiment d'un manque de considération qui fragilise leur engagement.

Des opportunités de mobilité interne valorisées...

"Il y a une facilité d'évolution professionnelle qu'il n'y a peut-être pas dans le privé. Il y a eu une amélioration, une montée en compétence. Mais c'est peu valorisé. Je suis assez d'accord. Il y a des exemples de personnes qui ont commencé catégorie C et qui ont grimpé les échelons. C'est possible dans la fonction publique. "

G20 – Agents de catégorie A

"Pour moi, le plus gros avantage, ce serait la mobilité et les évolutions de carrière qui sont possibles. On peut se former, on peut changer de spécialités. "

G20 – Agents de catégorie A

"Dans la fonction publique on peut vraiment changer complètement de métier sans démissionner. "

G21 – Agents de catégorie B

... mais un manque d'accompagnement déploré

"Qu'on fasse bien ou pas bien, c'est le même salaire. Pareil sur les perspectives d'évolution".

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"Il y a des opportunités d'évolution mais c'est compliqué. On n'est pas accompagnés. "

G24 – Aides-soignants

"Ça fait un bout de temps que j'attends un grade, je suis toujours catégorie C alors que je fais des choses que je ne devrais pas faire. J'ai dû passer un CAP pour mon passage en maîtrise alors que j'ai un BAC+4. "

G25 – Agents public et privé peu qualifiés

La fonction publique comme ascenseur social : une réalité non perçue

L'idée que la fonction publique pourrait agir comme un moteur d'ascension sociale à titre individuel n'a jamais été évoquée spontanément par les participants rencontrés. Sur relance elle a le plus souvent suscité un certain scepticisme voire une incompréhension des termes du débat.

Quand elle a suscité des réactions, la compréhension s'articulait autour de deux idées différentes :

- **La possibilité d'évoluer et de progresser socialement au sein de la fonction publique** : certains agents mettent alors en avant les opportunités d'évolution en interne comme moyen de changer de catégorie et d'améliorer leur situation professionnelle, même s'ils peuvent être critiques à l'égard des concours. A noter que souvent les exemples ont été évoqués « au passé » : davantage comme une possibilité qu'offrait la fonction publique à une époque qu'actuellement.
- **L'accès à la fonction publique permet de s'élever socialement**. Cette dimension n'a été évoquée qu'à la marge, essentiellement par le témoignage de deux étudiants en prépa talents, issus de milieux sociaux défavorisés avec des parents immigrés ou non diplômés, qui

perçoivent la fonction publique comme un indicateur de réussite sociale concret. Intégrer la fonction publique c'est non seulement accéder à la stabilité professionnelle – alors que leurs parents étaient confrontés à la précarité et des parcours de vie instables – mais aussi à un statut qui donne une place dans la société.

Toutefois, chez la plupart des participants, les réactions à cette idée d'ascension sociale permise par la fonction publique étaient relativement peu élaborées, suggérant que le sujet n'est pas vraiment présent à l'esprit. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence de perception :

- D'abord, et peut-être principalement, cela peut refléter **une désillusion ou un scepticisme plus large à l'égard des possibilités d'ascension sociale dans la société française aujourd'hui**. De nombreuses études révèlent en effet des Français convaincus d'une société figée et qui pensent que leurs enfants auront de moins bonnes conditions de vie qu'eux. Dans ce contexte, la fonction publique ne paraît pas offrir davantage que d'autres voies professionnelles de possibilités d'ascension sociale.
- Il est également possible **qu'historiquement l'idée que la fonction publique pouvait être une voie d'ascension sociale se nourrissait de l'idée qu'en l'intégrant on était en un sens « pris en charge » par l'administration** qui assurait ainsi encadrement, formation et suivi des agents. La fonction publique, ou à tout le moins certaines de ses composantes (armée, La Poste, éducation nationale par exemple), auraient ainsi eu une fonction intégratrice, propice à une trajectoire d'ascension sociale. Or force est de constater que ce n'est pas ce que constatent et vivent les nouveaux agents rencontrés. Les enseignants, en particulier, expriment le sentiment d'être « jetés » dans le système en début de carrière, sans accompagnement ni prise en charge adéquat pour gérer les élèves. Ce sentiment de devoir se débrouiller seul est également exprimé – souvent de manière virulente – par les enseignants quand ils évoquent la gestion des enfants porteurs de handicap dans le cadre de « l'école inclusive ». Plus largement cette impression d'une administration qui n'accueille ni n'accompagne véritablement ses agents dans leur carrière est exprimée en filigrane par de nombreuses cibles. Dès lors, comment imaginer qu'elle puisse à leurs yeux leur donner les moyens ou conditions de progresser socialement ?

Un scepticisme global sur les possibilités d'ascension sociale dans la société

“Les jeunes aujourd'hui doivent faire face à énormément de problèmes : le logement, les transports. Tout est plus compliqué pour eux et c'est un problème bien plus important qu'avant.”

G19 – Etudiants en école RESP

“Ça vient aussi de leurs masters dans lesquels on leur promet des salaires mais ils déchantent très vite. La fonction publique n'attire plus autant.”

Entretien individuel – Recruteur en interne et en externe – Ressources humaines

“Le niveau de la vie a augmenté. Les jeunes ont du mal à trouver des logements. Donc les gens cherchent des salaires plus élevés.”

Entretien individuel – Recruteur en externe – Restauration scolaire

“Je trouvais aussi dans la fonction publique que, avec les gens qui étaient là depuis plusieurs années, pour faire sa place c'était compliqué. Dans le privé, c'est compliqué aussi mais moins que dans la fonction publique et quand ils voient quelqu'un qui arrive, ils ont peur qu'on leur pique leur place c'est un peu...”

Entretien individuel – Démissionnaires

Pour les étudiants en Prépa talents, la fonction publique offre l'opportunité d'une ascension sociale

" On a toujours des outils pour casser ce déterminisme social, comme la prépa talents. C'est une chance pour certains d'avoir ces dispositifs. Lorsqu'on rentre dans la FP, en C ou en B, il y a aussi des possibilités d'ascension, concours interne. La vie change quand on réussit ces concours.."

Entretien individuel – Prépa talents

"Moi je suis un enfant d'immigré de la première génération, mes parents ne sont pas français. Ils sont issus de la classe populaire, et si j'arrive à devenir haut fonctionnaire ce sera une preuve d'ascension sociale. Ce serait hypocrite de ne pas l'avouer."

Entretien individuel – Prépa talents

Conclusion – Faire carrière dans la fonction publique : un compromis initial compromis ?

L'idée du « compromis initial », qui aurait longtemps été le pilier de l'attractivité de la fonction publique pour certains travailleurs, reposait sur un équilibre entre un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Au cours de l'étude, il est apparu d'une part que ce compromis non seulement n'était pas présent à l'esprit des participants mais que ses éléments constitutifs ne faisaient pas l'objet d'interprétations univoques.

Lorsqu'ils analysent l'attractivité de la fonction publique pour eux-mêmes, les participants ne procèdent pas à une analyse intrinsèque, mais plutôt à une évaluation dynamique, influencée par des motivations variées : le désir de stabilité peut être attirant par crainte du licenciement ou par la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'acceptation d'un salaire moins élevé peut l'être par volonté d'exercer un métier spécifique, ou parce que la stabilité est le seul critère. Ainsi pour la plupart des agents rencontrés c'est un élément déterminant qui les avait attirés vers la fonction publique, et ils n'avaient pour la plupart pas établi d'évaluation avantages/inconvénients de leur choix.

Surtout, il semble que les différents éléments constitutifs du « compromis » soient aujourd'hui, chacun à leur manière, réinterrogés. Dès lors, celui-ci ne semble plus en mesure d'être à la base de l'attractivité de la fonction publique. Au contraire ses bousclements sont à la fois la cause et le symptôme de la perte d'attractivité de la fonction publique, une perte qui – comme nous allons le voir – se matérialise et s'incarne de différentes manières.

Partie 4 – Symptômes et conséquences de la perte d'attractivité de la fonction publique

Le compromis initial qui caractérisait la fonction publique ne semblant plus trouver écho auprès des viviers et des agents, on constate un déclin du niveau d'attractivité de la fonction publique. Chez les viviers, la situation des fonctionnaires ne génère pas véritablement d'envie, et les agents sont très pessimistes à propos de leur situation et ne voient pas d'éléments positifs auxquels se raccrocher pour l'avenir. Certains quittent même la fonction publique à cause de ces difficultés.

A – Le fonctionnaire : de l'envie à la pitié ?

Le fonctionnaire, qui pouvait autrefois être perçu comme un individu privilégié et favorisé, semble aujourd'hui inspirer moins d'envie ou de jalousie auprès des viviers qu'une forme de pitié. La perception générale du fonctionnaire semble ainsi évoluer vers une vision moins envieuse, marquée par des connotations qui évoquent plutôt une situation à plaindre qu'à convoiter.

Un sentiment d'empathie plutôt que de jalousie

Le cliché du fonctionnaire « privilégié », bénéficiant d'avantages indus au regard d'une charge de travail plus que modérée, n'est pas absente des esprits des agents comme des viviers interrogés. On pourrait même dire qu'il l'est davantage chez les premiers – qui déplorent la persistance de cette image erronée de la fonction publique – que chez les seconds, qui l'évoquent, certes, tout en déclarant avoir conscience qu'il s'agit d'un cliché, et donc, d'une caricature.

De fait, il semble que cette image soit souvent évoquée par les viviers comme la persistance d'une réalité datée, d'un autre temps, dont on ne sait plus vraiment si elle est d'actualité. Au contraire, il semble que cette image d'un fonctionnaire qui « fait envie » soit pour partie remplacée par celle du fonctionnaire « qui fait pitié ».

Cela se nourrit :

- Du constat déjà évoqué de **la dégradation des conditions de travail** des agents dans les différentes fonctions publiques ;
- Renforcé par la prise de conscience – notamment à la faveur du Covid-19 mais aussi des attentats – **du caractère indispensable de ces professionnels « en première ligne »**.

