

Personnel communal

De l'emploi public à la mission républicaine

Les élections municipales viennent d'avoir lieu et chaque nouvelle équipe veut s'engager rapidement dans la réalisation de son programme. Or, la décentralisation est encore très imparfaite et les entraves bureaucratiques ne favorisent pas l'innovation et l'action. La réussite de la dynamique municipale va donc considérablement reposer sur la capacité du personnel communal à surmonter les obstacles grâce à son esprit d'initiative et à son engagement. Le JAS a donc recherché les conditions aptes à favoriser la performance d'agents municipaux souvent mal connus et mal reconnus.

PAR ALBERT FERNANDEZ ET ADRIEN ESCODA

Les élections municipales viennent de se tenir. Leur bon déroulement rappelle à nouveau l'importance singulière de la commune dans la vie démocratique française. Car gouverner une commune ne consiste pas seulement à administrer des services. La fonction municipale est bien plus qu'une gestion de prestations. Elle est, d'abord, l'élaboration d'un projet de vivre ensemble qui permet à chacun de se sentir reconnu dans la communauté locale. Dans une société marquée par les fractures sociales, les tensions culturelles et les inquiétudes environnementales, le maire est souvent ainsi le premier artisan de la cohésion collective.

Une telle ambition ne peut reposer sur les seuls élus. Elle suppose l'engagement quotidien de celles et ceux qui font vivre le service public local : les agents communaux. Dans les écoles, les crèches, les services techniques, les bibliothèques, les centres sociaux ou encore les services d'urbanisme, ces femmes et ces hommes assurent la conti-

nuité concrète de l'action publique. Ils sont les visages familiers de la République au quotidien.

La réussite de la décentralisation dépend largement de la qualité de ce personnel. Or aujourd'hui, la grande majorité des communes rencontrent des difficultés de recrutement. Selon un rapport de France Stratégie de décembre 2024 sur le défi de l'attractivité dans la fonction publique, on apprend que le nombre de participants au concours externe de la fonction publique territoriale a baissé de 20% depuis 2010. De même, selon le baromètre HoRHizons 2026, 61,5% des employeurs territoriaux rencontrent des difficultés de recrutement, contre 52,7% en 2025. Certains métiers apparaissent particulièrement en tension : ceux de la filière de l'éducation, de l'animation, de la jeunesse et du médico-social.

Comme l'affirme Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, « ce constat est plus que jamais d'actualité ». Ce qui rend



encore plus pertinent son rapport déposé en 2022, avançant des propositions pour la rendre plus attractive (voir encadré 1). Il est alors essentiel de revenir sur le rôle et la situation de ces agents. Car derrière les politiques municipales se trouve toujours une réalité humaine : celle d'équipes engagées dans une mission de service public qui ne peut être assimilée à une simple notion d'emploi. C'est cette évolution, de l'emploi public vers une véritable mission républicaine, que ce dossier se propose d'explorer.

Au cœur d'une action locale et globale

S'interroger sur l'utilité du personnel communal revient, en réalité, à poser une question plus large : celle du rôle même du maire et de la commune. Les fonctions

exercées par les communes sont d'une grande diversité. La première concerne l'aménagement et l'organisation du territoire. Urbanisme, entretien de la voirie, gestion des espaces publics, développement des mobilités ou encore entretien des équipements collectifs constituent un ensemble de responsabilités essentielles. Dans ces domaines, les communes contribuent directement à la qualité du cadre de vie et à l'attractivité des territoires.

Mais la compétence de la commune ne se résume pas à la gestion des infrastructures. Elle joue aussi un rôle déterminant dans le développement des liens sociaux. Dans un contexte où les sociétés contemporaines sont traversées par des tensions sociales, générationnelles ou culturelles, les municipalités disposent d'un levier précieux :

Le nombre de participants au concours externe de la fonction publique territoriale a baissé de 20% depuis 2010.



leurs services publics de proximité en lien étroit avec les associations. Les politiques culturelles, sportives ou associatives, largement portées par les communes, participent à l'ancrage dans un territoire, et donc à la construction d'un sentiment d'appartenance. Les bibliothèques, les équipements sportifs, les maisons de quartier ou les événements culturels ne sont pas seulement des services : ils sont aussi des lieux de rencontre entre habitants.