Ainsi les gestes et élans de soutien ou reconnaissance à l'égard des soignants pendant la crise sanitaire (et qui ont été évoqués lors des groupes) peuvent aussi être décodés comme des signes d'empathie à l'égard de métiers dont on reconnaît les difficultés et dont on plaint les représentants. Par ricochet ces sentiments semblent toucher l'ensemble de la fonction publique.

Des professions perçues comme indispensables

"Ce sont des métiers dont on a besoin dans la société."

G3 – Etudiants en Licence

"Moi je dirais « essentiel » parce qu'on a besoin d'eux. Et je pense qu'ils ne sont pas considérés à leur juste valeur. Je pense qu'ils ont peut-être même la position la plus essentielle de notre pays et même en général. Donc ouais ils mériteraient plus. Et c'est pour ça que d'ailleurs plus personne n'a envie d'être professeur. Enfin, quelques-uns qui sont très motivés, très passionnés."

G4 – Etudiants en Licence

"On m'a dit 'ah oui tu veux faire ça pour les vacances', ou alors 'c'est bien il en faut'. On m'a même parlé de sacrifice."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

Un sentiment d'empathie à l'égard de ces professionnels

"Dans les médias, on en parle toujours dans un contexte négatif, genre meurtre ou incident. Ça donne une image négative. Ils n'en parlent jamais quand il faut les récompenser ou quand il y a des professeurs modèles. Il y a des professeurs qui nous ont vraiment aidés mais ça on n'en parle pas."

G2 – Etudiants en Licence 3 et Master 1

"Personne n'a sauté de joie quand j'ai dit que je voulais faire ce métier."

G5 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs des écoles

"Le manque de moyens entraîne un mal-être des fonctionnaires dans certains secteurs."

G13 – Actifs en reconversion

"Il y a quand même des gens qui se lèvent à 5 heures du matin, qui travaillent de nuit."

G13 – Actifs en reconversion

L'image de l'enseignant, symbole du déclin

L'évolution récente de l'image de l'enseignant a été évoquée aussi bien par les viviers que par les enseignants eux-mêmes. La profession serait considérée, notamment par les élèves et les parents, de manière moins prestigieuse qu'auparavant et l'enseignant en tant que figure d'autorité serait moins respecté.

Chez les viviers, le constat revient souvent : le professeur, autrefois perçu comme détenteur d'une mission noble et éducative, a vu son statut se dégrader. L'image d'une profession prestigieuse, capable d'influencer positivement la société par l'éducation, a cédé la place à une perception moins flatteuse. Les viviers évoquent des enseignants confrontés à des défis grandissants, tels que des salaires peu attractifs, des conditions de travail souvent précaires, et des élèves difficiles qui leur manquent de respect voire sont physiquement menaçants.

Parallèlement, les enseignants eux-mêmes témoignent de cette dégradation du statut de leur profession. Nombreux sont ceux qui soulignent le fossé entre la réalité de leur quotidien professionnel et l'idéalisation du métier d'enseignant. Autrefois considéré comme un choix valorisant et honoré, enseigner est désormais considéré comme un métier difficile, dans lequel il faut faire face à des élèves insolents voire violents ainsi qu'à des parents qui remettent en cause sa légitimité. De plus, les

problèmes auxquels les enseignants font face en termes de moyens remettent même en cause le niveau de considération que leur accorde l'Etat, ce qui semble rejaillir sur l'image qu'en a le grand public : un métier laissé à l'abandon, dont on ne semble pas entendre les problèmes.

Les enseignants regrettent souvent une époque où le métier était respecté en tant qu'autorité éducative censé influencer positivement la vie de ses élèves. Aujourd'hui, beaucoup déplorent la perte de ce statut respecté, attribuant cela à une variété de facteurs, notamment les changements sociétaux : **le statut de l'enseignant semble évoluer, et passer d'un métier qu'on respecte à un métier que l'on plaint.**

Une perte de prestige

"La profession a perdu de son prestige. Avant on était respectés. Maintenant, ce sont des fainéants pour les gens."

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"Avant il y avait une forme de prestige social dans les années 1980-1990."

G6 – Etudiants en Master MEEF – Professeurs en collège et lycée

"Je pense que c'est vraiment véhiculé par les médias. Parce que quand on pensait à un professeur avant on voyait une figure d'autorité, enfin le maître qui était reconnu. Maintenant on voit plus la personne qui est bonne qu'à prendre des vacances, être en grève et toujours se plaindre."

Entretien individuel - Démissionnaires

Un manque de reconnaissance du travail d'enseignant

"Le manque de reconnaissance je dirais, du public en général. Je me sens pas très concernée parce que moi j'ai des parents très sympathiques, mais je vois mes collègues suppléantes ou titulaires, il y a un gros problème là-dessus, et un manque de reconnaissance de la société et de l'éducation nationale, la manière dont elle gère ses professeurs, et la société qui dit qu'on est bien payé pour avoir tout le temps des vacances et nos mercredis pour les primaire. J'ai envie de leur dire venez voir et on verra."

G16 – Stagiaires et néo titulaires privé

"Il y a une mauvaise image parce que les gens pensent qu'on n'a pas de travail chez nous alors qu'on en a énormément, et les personnes ne voient pas tout ce travail de préparation et c'est ce qui me dérange. Ils ne se rendent pas compte de tout le travail qu'il y a derrière : on a autant de temps de préparation que de temps sur place devant les élèves, et ce temps, il n'est pas rémunéré ... C'est plus : oh tu as plein de vacances et tu ne travailles pas beaucoup... Non je pense que certains fonctionnaires sont beaucoup plus valorisés que les enseignants pour lesquels il y a eu un prof-bashing négatif au plus haut point."

G17 - Enseignants contractuels

"On recevait constamment des remarques sur les vacances, comme quoi on ne foutait rien."

Entretien individuel - Démissionnaires

B – Un avenir assombri pour la fonction publique

Confrontés à des défis croissants et constatant une évolution négative de leurs conditions de travail, les agents en totalité affichent **un pessimisme marqué lorsqu'on aborde la question de leur avenir professionnel et de la fonction publique en général**. Les difficultés récurrentes et la perception d'une détérioration continue renforcent leur sentiment que les perspectives sont peu encourageantes, contribuant ainsi à une vision pessimiste de leur situation et du contexte plus large de la fonction publique.

Un pessimisme latent chez les agents

Le fort pessimisme observé chez les agents découle de plusieurs facteurs qui illustrent une tendance négative persistante dans leur environnement professionnel.

Premièrement, **le constat d'une dégradation continue au fil des années contribue à alimenter ce pessimisme**. Tous les agents sans distinction perçoivent une détérioration de leurs conditions de travail, que ce soit en termes de charge de travail, de ressources disponibles, de reconnaissance professionnelle ou d'autres aspects. Cette évolution négative crée un sentiment d'insatisfaction et d'incertitude quant à l'avenir.

Parallèlement, le sentiment que peu de choses se sont améliorées renforce le pessimisme des agents. Malgré les efforts déployés, les réformes mises en place ou les changements envisagés, le constat d'une amélioration significative demeure limité. Les agents peuvent se sentir désillusionnés face à une stagnation ou à une lenteur dans la résolution des problèmes structurels qui affectent leur quotidien professionnel.

Céline, par exemple a exercé le métier de surveillante pénitentiaire pendant 8 ans. Dans ce laps de temps relativement court, elle a constaté des évolutions qui mettaient à mal les conditions d'exercice du métier : de moins en moins de moyens financiers, de moins en moins d'effectifs pour de plus en plus de détenus, mais également une évolution des règles pénitentiaires européennes qui selon elle ont fait que « la parole du détenu avait plus de poids que celle d'un surveillant », ce qui inversait la dynamique d'autorité et rendait l'exercice de son métier trop difficile. Les arrêts maladies se sont multipliés face à toutes ces difficultés, et Céline a décidé de quitter son poste. Elle a ressenti une dégradation du niveau de considération accordé aux agents pénitenciers, et n'avait aucun espoir vis-à-vis d'éventuelles améliorations pour l'avenir. Elle s'est reconvertie en chauffeuse de bus.

Cette absence de progrès palpables peut engendrer un sentiment de désarroi, les agents ne trouvant pas de repères concrets auxquels se raccrocher pour envisager un avenir plus positif. L'incertitude quant à l'évolution de leur situation professionnelle contribue à renforcer leur pessimisme, car ils ont du mal à percevoir des signes tangibles de changement ou d'amélioration à venir.

L'absence de perspectives claires pour l'avenir constitue un facteur majeur dans le pessimisme des agents. Ils peuvent se sentir démunis, ne sachant pas sur quoi fonder leurs attentes ou comment envisager un avenir professionnel plus favorable. Ce manque de visibilité renforce le sentiment d'impuissance et accentue la tendance pessimiste qui prédomine parmi les agents de la fonction publique.

Un pessimisme latent chez les agents

“Les tâches se multiplient, les réunions aussi, les différents projets à mener... C'est très chronophage il y a

quelques années ça n'existait pas."

G17 – Enseignants contractuels

"Ce qui me fait peur pour l'avenir, c'est la précarité."

G17 – Enseignants contractuels

"Le CHU, je vois ça comme un cancer qui nous grignote et nous épuise jusqu'à ce qu'on en puisse plus."

G23 – Infirmiers

"C'est en train de se privatiser de plus en plus, maintenant pour voir un médecin si tu ne payes pas un médecin en urgence t'es obligé d'attendre trois ou six mois."

G24 – Aides-soignants

"Franchement quand je vois comment c'est maintenant... J'imagine même pas dans 20 ans. Je peux pas miser sur l'avenir."

G24 – Aides-soignants

Un manque de confiance profond envers l'Etat pour l'avenir

Les agents expriment **un profond scepticisme à l'égard de la capacité de l'État à améliorer leur situation**, alimenté par l'observation que les politiques mises en place tendent systématiquement vers une diminution des moyens investis. Cette méfiance découle d'une constatation récurrente selon laquelle les réformes et les décisions politiques semblent davantage orientées vers des mesures d'austérité que vers le renforcement des ressources et des conditions de travail.