L'éducation constitue un autre domaine dans lequel le personnel communal joue un rôle déterminant. Si l'enseignement relève de l'État, les communes assurent l'entretien des écoles, l'accueil des enfants et surtout l'organisation des activités périscolaires. Ces temps éducatifs, qui entourent la journée de classe, prennent aujourd'hui une importance croissante dans le parcours des enfants. Les agents municipaux, qu'il s'agisse des ATSEM, des animateurs ou des personnels de restauration scolaire, participent ainsi pleinement à la qualité de l'environnement éducatif.

Une majorité de femmes dans la fonction publique territoriale

La solidarité représente également un champ d'intervention majeur. Certes, les départements demeurent les chefs de file pour les politiques relatives à la perte d'autonomie ou à la protection de l'enfance. Mais les communes sont souvent les premières à repérer les situations de fragilité. À travers les centres communaux d'action sociale, les politiques de logement social ou les dispositifs d'aide d'urgence, elles apportent des réponses concrètes à la précarité. Les agents communaux sont alors en première ligne pour accueillir, orienter et accompagner les habitants confrontés à des difficultés.

Enfin, un enjeu nouveau s'impose progressivement : la lutte contre l'isolement. Isolement des personnes âgées, mais aussi des familles fragilisées ou des individus confrontés à la solitude dans un monde pourtant hyperconnecté. Les communes développent de plus en plus d'initiatives pour maintenir le lien social : actions de voisinage, animations locales, dispositifs de veille sociale. Là encore, les agents municipaux jouent un rôle essentiel

pour détecter les situations de solitude et recréer des occasions de rencontre. C'est en ce sens que le personnel communal constitue l'un des piliers principaux de la cohésion territoriale.

Entre désir d'agir et contraintes

Si l'utilité du personnel municipal ne fait guère de doute au regard de l'étendue des missions confiées aux communes, il serait toutefois illusoire de ne pas s'interroger sur les limites de sa performance. Comme toute organisation humaine, l'administration municipale est confrontée à des contraintes structurelles, démographiques et organisationnelles qui influencent son fonctionnement. Comprendre ces limites suppose d'abord de revenir sur sa composition même.

Les communes emploient aujourd'hui la part la plus importante des agents de la Fonction publique territoriale. La majorité d'entre eux (environ 75 %) travaillent dans les communes et les intercommunalités, ce qui traduit le rôle central du bloc communal dans l'organisation du service public de proximité.

La sociologie de ce personnel présente plusieurs caractéristiques. D'abord, une forte féminisation : près de six agents sur dix sont des femmes, proportion encore plus

élevée dans certains secteurs comme l'animation, l'action sociale ou la petite enfance. Cette féminisation reflète la nature même de nombreux métiers territoriaux, largement tournés vers le soin, l'éducation et l'accompagnement.

La structure par âge constitue un autre élément important. L'âge moyen des agents communaux est relativement élevé, conséquence des carrières longues du secteur public, avec un renouvellement parfois insuffisant des effectifs, et une faible mobilité professionnelle. Cette situation pose un défi, notamment en matière de transmission des compétences et d'attractivité des métiers territoriaux auprès des jeunes générations. Ainsi, Clément, recruté comme alternant par une commune de la Sarthe, témoigne des difficultés qu'il a rencontrées en raison « *du souci de l'encadrement d'emmurer l'information* », et ce malgré « *la qualité de l'environnement humain* ».

De même, si les conditions de travail sont généralement satisfaisantes pour les agents administratifs, les agents techniques ou sociaux sont soumis à des contraintes beaucoup plus fortes (travail en extérieur, horaires décalés, interventions d'urgence, astreintes) qui ne favorisent pas leur intégration dans le projet politique global de la municipalité. Leur action reste souvent péri-

Les principales propositions du rapport Laurent pour renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale

Le rapport, paru en 2022, souligne la nécessité de rendre les parcours professionnels plus compréhensibles pour les candidats, car l'intérêt des métiers du local est insuffisamment reconnu. Il préconise aussi de faciliter les mobilités professionnelles entre les

différentes filières de la fonction publique et à l'intérieur même de la collectivité.

Il propose également de renforcer les possibilités de recrutement contractuel, afin de permettre aux collectivités de reprendre plus

rapidement aux besoins de compétences spécifiques, en particulier dans les domaines techniques, numériques ou environnementaux.

Le rapport met aussi l'accent sur la nécessité de renforcer les dispositifs de formation continue, d'améliorer la préparation aux fonctions d'encadrement et de développer des parcours d'évolution professionnelle plus attractifs. Il préconise également donner davantage d'autonomie aux collectivités dans la gestion de leurs ressources humaines. Les employeurs territoriaux devraient pouvoir adapter plus facilement les organisations de service, les modalités de recrutement et les politiques de gestion des compétences aux réalités locales.

Le rapport insiste enfin sur la nécessité de mieux faire connaître auprès de la population l'investissement des personnels dans la qualité du service public local.



Maxime Chamby/Wikipédia

phérique, alors que leur contribution à la compréhension des besoins du territoire est essentielle. Ce qui est aussi vrai de la police municipale, qui connaît mieux la population que d'autres services.

Des critiques à nuancer

Enfin, on ne peut ignorer les critiques parfois formulées à l'égard des horaires du personnel communal, en prenant par exemple, pour les illustrer, le cas des éboueurs. Il est vrai qu'ils disposent dans certaines communes de conditions d'exercice de leurs fonctions particulièrement favorables, leur permettant d'exercer par ailleurs un autre emploi. Mais c'est une situation très exceptionnelle qui trouve sa raison d'être dans la difficulté à recruter pour cette tâche considérée comme ingrate. De même, la question de l'absentéisme élevé du personnel territorial est souvent récurrente, car le taux d'absentéisme dans la fonction publique territoriale est évalué autour de 8 à 10%, alors qu'il n'est que de 6 à 7% dans la fonction publique d'État et de 5 à 6% dans le secteur privé.

Mais ces chiffres doivent être interprétés avec prudence. D'une part, ils varient fortement selon les filières

et les métiers. Les services techniques, notamment ceux liés à la propreté urbaine, à l'entretien de la voirie ou à la gestion des déchets, sont particulièrement exposés à la pénibilité physique. D'autre part, la forte féminisation du personnel communal joue également un rôle, notamment en raison des congés liés à la maternité ou aux responsabilités familiales.

Et surtout, ces éléments invitent plutôt à replacer la question de la performance dans son contexte général. La qualité du service rendu dépend non seulement de l'engagement des agents, mais aussi de l'organisation des collectivités, des moyens disponibles et de la capacité des équipes municipales à mobiliser leurs personnels autour d'un projet commun. Améliorer la performance de la fonction publique municipale suppose donc de s'interroger sur le cadre institutionnel dans lequel elle exerce ses missions, avec ses aspects statutaires et managériaux.

Une spécificité à préserver

Depuis plusieurs années, une tendance à l'unification des différentes fonctions publiques s'est progressivement affirmée. La création d'une formation commune pour les



hauts fonctionnaires, incarnée par la réforme de l'ancienne École nationale d'administration devenue Institut national du service public, illustre cette volonté de rapprocher les cultures administratives de l'État et des collectivités (voir encadré 2).

Cette évolution peut répondre à un objectif légitime : favoriser la mobilité entre les administrations et renforcer la cohérence de l'action publique. Mais elle comporte aussi un risque réel, celui d'effacer progressivement la spécificité de la fonction publique territoriale. Car l'administration d'État et l'administration locale ne répondent pas aux mêmes logiques. L'État exerce avant tout des fonctions de régulation, de contrôle et de planification. Son action s'inscrit dans des cadres juridiques souvent très structurés et dans des politiques publiques de long terme.