Les agents perçoivent une tendance générale à la réduction des moyens alloués à la fonction publique, se traduisant par une diminution des effectifs, des budgets et des investissements dans les services publics. Cette réalité renforce leur conviction que les politiques actuelles ne visent pas à améliorer leur situation, mais plutôt à restreindre les ressources disponibles, impactant directement la qualité des services qu'ils peuvent fournir à la population.

Cette méfiance envers l'État s'accompagne de l'idée que les agents seraient avant tout perçus comme des « coûts », des « charges » plutôt que comme des contributeurs essentiels au fonctionnement et au bien-être de la société. Cette dynamique renforce le sentiment que les politiques publiques sont axées sur des considérations budgétaires au détriment des besoins réels des services publics.

Un manque de confiance envers l'Etat pour l'avenir

"Les conditions sont dégradées, les gels de point d'indice, les nouvelles réformes, ils ont plus de nouvelles contraintes que les gens arrivés il y a un moment. Avant on pensait que fonctionnaire c'était enviable, là on passe de l'autre côté de la barrière."

G11 – Étudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

"L'Etat ils se comportent bien avec nous que quand ça les arrange."

G22 – Agents de catégorie C

“Clairement je ne me sens pas reconnue par l'Etat.”

G23 – Infirmiers

“J'ai peur pour l'avenir. Il y aura des acquis qu'on n'aura plus, faut pas rêver.”

G24 – Aides-soignants

“Quand l'Etat n'investit plus dans certains territoires, tout s'effondre, les bailleurs sociaux s'en vont et ça crée de plus en plus de misère. On nous a longtemps parlé du plan Borloo mais finalement il n'a jamais été adopté.”

Entretien individuel – Démissionnaires

C – Quitter la fonction publique

Des difficultés qui peuvent pousser à quitter la fonction publique

Face aux difficultés persistantes dans la fonction publique, un certain nombre d'agents se questionnent, considérant différentes solutions pour faire face à leurs préoccupations professionnelles. Parmi ces solutions, **quatre grands cas de figure émergent**, illustrant la diversité des réponses face aux défis rencontrés.

- La première consiste en **ceux qui choisissent de démissionner pour se réorienter différemment**, souvent en cherchant des opportunités similaires dans d'autres secteurs ou régions. Ces agents souhaitent maintenir une continuité dans leur carrière, parfois en exerçant le même métier ou une profession similaire, mais ailleurs. Cette décision découle souvent de la volonté de trouver un environnement de travail plus favorable ou des perspectives d'évolution plus attrayantes. Sarah, par exemple, ancienne infirmière en clinique, a quitté son métier à la suite de la surcharge de travail survenue pendant le Covid. Aujourd'hui, elle exerce sa profession d'infirmière en tant qu'intérimaire. Elle a la possibilité de sélectionner les missions qui correspondent à ses préférences, optant notamment pour des établissements privés tels que des maisons de retraite, où le rythme de travail est moins éprouvant. Cette flexibilité lui offre la liberté de modeler son emploi du temps en fonction de ses souhaits, lui permettant ainsi de consacrer davantage de temps à sa famille. Cependant, elle reconnaît que cette situation n'est pas viable à long terme en raison de contraintes financières.
- La deuxième concerne **ceux qui démissionnent en vue d'une reconversion totale**, même si leur métier actuel était une vocation. Ces individus décident de prendre un virage radical dans leur carrière, explorant de nouvelles passions ou domaines d'activité. Le choix de cette option peut être motivé par le désir de trouver un travail plus aligné sur leurs aspirations personnelles et professionnelles, même si cela implique de quitter complètement la fonction publique. Aymeric, ancien aide-soignant, a également été victime d'un burn-out à la suite du Covid. Il a décidé de reprendre des études et travaille aujourd'hui comme commercial dans une entreprise de location de véhicule frigorifique.

- La troisième rassemble ceux qui aspirent à **une reconversion tout en restant dans le cadre de la fonction publique**. Ils optent pour la mobilité interne, cherchant des opportunités au sein d'autres administrations publiques. Ce choix peut découler d'un attachement particulier au service public malgré les difficultés rencontrées, avec l'espoir de trouver un environnement plus propice à leur épanouissement professionnel. L'une des participantes du groupe d'étudiants en école RESP âgée de 40 ans déclare avoir rejoint l'EHESP pour changer de poste au sein de la FPH car sa situation professionnelle était trop compliquée en termes de charge de travail. Elle ne souhaitait cependant pas quitter la FPH pour rester dans son domaine de compétences, et a donc rejoint l'EHESP. Elle souligne que ce retour à l'école a été une véritable respiration dans sa carrière, et qu'elle a pu développer de nouvelles compétences et découvrir de nouveaux horizons dans sa carrière. Aujourd'hui, elle attend de passer les concours, et profite de cette pause pour repenser sa trajectoire professionnelle.
- Enfin, la quatrième englobe **ceux qui, bien que confrontés à des problèmes dans leur travail actuel, hésitent à prendre des mesures immédiates en raison d'une incertitude quant à la direction à suivre**. Ces individus peuvent ressentir une inquiétude pour leur propre avenir, mais la difficulté à identifier une alternative claire les retient de prendre des décisions drastiques. Amel, ATSEM dans la FPT, voulait quitter son poste à cause de la dégradation de ses conditions de travail. Elle souhaitait rester dans la fonction publique, mais le manque d'accompagnement RH au moment de son mal-être a favorisé le départ, puisqu'aucune mobilité transversale n'a été proposée vers d'autres postes de la même catégorie, ni un soutien pour envisager un autre concours. Aujourd'hui, elle est en mise en disponibilité, sans aucune certitude sur son avenir.

Dans l'ensemble, ces différentes réponses illustrent la complexité des réponses individuelles des agents de la fonction publique face aux difficultés rencontrées. Chacune de ces décisions reflète une tentative de navigation dans un paysage professionnel incertain, où les agents cherchent à trouver un équilibre entre leurs aspirations personnelles, leurs compétences professionnelles et les réalités de leur environnement de travail actuel.

La réorientation

"Je ne sais faire que ça, j'aime ça, j'aime beaucoup mon métier et comme n'importe quelle famille on a besoin de sous. Je peux pas aller faire le tour du monde et tout lâcher. Je sais pas trop ce que je vais faire."

Entretien individuel - Démissionnaires

La reconversion totale

"J'ai beaucoup hésité, parce que je me suis dit, je pars vers quelque chose d'inconnu, j'allais vers l'inconnu, je ne savais pas ce que j'allais faire après... C'était quitter mes collègues, c'était une deuxième famille, on ne se voyait pas seulement qu'au travail. Et puis je me suis dit, est-ce que mon salaire allait suivre mon train de vie ?"

Entretien individuel - Démissionnaires

"C'était un peu compliqué avec la hiérarchie de changer de poste. J'aurais peut-être trouvé un autre poste dans la fonction publique qui m'allait mieux où on peut bouger, ne pas être derrière un bureau, mais j'avais pas envie d'attendre et je trouvais que c'était très compliqué donc je me suis dit j'aime mieux partir."

Entretien individuel - Démissionnaires

La reconversion au sein de la fonction publique

“C'était l'EHESP ou je quittais la Fonction Publique. Je me suis rendu compte que mes supérieurs essayaient de me maintenir sur mon poste, c'est ce qui m'a poussé à vouloir partir.”

G19 – Etudiants en école RESP

L'incertitude de la décision à prendre

“Il y a eu des moments où j'étais complètement démoralisée et découragée car je ne trouvais rien. Souvent, même sur Internet, on tombe sur des lois compliquées, des choses que je ne connais pas forcément. Et puis, les référents, comme ceux qu'on a dans les mairies ou les DRH, qui sont censés nous accompagner, je me suis rendue compte qu'ils n'avaient pas autant d'informations qu'ils le devraient... Je me dis que si j'avais eu un meilleur accompagnement, peut-être que j'aurais pu éviter cette mise en disponibilité. J'aurais pu profiter de ce temps pour suivre une formation, me couper de la routine et de la pression du travail, découvrir autre chose, évoluer et ainsi revenir plus fort, repartir sur de meilleures bases. En fait, je me suis retrouvée dans cette situation parce que je n'avais pas d'autre choix.”

Entretien individuel – Démissionnaires

Des solutions identifiées, mais une mise en place jugée illusoire

Les agents estiment avoir clairement identifié les solutions susceptibles d'améliorer leurs conditions de travail et, par conséquent, l'attractivité de la fonction publique (nous les aborderons dans la partie suivante). Cependant, malgré cette clarté dans leurs propositions, ils nourrissent peu d'espoir quant à leur mise en œuvre. Le scepticisme prévaut, reflétant la perception que les changements nécessaires risquent de rester non-entendus, entravés par des obstacles politiques, administratifs ou financiers, et que les améliorations attendues demeureront difficiles à concrétiser.

Partie 5 – Briser le cercle vicieux : l’attractivité de la fonction publique en jeu

En raison des différents points abordés jusqu'ici, les viviers et agents rencontrés s'accordent tous pour reconnaître le manque d'attractivité actuelle de la fonction publique, en particulier auprès des jeunes travailleurs. Ils ne sont pas étonnés des problèmes de recrutement, qu'ils constatent ou subissent dans leur quotidien. Lorsqu'on leur demande quelles solutions mettre en place pour améliorer la situation, leurs idées – en particulier pour les agents – sont assez clairement définies.

L'amélioration des conditions de travail (et notamment du salaire) apparaît à tous comme un préalable indispensable : il leur semble impossible d'améliorer l'attractivité de la fonction publique sans s'attaquer à ce qui constitue selon eux le premier problème des agents en poste et une des principales causes de l'image négative de la fonction publique dans le grand public.