À l'inverse, l'administration communale agit dans l'immédiateté du quotidien. Elle doit répondre aux demandes concrètes des habitants, gérer les imprévus, adapter rapidement les décisions aux réalités du terrain. L'action municipale relève beaucoup plus directement de l'opérationnel.

Les compétences requises ne sont donc pas identiques. Confondre ces deux cultures administratives reviendrait à affaiblir ce qui fait la force du service public local : sa capacité d'initiative et d'anticipation. Préserver la spécificité de la fonction publique territoriale ne signifie pas refuser toute évolution statutaire. Mais cela implique de reconnaître que les collectivités constituent un univers professionnel particulier, où la relation au territoire et aux habitants joue un rôle central.

Un management à adapter

La question du management constitue l'autre levier essentiel pour améliorer la performance du personnel communal. Comme on l'a vu plus haut, dans une collectivité, les services doivent être capables de réagir rapidement à des situations très diverses : intempéries, incidents techniques, crises sociales, difficultés d'une famille ou tensions dans un quartier. Cette capacité de réaction suppose une organisation souple, capable de mobiliser les équipes et de coordonner les interventions dans des délais parfois très courts, alors que dans de nombreuses communes, l'hyper-procédural bride les initiatives et réduit les marges d'improvisation des équipes, comme la nécessité permanente de faire valider chaque action par la hiérarchie, voire par les élus. De même, l'uniformisa-

tion des horaires préconisés par le service des ressources humaines empêche les assistants sociaux de participer aux réunions des habitants le soir.

Le management territorial doit donc privilégier la réactivité, la coopération et la transversalité. Les services municipaux ne fonctionnent pas comme des administrations cloisonnées ; ils doivent souvent travailler ensemble pour résoudre des problèmes complexes qui mêlent urbanisme, action sociale, sécurité ou éducation.

Un autre élément distingue fortement la fonction publique territoriale : la relation avec les élus. L'action administrative municipale s'inscrit toujours dans un cadre politique défini par le maire et le conseil municipal. La réussite d'une politique locale dépend largement de la qualité du dialogue entre les élus et les cadres territoriaux.

Là où l'État privilégie l'expertise réglementaire, les collectivités ont besoin d'initiative, de proximité et de réactivité.

L'INET vers une culture administrative unique

L'Institut national des études territoriales (INET) continue d'exister pleinement. Il reste l'école de référence pour les cadres dirigeants des collectivités territoriales (administrateurs territoriaux, ingénieurs en chef, conservateurs territoriaux, etc.), avec une formation d'environ 18 mois mêlant enseignements et stages dans les collectivités.

Il dépend toujours du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et forme les futurs directeurs généraux des services, directeurs de grandes politiques publiques territoriales, etc. Mais l'orientation est sans ambiguïté : il faut parvenir à une culture commune entre toutes les fonctions publiques. C'est pourquoi malgré le maintien de l'INET, la réforme a déjà créé un tronc commun d'enseignements qui a une place importante dans le cursus de formation. Et le rôle du dispositif qui réunit les élèves de plusieurs grandes écoles du service public (État, territorial, hospitalier) est affiché : il s'agit bien de développer une culture administrative commune au détriment de la spécificité des fonctions publiques.

Lorsque ce tandem fonctionne bien, il crée une dynamique collective qui permet de mobiliser l'ensemble des agents autour d'un projet de territoire. Lorsque ce dialogue est insuffisant ou mal structuré, les incompréhensions peuvent freiner l'efficacité des services.

C'est pourquoi le management territorial doit accorder une place particulière à l'écoute des personnels et à leur capacité d'améliorer le passage des orientations politiques aux actions concrètes. C'est à cette condition que la fonction publique municipale pourra continuer à répondre efficacement aux attentes croissantes des citoyens et accompagner les transformations des territoires.

Redonner du sens à l'engagement

Il reste que la réponse organisationnelle et managériale ne pourra régler à elle seule la crise d'attractivité dont nous avons fait état plus haut. En effet, les collectivités peinent depuis plusieurs années à recruter. Secrétaires de mairie en zone rurale, travailleurs sociaux, médecins territoriaux, ingénieurs spécialisés en transition écologique ou numérique, policiers municipaux : les concours ne font pas toujours le plein.