Au-delà de ce prérequis, les attentes s'articulent ensuite autour des dimensions suivantes.

A – Donner vie à la fonction publique

Les premières attentes des participants pour améliorer l'attractivité de la fonction publique s'articulent autour de l'idée de lui donner vie. Dans son état actuel, elle est une entité distante, dépourvue de substance. Son existence est abstraite car les viviers la connaissent mal, les agents n'ont pas de fort sentiment d'appartenance, et elle consiste en une somme d'individus plutôt qu'en un collectif solide. Pour accroître son attrait, un préalable leur semble nécessaire : lui donner vie.

Faire connaître la fonction publique et la rendre visible

Pour améliorer l'attractivité, **les agents considèrent important de faire connaître et de présenter la fonction publique aux viviers comme une option de carrière stimulante, en dévoilant la diversité de ses métiers au-delà des métiers « vocations » telles que les enseignants, les professionnels de la santé, les policiers et les militaires**. Plutôt que de se limiter à ces métiers vitrines, ils évoquent le besoin de mettre en lumière la pluralité des postes offerts par la fonction publique. Il s'agit de montrer à la fois qu'elle existe, et ce qu'elle fait. C'est notamment le cas des agents en FPE / FPT de catégories A et B, qui voient un bénéfice à donner plus de visibilité à leur réalité professionnelle qu'ils jugent comme étant intéressante à plusieurs points de vue.

En effet, d'après eux, les viviers doivent être exposés à la réalité quotidienne des agents de la fonction publique et à leur impact concret sur la société. Plutôt que de présenter un discours corporatiste vantant simplement les avantages de travailler pour l'État, il leur apparaît plus judicieux de montrer comment les différents métiers au sein de la fonction publique contribuent de manière significative au fonctionnement du pays. Pour cela, les agents suggèrent une communication à destination des jeunes :

- **Communiquer sur les réseaux sociaux** : montrer des vidéos ou des documentaires présentant des histoires inspirantes d'agents publics, montrant l'impact de leur travail sur la vie quotidienne des citoyens.

- **Organiser des stages et des visites sur le terrain** : proposer davantage de stages en milieu professionnel ou des visites dans des institutions publiques afin que les étudiants puissent vivre une expérience pratique et observer de près les différentes facettes de la fonction publique.
- **Intervenir dans les établissements scolaires** : inviter des professionnels de divers secteurs de la fonction publique à intervenir dans les écoles, collèges et lycées pour partager leur expérience directement avec les étudiants.
- **Mettre en place des programmes de mentorat** : où des professionnels de la fonction publique peuvent guider les étudiants, répondre à leurs questions et les orienter dans leurs choix de carrière.
- **Montrer au maximum la diversité des domaines** : de l'urbanisme aux services sociaux, de l'environnement à la culture, afin que les viviers puissent mieux appréhender la richesse des opportunités offertes par la fonction publique.

A cet égard, **les campagnes de recrutement du ministère de la Défense ont très souvent été évoquées au cours des réunions de groupe comme un exemple** dont d'autres versants de la fonction publique devraient s'inspirer pour renforcer leur attractivité. Cela semble tenir à plusieurs éléments propres à ces campagnes :

- D'abord le fait qu'elles mettent en scène (notamment les plus récentes) **la diversité des métiers au sein de l'armée** et permettent de prendre conscience qu'on peut rejoindre l'armée sans nécessairement être soldat et qu'il y a donc différentes manières d'être utile à son pays ou de le défendre.
- Plus largement, **la simple existence de ces campagnes, très visibles et régulières, semble agir comme un signal positif** : elle montre qu'on s'adresse aux jeunes, qu'on cherche à les attirer et que donc l'armée s'ouvre à la jeunesse et qu'elle a besoin d'elle. Les viviers estiment que la fonction publique – souvent perçue comme hermétique ou refermée sur elle-même – aurait tout intérêt à adopter la même démarche d'ouverture en montrant à la jeunesse **qu'elle les attend**.
- Enfin, même si ce point n'a que rarement été évoquée comme tel, **il semble que ces campagnes parviennent à susciter des « émotions » auprès des différents publics**, une dimension émotionnelle qui semble aujourd'hui cruellement manquer à la fonction publique. A noter qu'il s'agit bien là de la création d'émotions (l'aventure, le sentiment d'utilité, la découverte...) plus que de l'appel à des valeurs – dont de nombreux agents interrogés estimaient qu'il n'était pas ou plus le bon levier de communication pour amener les jeunes vers la fonction publique.

Communiquer sur la fonction publique

"J'ai eu deux journées où on est allés au forum des métiers l'année dernière, et c'est vrai qu'on n'y parle pas d'enseignement. "

G1 – Etudiants en Licence 1

"Valoriser des belles choses qui ont été faites, communiquer sur ce que fait la fonction publique. "

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Valoriser des belles choses qui ont été faites, communiquer sur des choses qui sortent de la fonction publique. "

G18 – Agents dans les métiers du numérique

Présenter la diversité des métiers

"Non ce n'est pas attractif. Je pense que les spots de pub se trompent, sont dans le faux. Il y en a un sur l'administration pénitentiaire, c'est un mensonge, on sait que c'est difficile. Pareil sur l'éducation nationale maintenant. Il faut des spots qui vont dans le sens de la diversité des métiers. Il ne faut plus entrer sur l'échelle des valeurs pour dire aux gens de rejoindre la fonction publique. "

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Il faudrait accorder la possibilité à certaines personnes, notamment des jeunes, d'être en immersion pour découvrir les différents métiers qui existent au sein de la Fonction Publique. "

G19 – Etudiants en école RESP

"Il faut promouvoir la palette des métiers disponibles. Pourquoi pas un site qui regroupe tous les métiers disponibles ? "

G21 – Agents de Catégorie B

"Il faut renvoyer des agents dans les écoles, pour représenter les différents secteurs. "

G22 – Agents de catégorie C

Démontrer l'intérêt et la diversité des carrières au sein de la fonction publique

Afin de rendre la fonction publique véritablement attractive, les agents (en particulier les catégories A et B) déclarent qu'il faut montrer aux viviers que cette voie de carrière peut rivaliser avec le secteur privé en termes de projets intéressants, de missions stimulantes et de ressources allouées. Plusieurs suggestions émergent :

- **Mettre en avant la diversité des projets au sein de la fonction publique.** Les viviers doivent être informés que l'administration publique offre des opportunités professionnelles variées, allant de l'innovation technologique à la conception de politiques publiques. En soulignant la complexité et la portée des projets gouvernementaux, il est possible de montrer que la fonction publique est un terrain propice à l'épanouissement professionnel.
- **Mettre en avant les tâches stimulantes inhérentes à une carrière dans la fonction publique.** Cela va au-delà de la simple exécution de responsabilités administratives, et inclut la participation à des initiatives d'intérêt public, la résolution de problèmes sociétaux complexes et la contribution à des changements positifs dans la vie des citoyens. Mettre en lumière ces aspects permet de démontrer que la fonction publique offre des défis intellectuels et professionnels comparables, voire supérieurs, à ceux du secteur privé. Ainsi, certains des étudiants en formation administrative que nous avons rencontrés nourrissent des ambitions de carrière avec une grande attention portée à la teneur et l'intérêt des missions qui leur seront confiées, source principale d'épanouissement dans leur travail. Toutefois la perspective de travailler pour la fonction publique est parfois mise à distance. Ils jugent, en effet, que cette dernière ne constitue pas nécessairement un débouché pertinent et ont le sentiment qu'ils n'y trouveront pas des postes et des missions à la hauteur de leurs ambitions. Ils y assoient en effet des métiers administratifs rébarbatifs, peu stimulants, et peu valorisants – tant d'un point de vue statutaire

que matériel. Pourtant, certains agents de catégorie A interrogés, par exemple, déclarent que, grâce aux concours, il est possible d'arriver même très jeune à des postes à responsabilités importantes (notamment managériales) au sein de la fonction publique, alors qu'il serait nécessaire d'attendre plusieurs années pour y prétendre dans le privé.

- **Mettre en lumière la diversité de son champ d'action.** En démontrant la variété des domaines où les individus peuvent contribuer, indépendamment de leur origine sociale ou de leurs compétences spécifiques, on promeut l'idée que chacun, peu importe son parcours, a le potentiel d'exercer une influence positive sur la société. Cela va au-delà des qualifications académiques traditionnelles et encourage une perspective inclusive, illustrant que la fonction publique offre des opportunités diverses pour ceux qui aspirent à avoir un impact significatif dans des secteurs variés, contribuant ainsi à renforcer son attrait auprès d'une population plus large et diversifiée.

Démontrer l'intérêt et la diversité des carrières dans la fonction publique

"Sur l'égalité femmes hommes, c'est beaucoup mieux que dans le privé. Et aussi sur l'emploi des seniors. Dans le privé on peut facilement se retrouver mis de côté après 50 ans."

G19 – Étudiants en école RESP

"Dans le privé, il y a une forme d'ubérisation qu'on ne retrouve pas dans le public."

G19 – Étudiants en école RESP

"Améliorer la méritocratie, ne pas se cantonner aux avancements de grade, être plus modulaire. Reconnaître le mérite individuellement. (...) Valoriser les fonctions, donner du sens et des sous. Les faire connaître, donner envie de les pratiquer. Enlever ces scléroses des salaires."

G20 – Agents de Catégorie A

"Pour moi, le plus gros avantage ce serait la mobilité et les évolutions de carrière qui sont possibles. On peut se former, on peut changer de spécialités."

G23 – Aides-soignants

La question du sens : un levier potentiel d'attractivité mais à utiliser avec prudence

Pour améliorer l'attractivité de la fonction publique, certains agents suggèrent de davantage souligner la possibilité pour les professionnels de poursuivre leur carrière initialement démarrée dans le secteur privé au sein du secteur public. Cette perspective offre une opportunité unique **de mettre en avant le fait que l'on peut exercer son métier au service des autres, tout en ayant un impact positif sur la société.**

Les étudiants dans les écoles RESP, et notamment les IRA, que nous avons rencontrés sont des exemples de travailleurs faisant le choix de rejoindre la fonction publique après une carrière dans le privé, et ce alors qu'ils sont déjà à un âge avancé et doivent reprendre des études pour le faire. Ils sont portés par l'importance ressentie de devoir travailler au service de la collectivité et mettent en avant un engagement envers autrui comme levier d'attractivité. Ils manifestent tous un engagement indéfectible envers le service de l'intérêt général, une aspiration qui transparaît clairement dans la manière dont ils perçoivent leur métier ainsi que la fonction publique dans son ensemble, laquelle est généralement appréhendée de manière positive.

Une option peut être de mettre en avant des « success stories » de professionnels ayant fait le choix du public. Ces exemples concrets peuvent également démontrer que le service public offre un cadre professionnel dynamique où l'on peut concilier réussite personnelle et contribution significative à la société. L'idée reste cependant de montrer l'utilité pour la société au quotidien, et non pas de mettre en avant le fait de travailler pour l'Etat, perçu comme une caractéristique négative.

Cependant, **il est important de noter que ce levier ne parle pas nécessairement à tous les viviers potentiels** : d'une part car certains n'intègrent pas la question du sens de leur travail lorsqu'ils établissent leur choix de carrière, et d'autre part car ce levier de communication peut être culpabilisant (=affirmer que travailler pour la fonction publique c'est être utile aux autres peut sous-entendre que ceux qui n'y travaillent pas sont égoïstes / inutiles).

Certains agents se sont engagés dans la fonction publique par sens

"J'ai envie de servir un intérêt qui est plus grand que le mien."

G19 – Etudiants en école RESP

"Travailler pour des êtres humains et pas pour des chiffres."

G19 – Etudiants en école RESP

"Moi j'y suis par conviction."

G19 – Etudiants en école RESP

"Dans le privé, on travaille pour le salaire. Dans le public, on travaille pour les autres."

G21 – Agents de Catégorie B

"Je voulais aider les quartiers, le cadre de vie des gens qui y habitent, pour qu'ils puissent avoir accès au logement, aux transports, à la culture, à l'emploi..."

Entretien individuel – Démissionnaires

"Je veux participer à la mise en place de politiques publiques."

Entretien individuel – Prépa talents

Valoriser l'équilibre possible entre vie personnelle et professionnelle

Pour renforcer l'attractivité de la fonction publique, **les agents suggèrent de mettre en avant non seulement la sécurité de l'emploi, traditionnellement perçue comme l'avantage principal, mais également l'équilibre qu'elle permet entre vie personnelle et professionnelle**. Cet angle de communication pourrait s'avérer, selon certains agents, particulièrement efficace auprès de la nouvelle génération de travailleurs, très attachés à cet aspect.

En effet, la fonction publique offre d'une part des horaires flexibles et une plus grande quantité de congés que le secteur privé, et d'autre part n'impose pas d'impératif de rentabilité financière. Cette particularité permettrait aux employés de se concentrer sur la réalisation de missions d'intérêt public sans la pression constante de répondre à des objectifs financiers stricts, offrant un cadre

particulièrement propice à un équilibre optimal entre vie professionnelle et personnelle, constituant ainsi un choix attrayant pour ceux cherchant à harmoniser ces deux sphères de leur vie.

Pour les travailleurs ayant vécu des situations stressantes liées à la pression des résultats dans le passé, cette caractéristique de la fonction publique peut représenter une perspective attrayante. Mettre en avant cette différence peut donner la fonction publique à voir sous un autre angle, la positionnant comme un lieu où l'équilibre entre la sécurité de l'emploi et la liberté de travailler sans l'angoisse constante des performances chiffrées est possible. C'est notamment ce qui attire certains participants du groupe des actifs en reconversion, qui se sont parfois sentis fragilisés ou proches du burn-out, louant ainsi cet aspect de la fonction publique comme une véritable force.

Certains recruteurs ou managers (catégories A et B) ont d'ailleurs déclaré se servir concrètement de ce levier comme argument lors des entretiens qu'ils conduisent avec les candidats, notamment pour compenser la question du salaire moins élevé.

Insister sur cet aspect de la fonction publique pourrait donc être un levier d'attractivité potentiel... à manier toutefois avec prudence en raison de deux risques possibles :

- **Celui de réactiver le cliché / la critique du fonctionnaire peu travailleur**, fainéant ;
- **Celui également de la fausse promesse**, qui viendrait en conflit avec ce que peuvent vivre certains agents. Affirmer ainsi que l'administration publique prendrait « soin de ses agents » du point de vue de l'équilibre vie privée et vie professionnelle pourrait apparaître comme une contre-vérité provocatrice à certains agents qui ont le sentiment au contraire que leur employeur / la fonction publique ne prend pas soin d'eux, voire les maltraite sur de nombreux autres aspects, en particulier les conditions de travail (cf. supra).

Valoriser l'équilibre possible entre vie personnelle et professionnelle

"Le fait justement grâce aux vacances de pouvoir avoir une vie de famille et gérer ses enfants relativement sereinement."

G16 – Stagiaires et néo titulaires privé

"Je ne peux pas me battre sur le salaire donc je mets en avant qu'on est dans un environnement bienveillant, on travaille en équipe. Je me base plus sur le savoir-être que le savoir-faire, on a tous les compétences et je peux les faire progresser en interne, donc je parle de la souplesse. Il y a moins de pression que dans le privé."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Les congés, les facilités horaires, pas de demande de rentabilité à l'extrême."

G20 – Agents de Catégorie A

"Tous les avantages en termes d'organisation vie professionnelle – vie familiale. L'autonomie, il n'y a pas de contrôle d'activité. Je peux plus concilier ma vie personnelle que dans le privé."

G20 – Agents de Catégorie A

"Flexibilité dans le travail, bon équilibre vie privée et vie pro."

G21 – Agents de Catégorie B

"On a quand même vraiment moins de pression par rapport au privé."

Secteur du numérique : un manque d'adéquation entre la fonction publique et l'aspiration personnelle des étudiants

Les participants évoluant dans le secteur du numérique (étudiants ou agents) rencontrent certains enjeux spécifiques à leur filière.

La perception qu'ont les étudiants en numérique de la fonction publique est globalement similaire à celle des autres étudiants : ils la voient comme une entité vieillotte et rigide. Ils en ont également un faible niveau de connaissance et la structure, de manière générale, ne les intéresse pas. Cette image globalement négative est toutefois contrebalancée par quelques éléments positifs : certains soulignent une fonction publique qui s'est modernisée par rapport à il y a quelques années (dématérialisation, démarches en ligne qu'ils constatent en tant qu'utilisateurs...). Cette évolution est perçue comme un signe de progrès et de potentiel d'innovation au sein de la fonction publique.

Contrairement aux autres catégories d'étudiants, les étudiants en numérique imaginent plus facilement la diversité des métiers de la fonction publique :

- Lorsqu'ils utilisent un service ou un outil numérique de la fonction publique en tant qu'utilisateur, ils visualisent immédiatement que ce travail a été fourni par un agent – et donc ;
- Au cours de leurs stages, il leur est arrivé à certains de travailler dans des entreprises prestataires de services administratifs, ce qui leur a naturellement permis de voir les métiers en lien avec le numérique au sein de la fonction publique.

Leur niveau de connaissance réelle de ces métiers reste toutefois limité. Ils imaginent à cet égard que la fonction publique comporte peu de postes véritablement « techniques » et qu'elle sous-traite les prestations les plus complexes (celles que ces étudiants considèrent comme étant les plus intéressantes professionnellement).

Surtout, la fonction publique apparaît globalement comme étant peu attractive auprès de ces étudiants. Elle n'apparaît en effet pas véritablement en adéquation avec leurs principales aspirations professionnelles :

- D'un profil très indépendant dans leur manière de travailler (voire libertaire), ils aspirent à avoir une grande liberté dans leur travail et souhaitent pouvoir prendre des initiatives et décisions de manière autonome. Or ils perçoivent la fonction publique comme étant très contraignante et normative à cet égard : elle ne serait pas en mesure à leurs yeux de leur offrir la liberté et la flexibilité (notamment en termes de télétravail) auxquelles ils aspirent ;
- Ils cherchent à enrichir leur parcours professionnel en multipliant les expériences et les projets, mais considèrent la fonction publique comme un environnement monotone et statiques. De plus, ils projettent les transitions entre le secteur public et privé comme étant difficiles, et considèrent donc qu'entrer dans la fonction publique c'est y faire toute sa carrière. Cependant, ce sentiment est moins présent chez ceux ayant été en contact avec la fonction publique au cours de leur stages. Ces derniers savent généralement qu'il est possible d'être contractuel dans la fonction publique, offrant ainsi une opportunité d'expérience spécifique sans engagement à long terme.

- La crainte d'un manque de ressources pour mener à bien leurs projets et d'une routine oppressante est prégnante chez ces profils qui recherchent la stimulation et la flexibilité dans leurs missions.
- Ils jugent également que le processus de passer un concours est déconnecté de leur domaine, le caractère généraliste de ces derniers n'étant pas en adéquation avec le fait de travailler dans un domaine aussi spécifique que le leur.
- Les salaires plus bas dans la fonction publique représentent enfin un frein majeur pour ces étudiants, particulièrement motivés par la rémunération et qui connaissent le niveau de salaire auquel ils pourraient prétendre dans le privé.

Malgré ces obstacles, certains facteurs peuvent néanmoins attirer les étudiants vers la fonction publique :

- les opportunités de travailler sur des projets impactants pour la société et de contribuer à des initiatives d'utilité sociale sont des aspects particulièrement attractifs pour certains jeunes (d'autres peuvent cependant considérer que l'utilité sociale peut également s'exercer dans le privé) ;
- sur relance, certains étudiants se sont déclarés sensibles à l'idée la fonction publique pouvait offrir l'opportunité de travailler sur des projets numériques de grande ampleur et spécifiques : l'exemple d'Ameli, susceptible d'être utilisé par tous les Français, a ainsi été cité.

Ces deux arguments sont effectivement avancés lorsqu'on interroge les agents en poste. Ces derniers occupent généralement leur poste depuis longtemps et ont choisi la fonction publique pour des raisons plus répandues au sein des générations précédentes (stabilité, sécurité, et fort engagement envers le service public). Cependant, ils reconnaissent que les motivations qui les ont poussés à rejoindre la fonction publique ne correspondent plus nécessairement aux aspirations des nouvelles générations (comme l'ont déclaré la plupart des agents en FPE/FPT). Ils estiment donc qu'en plus de la contribution à l'intérêt public, il est essentiel de mettre en avant l'absence de pression liée aux résultats économiques, qui offre un environnement de travail plus paisible et apaisé par rapport au secteur privé, où la pression dans la filière du numérique peut être intense. Cet « argument de vente » serait d'après eux le plus efficace.

Néanmoins, ces agents reconnaissent également qu'ils font face à des obstacles qui limitent leur épanouissement professionnel au quotidien :

- Leurs salaires sont jugés significativement inférieurs à ceux qu'ils pourraient toucher dans le secteur privé ;
- Les ressources allouées à leurs projets sont souvent limitées, ce qui peut entraver leur liberté d'action et leur capacité à les mener à bien de la manière dont ils le souhaitent ;
- Les processus bureaucratiques peuvent être contraignants et ne laisseraient que peu de place à l'initiative individuelle et à la créativité.

Bien qu'ils soient globalement satisfaits de leur poste, ces agents reconnaissent que leur satisfaction est liée à leurs propres attentes et aspirations, et qu'ils ne représentent pas nécessairement la majorité des travailleurs du secteur. Ils admettent que la fonction publique peut ne pas être perçue comme attractive pour les jeunes du numérique aujourd'hui, et ils soulignent l'importance de communiquer efficacement sur les avantages tout en travaillant activement à surmonter les obstacles existants.

Une fonction publique vue sous un angle légèrement différent des autres étudiants

" Beaucoup d'administratif, des procédures longues, des processus pas optimisés, la longueur dans les réponses. Et côté positif je trouve qu'il y a de plus en plus de démarches en ligne et j'ai un meilleur sentiment maintenant quand on parle de fonction publique car ça marche de mieux en mieux, ils évoluent avec leur temps."

G11 – Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

"Je pense qu'il y a beaucoup de sous-traitance dans la fonction publique par rapport au numérique. Moi dans ma boîte on a comme client la CAF, La Poste par exemple... et je ne suis pas sûre que la fonction publique ait le budget pour créer un service numérique."

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

"Je pense qu'ils n'utilisent pas tant de sous-traitance, il y a pas mal de postes dans le numérique, Community manager, chargé de communication, pour attirer un peu des jeunes et dès lors qu'on a une structure dans la fonction publique hé bien le poste est rattaché à ce côté de la fonction publique."

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

Des freins clairs à l'engagement dans la fonction publique

" Ce n'est pas comme une entreprise privée où l'entreprise elle veut faire de la rentabilité donc elle va investir dans des moyens pour augmenter sa rentabilité, la fonction publique ça va juste coûter et pas rapporter c'est pour ça que c'est plus compliqué, c'est malheureux car un Etat fonctionne bien s'il met de l'argent dans l'éducation la santé et la défense mais il faut le trouver l'argent."

G11 – Etudiants en formation numérique de sans bac à Licence 3

" Moi j'avais regardé des annonces et il me semble que quand on est fonctionnaire on a un devoir en termes de temps passé sur un poste, il faut s'engager de manière durable, j'imagine qu'on n'est pas retenus prisonnier, par exemple quand il y a une formation financée on est obligé de travailler 5 ans dans la fonction publique j'ai vu ça pour l'armée, il faut s'engager dans la fonction publique quoi."

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

" Dans le public il n'y a pas de marge de manœuvre il faut suivre les trucs à la ligne c'est très strict alors que dans le privé c'est plus libre, pour moi on est plus limité c'est plus en mode clone, on ne va pas mettre sa personnalité dans le travail."

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

" Le côté planplan et manque de diversité, on a envie de changer plusieurs fois de boîte dans une vie, devenir indépendant et partir sur autre chose etc., la sécurité on peut la rechercher mais les qualités plus émotionnelles, liées à une recherche de développement personnel sont plus fortes aujourd'hui j'ai l'impression."

G12 - Etudiants en formation numérique – Master / Ecole d'ingénieur

Des leviers identifiés par les agents en place

" Valoriser des belles choses qui ont été faites, communiquer sur des choses qui sortent de la fonction publique."

G18 - Agents dans les métiers du numérique

"Il y a moins de pression que dans le privé. C'est plus souple."

G18 - Agents dans les métiers du numérique

"Il faut insister sur la qualité de vie et l'équilibre vie pro et perso. C'est ce qu'on fait quand on embauche."

G18 - Agents dans les métiers du numérique

B – Alimenter la passion

En ce qui concerne les métiers « vocations », le défi ne réside pas tant dans la tâche d'éveiller l'intérêt de personnes n'ayant pas la passion inhérente à ces professions, mais plutôt dans la nécessité de rassurer ceux qui hésitent encore et de fidéliser ceux qui se sont déjà engagés dans ces carrières. Il s'agit, en somme, d'alimenter leur passion et d'éviter de les voir quitter prématurément leur filière. Ce défi émerge principalement pour les jeunes enseignants et les soignants.

Enseignement : un grand nombre d'irritants auxquels faire face

Pendant leur cursus en master MEEF ou au cours de leurs premières années d'enseignement, les jeunes enseignants partagent une expérience commune : ils font face à des défis inattendus qui compliquent leur vie professionnelle. Interrogés sur les moyens de surmonter ces difficultés, ils ont une vision claire des solutions à mettre en œuvre. Les principales sont les suivantes :

- **Réviser la difficulté du concours** : actuellement, le niveau de connaissance requis pour le concours des enseignants en collège/lycée est perçu comme excessivement élevé par de nombreux étudiants. Ils estiment qu'une révision de ce niveau d'exigence peut être envisagée, en mettant davantage l'accent sur la capacité à transmettre des connaissances essentielles plutôt que sur la maîtrise approfondie de matières parfois éloignées du quotidien enseigné. Cela pourrait encourager plus de candidats à s'engager dans la profession.
- **Une formation plus adaptée aux réalités du métier** : les enseignants souhaitent la voir évoluer vers une approche plus professionnalisante, mettant davantage l'accent sur les compétences pratiques nécessaires à la gestion de classe. Actuellement axée principalement sur la préparation au concours, ils souhaitent y intégrer des modules pratiques et des stages en milieu scolaire pour familiariser les futurs enseignants aux réalités concrètes du métier, notamment la gestion de classe et les relations avec les élèves.
- **Améliorer le système d'affectation** : ils déplorent que le système d'affectation actuel soit impersonnel et mécanique, et souhaiteraient le voir humanisé pour attirer davantage de candidats. En offrant aux enseignants la possibilité d'exprimer leurs préférences géographiques et en impliquant les établissements dans le processus, ils pensent qu'il est possible de diminuer l'appréhension liée à l'éventualité d'être affecté loin de chez soi, sur un lieu inconnu. Ils ne remettent pas en cause l'existence de ce système dont ils comprennent les raisons, mais souhaiteraient plus de transparence et une révision des règles afin qu'elles tiennent davantage compte des aspirations des jeunes enseignants. Une approche plus flexible et transparente pourrait encourager un engagement plus serein.
- **Durcir la gestion des élèves difficiles** : pour les enseignants, la principale raison expliquant les difficultés de recrutement est claire, ils identifient les élèves difficiles et violents comme le

principal obstacle. Ils déplorent le manque de soutien de leur hiérarchie face à ce problème et préconisent des sanctions plus strictes, fermes et punitives à l'encontre de ces élèves. Une telle approche serait perçue comme une garantie d'accompagnement et de protection pour les enseignants confrontés à ces défis. Ils mettent en avant la nécessité d'adresser de manière plus efficace les problèmes liés à la discipline des élèves.

Les irritants qui impactent le quotidien des enseignants sont nombreux. Malgré une vocation initiale pour ce métier, certains ont abandonné ou songent à le faire à cause de ces aspects difficiles. Dans leur cas, pour ne pas perdre en nombre d'enseignant en exercice, il ne s'agit pas uniquement d'attirer de nouveaux viviers, mais de fidéliser ceux déjà en place en améliorant leurs conditions de travail.

Réviser la difficulté du concours

"L'année dernière j'ai donné beaucoup, j'ai raté le concours. J'ai même pas été admissible malgré mon investissement. C'est lunaire face au travail demandé ensuite."

G6 – Etudiants Master MEEF – Professeur en collège et lycée

"Il y a un décalage entre ce qu'on apprend et la pratique. Il y a aussi la difficulté du concours par rapport au métier qu'on a derrière."

G6 – Etudiants Master MEEF – Professeur en collège et lycée

"Mais ce que je savais pas, c'était la difficulté des concours. Sinon j'aurais réfléchi à deux fois."

G6 – Etudiants Master MEEF – Professeur en collège et lycée

Une formation plus adaptée aux réalités du métier

"Il y a 4 ans, on avait la préparation avec des stages d'observation. Après c'est bien d'avoir de la théorie mais c'est un peu déconnecté. Aujourd'hui on fait plus de la gestion de classe qu'enseigner. Quand on vient nous voir pour nous titulariser, on regarde avant tout si on sait gérer notre classe."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Ce qui est difficile c'est le manque de moyens, d'accompagnement, de formations. On est lâchés dans le grand bain sans préparation."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Durant le master MEEF, j'étais apprenti et je me rendais compte qu'on ce qu'on nous apprenait en formation ne servait rien sur le terrain. C'était décourageant. Il y a un décalage entre ce qu'on nous demande et la réalité du terrain."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Je ne connais aucun professeur pour qui son master MEEF lui a servi à quoi que ce soit."

G16 – Stagiaires et néo titulaires privé

"On est lâchés en pleine nature avec des élèves qu'on connaît pas, sans aucune aide et ce n'est pas évident parce que des fois on a même pas eu les dossiers des élèves, il y a un manque de formation."

G17 – Enseignants contractuels

Améliorer le système d'affectation

"Moi ma famille est dans le Sud-Ouest et je vais devoir rentrer pour mettre ma mère à l'EHPAD. Mais j'ai 25 ans, et c'est trop long, et soit les points augmentent avec les enfants donc merci pour ceux qui n'en veulent pas, soit en étant marié ou pacsé. J'ai des amis qui voulaient être professeurs et ils l'ont pas fait car ils ne seraient pas restés en Bretagne."

G14 – Néotitulaires en reconversion

"C'est un système informatisé, il y a souvent des bugs et des erreurs. On sait pas comment ça se passe, comment l'ordinateur attribue les postes. On saisit pas toujours tout."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

Durcir la gestion des élèves difficiles

"Il faudrait rassurer. A propos de la violence, il faudrait arrêter de déplacer les élèves qui sont violents. Il faudrait mieux prendre en charge certains élèves en difficulté. Ça pourrait rassurer les professeurs."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Quand on a un élève violent, certains chefs d'établissement déplacent le problème. Il faudrait un vrai dispositif pour les élèves qui ont des problèmes de discipline. Les prendre en charge. Les problèmes de discipline c'est aussi dans des établissements classiques."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

"Ça fait des années que ça se dégrade. Les élèves ont de plus en plus de pouvoir. Ex : téléphones, insultes. On a été trop loin dans les droits de l'enfant et les professeurs pâtissent de ça."

G15 – Stagiaires et néo titulaires public

Soignants : un surplus de problèmes qui annihilent la vocation

La situation est identique, sinon pire, pour les soignants. En effet, si ces derniers ont pour la plupart également la vocation de leur métier, ils font face à un très grand nombre de difficultés qui rend presque impossible une projection de l'exercice de leur métier à la totalité de leur carrière. Dans leur cas, il s'agit également de fidéliser les soignants déjà en place, plutôt que de chercher à attirer nouveaux profils. Les problèmes décrits sont très nombreux :

- **Insatisfaction salariale** : les soignants expriment souvent des préoccupations quant à leurs salaires, les considérant comme insuffisants par rapport à la charge de travail et à la responsabilité de leurs fonctions. De plus, ces salaires n'évoluent pas, ou à la marge, et les primes ne sont pas considérées comme une augmentation du salaire. L'augmentation du point d'indice cette année signifie pour eux qu'il sera désormais gelé pour 10 ans à nouveau.
- **Manque de reconnaissance** : les soignants ressentent fréquemment un manque de reconnaissance de la part de l'administration pour leur travail acharné, en particulier dans des conditions difficiles. Ce sentiment a été accentué par la période Covid.
- **Manque de moyens matériels** : le manque de ressources matérielles dans les établissements de santé est un obstacle majeur. Ils considèrent qu'investir dans des équipements modernes et des infrastructures adéquates est crucial pour garantir la sécurité des soignants et la qualité des

soins, et évoquent notamment les nombreux manques apparus au cours de la crise du Covid (masques, appareils de réanimation...)

- **Remettre le soin au centre** : les soignants ressentent une pression croissante pour rentabiliser les hôpitaux au détriment des soins. Ils souhaitent absolument revisiter cette approche et replacer le bien-être des patients au cœur des priorités et éloigner cette logique de rentabilité qu'ils considèrent comme n'ayant pas lieu d'être.
- **Revoir le système de plannings** : les horaires en 12h sont perçus pour beaucoup comme une échappatoire, avec la possibilité de concentrer le temps de travail pour avoir des jours de libres, mais ces horaires finissent par épuiser. De plus, les soignants sont sans cesse appelés en urgence pour remplacer les absents, au détriment de leur vie privée et de leur santé, avec le sentiment de n'être qu'un pion dans une machine. Ainsi, il est par exemple difficile de planifier des activités personnelles car les plannings sont sans cesse modifiés, il est de plus en plus difficile de poser des vacances.
- **Mettre fin à la polyvalence** : celle-ci est angoissante, car les soignants se retrouvent dans des services qu'ils ne connaissent pas. Cette insécurité organisée convainc certains nouveaux venus d'abandonner.
- **Faciliter la titularisation** : les stagiaires doivent désormais attendre 5 ans avant d'être titularisés.

Un autre défi en termes de recrutement est de s'assurer que les étudiants optent pour une carrière dans le secteur public plutôt que privé. En effet, la plupart des participants étudiants en santé n'affichent pas de préférence nette entre le public et le privé, pour leur futur professionnel : pour eux, c'est la dimension vocationnelle qui prime, et leur métier les amène quoi qu'il arrive à être au service des autres. Un effet d'âge est à noter : très jeunes, ils sont davantage focalisés sur leurs études que sur leur exercice futur. Ils identifient tout de même certains avantages à travailler dans la fonction publique : la politique de formations pour se former en pratique avancée, la diversité des services et des structures, et le fait que les CU soient des centres de recherche, synonyme d'expertise et d'excellence. Cependant, le principal avantage perçu reste la participation à l'accès universel aux soins. Ainsi, en clarifiant les avantages inhérents au service public, il pourrait être possible de les inciter à rejoindre le public plutôt que le privé.

Insatisfaction salariale

"Les primes de week-end sont ridicules. Revoir la grille salariale, et la prime de nuit, c'est du foutage de gueule, il faut revoir ça. C'est 9 € la nuit, c'est ridicule, et du coup sur les nouvelles embauches ils imposent un 50% jour nuit donc on ne cherche pas de volontaire on l'impose."

G23 – Infirmiers

"Dans le public, que tu t'arraches ou pas c'est pareil, on sait au centime près qu'en août 2026 on passera à tel échelon, et on a aucune perspective de négociation."

G23 - Infirmiers

"Éviter les salaires à primes, les dernières revalorisations, ce sont les primes Ségur, qui peuvent sauter et qui ne sont pas comptées dans le calcul des retraites."

G23 – Infirmiers

"Là le point d'indice va augmenter, donc c'est bon, on est coincé pour 10 ans."

G24 – Aides-soignants

Remettre le soin au centre

"Il faut améliorer les conditions de travail aussi, remettre les soignants au cœur de leur métier, être dans le vrai rôle de soignant et pas multitâche. Il faut remettre du sens en commun dans le soin."

G23 – Infirmiers

"Les cadres sont des faisant fonctions donc ils n'ont pas la formation de managers. Ils ne sont pas formés ils sont déformés, ils sont trop gestionnaires de fonds, leur seul objectif, c'est boucler le budget avec le peu qu'il y a."

G23 – Infirmiers

"Pour eux on est des pions, et pour eux les patients c'est des clients, d'autant plus dans un CHU, beaucoup de nos lits sont vacants, mais là il faut les remplir sinon c'est déficitaire. C'est une logique comptable. Ça épuise, ça fait perdre le sens des choses."

G24 – Aides-soignants

Revoir le système de planning

"Je vois une dégradation de l'ambiance, et ils ont mis une application qui s'appelle Hublo. C'est bien mais ça met une tension dans l'équipe. C'est une application nationale par exemple les weekends, donc le weekend on fait son planning et des fois il manque du monde sur certains weekends et le collègue dit j'avais pas prévu de travailler mais voilà et finalement il va travailler dans un autre service donc se serait mieux que l'hôpital public paye mieux les weekends pour éviter les tensions à cause d'Hublo."

G23 - Infirmiers

"Les vacances, pour les planifier, c'est compliqué, si on veut partir 1 semaine, on va nous dire non pas une semaine, il faudrait pouvoir planifier les vacances à l'année, je crois qu'ils essaient de travailler dessus mais pour le moment ce n'est pas possible, il manque trop de monde."

G24 – Aides-soignants

Mettre fin à la polyvalence

"C'est déstabilisant, la polyvalence ce n'est pas bon pour la compétence mais c'est ce qu'ils veulent car on peut aller partout."

G24 – Aides-soignants

C – Questionner l'uniformité

Enfin un **certain nombre des attentes exprimées par les viviers et les agents s'articulent autour d'une remise en cause de l'uniformité ou de l'homogénéité** associée à l'univers de la fonction publique. Dans un contexte sociétal de valorisation des spécificités de chaque individu, de personnalisation des parcours, de reconnaissance du droit à la différence, **le « rouleau compresseur » uniformisant de**

l'administration apparaît aux yeux de beaucoup comme un frein à l'attractivité, en décalage avec les attentes qu'exprimeraient agents comme viviers. Cela s'exprime sur différents aspects.

Le souhait d'une plus grande individualisation

Les agents déclarent souhaiter une plus grande individualisation de leur parcours. En effet, ils ont parfois le sentiment que leurs aspirations individuelles sont effacées face à une fonction publique aux procédures très uniformisantes et trop rigides. Certains souhaitent bénéficier d'une flexibilité similaire à celle observée dans le secteur privé sur des aspects cruciaux de leur vie professionnelle :

- **Pour les affectations** : les agents – en particulier les enseignants – peuvent se sentir limités par des processus bureaucratiques rigides qui ne prennent pas toujours en compte leurs souhaits spécifiques et qui avantagent les agents sur certains critères (pacs, enfants...), dont la pertinence est remise en cause par rapport aux changements sociétaux.
- **Pour les salaires** : en tant que composante essentielle de la motivation au travail, les salaires peuvent également susciter des préoccupations parmi les agents. Certains ont pu estimer que les systèmes de rémunération actuels ne reflètent pas adéquatement leur contribution, et regrettent qu'un fort investissement ne garantisse pas de récompense particulière. L'aspiration à des mécanismes de rémunération plus flexibles et alignés sur la performance individuelle pourrait être un point de convergence pour de nombreux agents. De leur côté, les managers ont souligné la difficulté à motiver et à conserver les éléments les plus « performants » quand ils n'ont pas, à leurs mains, de moyens de reconnaître et valoriser du point de vue salarial leur travail et leur engagement : une frustration qui s'exprime donc à la fois chez les agents et leurs managers.
- **Les opportunités d'évolution** professionnelle peuvent être perçues comme étant limitées ou insuffisamment transparentes. De manière générale, ils déplorent l'absence de méritocratie, et ne comprennent pas toujours la manière dont les promotions et les affectations sont attribuées et souhaiteraient plus de transparence à ce sujet. Certains ont également constaté des promotions via pistonage ou connaissance, ce qui remet en cause la nature supposée égalitaire et procédurale de la fonction publique.
- **Le télétravail** constitue un autre sujet de préoccupation. Certains agents souhaitent bénéficier d'une plus grande flexibilité dans la gestion de leur temps de travail, tout en maintenant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils aspirent à une plus grande autonomie dans la prise de décision concernant leur lieu de travail, à l'instar de ce qui leur semble être le cas dans le secteur privé.

Ainsi de nombreux agents rencontrés aspirent à une plus grande flexibilité et à une prise en compte plus individualisée de leurs besoins dans le cadre de leurs missions, de leurs rémunérations, de leurs perspectives d'évolution et de leur mode de travail. Cette aspiration s'est également retrouvée chez les viviers les plus âgés (par exemple en reconversion, ou dans les métiers du numérique) qui pouvaient exprimer des attentes très claires en matière de reconnaissance individuelle ou d'aménagement de carrière (et redoutaient d'ailleurs que ce ne soit pas le cas dans la fonction publique).

Les affectations

"J'ai des collègues qui se sont pacés alors qu'ils sont pas ensemble juste pour avoir leurs affectations."

G22 – Agents de catégorie C

Les salaires

"Je trouve que c'est un milieu injuste, il y a des gens qui s'impliquent beaucoup et d'autres beaucoup moins, et ils sont payés pareil, c'est hétérogène."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"La rémunération, le fixe est en-deçà, on est au Rifseep, on a un complémentaire supplémentaire mais ça ne suffit pas. Je ne peux pas récompenser mon agent qui est excellent par rapport à l'autre qui est moins bon."

G20 – Agents de Catégorie A

"Sur le salaire je suis d'accord, on n'a pas de leviers pour motiver les bons agents."

G20 – Agents de Catégorie A

Les opportunités d'évolution

"Le problème c'est tout ceux qui ne bossent pas, on n'a pas de moyen de pression."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Valoriser ceux qui s'investissent."

G18 – Agents dans les métiers du numérique

"Dans le privé, ils font plus de paris. C'est moins borné dans le privé alors que dans le public il faut avoir le diplôme. Dans le privé on mise plus sur la personnalité que sur le CV."

G20 – Agents de Catégorie A

Rassurer et accompagner les perspectives d'évolution

On l'a vu précédemment, **la question des perspectives d'évolutions au sein de la fonction publique suscite des réactions variées** : peu connues des viviers et peu investies des enseignants et des soignants, elle est plutôt valorisée et bien perçue des catégories A et B.

Des attentes communes s'expriment toutefois :

- **Une réassurance et une mise en avant des possibilités d'évolution** : obtenir une clarification et une mise en avant explicite des différentes opportunités d'avancement professionnel disponibles afin de dissiper l'incertitude et d'inspirer confiance dans leur parcours de carrière : défaire le cliché d'un emploi statique.
- **Un accompagnement individuel avec un suivi RH clair** : bénéficier dès le début de son entrée dans la fonction publique d'un suivi puis de points réguliers avec des fonctions RH. Un

accompagnement individuel permettrait de définir des objectifs professionnels, d'identifier les compétences à développer, et d'établir un plan de carrière concret au sein de la fonction publique.

- **Une meilleure transparence sur la mise en place des évolutions :** comprendre clairement comment les évolutions professionnelles sont mises en place au sein de la fonction publique. Une communication transparente sur les critères de promotion, les possibilités de formation, et les démarches nécessaires favoriseraient, selon certains agents, la motivation et l'engagement des agents dans leur évolution professionnelle.

Point commun à ces différentes attentes : la perspective de pouvoir bénéficier au sein de la fonction publique d'un réel accompagnement personnalisé et ainsi véritablement profiter de l'ensemble des opportunités professionnelles et personnelles qu'elle offre.

Rassurer et accompagner les perspectives d'évolution

"Les métiers de la fonction publique sont surtout méconnus je pense."

G20 – Agents de Catégorie A

"Il faut mettre en avant la mobilité. Dans la fonction publique on peut changer de métier facilement, ce n'est pas possible comme ça dans le privé."

G21 – Agents de Catégorie B

"C'est surtout la communication qui est pas bonne. Les gens savent pas les métiers, l'organisation de la fonction publique, quels sont les statuts. Il faut qu'on présente les choses. Là c'est pas le cas. Il faut mettre la pub partout."

G22 – Agents de catégorie C

"La fonction publique c'est vraiment très riche. Le problème c'est que c'est uniquement quand on y atterrit qu'on s'en rend compte."

G22 – Agents de catégorie C

Réinterroger le fonctionnement et la place des concours

La question du rôle des concours dans l'entrée puis la progression au sein de la fonction publique a été relativement peu évoquée en spontané (que ce soit de manière positive ou négative).

Sur relance, elle a suscité **une certaine indifférence chez les viviers en formation initiale** : s'ils sont peu au fait des modalités des concours de la fonction publique, l'idée de concours ou d'examens fait partie pour la plupart des étudiants de leur « univers mental ». Il s'agit d'un processus scolaire auquel ils sont habitués et régulièrement confrontés au cours de leur parcours (examens, sélections pour certaines formations, etc.). L'idée que l'entrée dans la fonction publique soit conditionnée à des concours leur semble ainsi relativement naturelle et ne semble pas constituer en soi un frein à une carrière dans la fonction publique.

En revanche, **chez les agents et les viviers en reconversion, la question des concours a, le plus souvent, suscité des sentiments mêlés mais pas d'avis tranchés :**

- **D'un côté, ils reconnaissent l'intérêt des concours pour s'assurer d'un certain niveau de « qualité » des profils recrutés**, en termes de compétences intellectuelles et/ou d'expertise sur des sujets techniques. Il s'agit également pour beaucoup d'une procédure qui assure la meilleure égalité de traitement. Enfin certains agents semblent s'y montrer attachés parce qu'ils ont eux-mêmes passé ces concours, non sans une certaine fierté : le concours devient ainsi la condition de l'accès à certains des avantages reconnus au statut de fonctionnaire, en particulier la garantie de l'emploi.
- **De l'autre, beaucoup s'interrogent sur l'adéquation des concours – notamment des épreuves écrites – pour évaluer les qualités réelles des travailleurs** (en termes de « softs skills mais aussi de motivation / intérêt pour le poste ou la mission). Ils soulignent la difficulté de ces épreuves à saisir la réalité du travail quotidien et estiment également que l'accent mis sur la théorie peut ne pas refléter entièrement les compétences pratiques nécessaires pour exceller dans un poste. Certains agents regrettent en particulier que certains concours internes – en raison de la place donnée aux épreuves écrites – ne rendent pas justice à leur contribution et à leurs accomplissements professionnels. Certains craignent que le système de concours ne valorise pas suffisamment leurs réalisations et ne tienne pas compte de manière adéquate de leur expérience.

Dans l'ensemble, les agents interrogés restent donc assez nuancés sur cette question, car s'ils identifient clairement des aspects négatifs au système de concours, ils peinent à trouver une alternative adéquate, et les acceptent donc « faute de mieux ».

En filigrane s'exprime toutefois leur attente **de davantage intégrer dans le processus d'entrée puis d'évolution dans la fonction publique :**

- **La réalité de l'expérience et des compétences acquises** par les agents ou les candidats (éventuellement en valorisant les expériences / parcours moins conventionnels) ;
- **La motivation, l'intérêt et plus largement la personnalité des candidats**, notamment à travers des entretiens individuels / des mises en situation ;
- **Les compétences générales / « softs skills »** : capacité à travailler en collectif, à s'adapter à des situations difficiles, à manager / motiver une équipe, à faire preuve de créativité, etc.

Alors que les concours sont, à l'image de l'administration, perçus comme des machines à uniformiser (« entrer dans les cases »), il s'agirait ici aux yeux des agents – et de certains viviers – de donner dans les processus de sélection plus de place à l'expression des individualités de chacun.

Réinterroger le fonctionnement et la place des concours

« Le mode de recrutement par le concours, ça ouvre la possibilité à plus de personnes que le simple envoi d'un CV, où le retour va se faire en fonction de la personne qui examine votre CV. Le concours, ça laisse sa chance à tout le monde »

G13 – Actifs en reconversion

“Si on n'arrive pas à accéder au grade au-dessus par concours ou connaissance on est bloqué.”

G18 – Agents dans les métiers du numérique

“Il y a vraiment une énorme différence entre l'oral et la réalité du terrain. On évalue juste nos

compétences scolaires et pas assez nos compétences managériales. On n'est pas valorisés sur nos compétences un peu originales."

G19 – Etudiants en école RESP

"Sortir des contraintes qu'on a en légitimant la création et l'expérimentation. Et qu'on donne une plus grande part à l'évolution professionnelle sur des gens qui ont fait valoir leurs compétences au-delà des simples concours internes."

G20 – Agents de Catégorie A

"Il faudrait professionnaliser un peu plus les concours pour mieux cibler et mieux repérer les bons profils."

G21 – Agents de Catégorie B

"C'est pas parce qu'on a réussi le concours qu'on saura faire le boulot."

G22 – Agents de Catégorie C

"Y'a des jeunes qui veulent bosser et ils sont bloqués par le concours."

G22 – Agents de Catégorie C



Powering decisions
that shape the world.