Certains leviers sont connus, comme la nécessité de renforcer la diversité sociale des fonctionnaires, à com-

mencer par les haut fonctionnaires territoriaux (voir encadré 3). De même, la tentation est grande d'incriminer la rémunération. Il est vrai que certaines grilles indiciaires d'entrée de carrière apparaissent moins attractives que dans certains segments du privé ou de la fonction publique d'État. En effet, selon les données du dernier rapport annuel sur l'état de la fonction publique, le salaire mensuel net s'élevait en moyenne à 2652€ en 2023 sur l'ensemble de la fonction publique contre 2735€ dans le secteur privé. Du fait de la forte propension de la catégorie C en son sein, la territoriale était en bas du tableau avec un salaire moyen de 2254€ derrière la fonction publique d'État avec 2886€.

Mais cette explication est incomplète : la fonction publique territoriale offre une stabilité statutaire, une proximité décisionnelle unique, une articulation souvent plus compatible avec la vie familiale. Elle permet d'inscrire son action dans un territoire, dans une communauté humaine identifiable.

Le problème est ailleurs. Il tient à une forme d'érosion symbolique du service public local. La question de l'attractivité du personnel communal ne peut être pleinement abordée sans s'interroger sur le sens même du travail exercé dans les collectivités. Au-delà des statuts, des organisations administratives ou des méthodes de management, c'est bien la conception du rôle des agents municipaux qui est en jeu. Car il n'y aura pas de service public communal véritablement efficace si l'on ne parvient pas à passer d'une logique de métier à une logique de mission.

Préserver l'identité et les valeurs du service public local tout en le modernisant, un équilibre délicat.

Cette distinction peut sembler abstraite, mais elle est en réalité décisive. Un métier renvoie à une fonction définie, à une tâche que l'on accomplit dans un cadre administratif précis. On exerce un métier selon des procédures, des horaires, des responsabilités clairement établies. Une mission, en revanche, renvoie à une finalité. Elle suppose que l'on s'engage dans une action dont l'objectif est clairement identifié et dont on se sent, d'une certaine manière, responsable.

Or le service public communal offre précisément cette possibilité : celle de voir concrètement les effets de son travail. L'agent municipal n'agit pas dans l'abstraction. Il agit au contact direct des habitants. Celui qui entretient un parc public contribue à améliorer le cadre de vie d'un



La haute fonction publique territoriale à l'épreuve de la diversité sociale

La fonction publique territoriale se caractérise par sa proximité avec les réalités sociales et territoriales. Pourtant, la sociologie de ses cadres dirigeants demeure relativement homogène, notamment parmi les élèves de l'Institut national des études territoriales (INET), qui forme les futurs administrateurs territoriaux et dirigeants des collectivités locales.

Plusieurs analyses menées par le Centre national de la fonction publique territoriale montrent que le recrutement des élèves de l'INET reste fortement marqué par l'origine scolaire et sociale des candidats. Près de 59 % des lauréats des concours d'accès à l'INET sont diplômés de grandes

Un univers de recrutement relativement homogène, marqué par une forte reproduction sociale.

écoles, ce qui témoigne d'une forte concentration de profils issus des filières les plus sélectives de l'enseignement supérieur.

Les données sociologiques relatives aux dernières promotions confirment cette tendance. Environ 40 % des élèves déclarent avoir un père



Adrian Hancu/iStock

appartenant à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures, tandis que moins de 5 % ont un parent ouvrier. Parmi les parents appartenant aux catégories sociales supérieures, une proportion importante exerce ou a exercé dans la fonction

publique, notamment comme cadres administratifs ou techniques.

Ces éléments traduisent l'existence d'un univers de recrutement relativement homogène, marqué

par une forte reproduction sociale. Le Centre national de la fonction publique territoriale lui-même reconnaît que, malgré les efforts engagés pour diversifier les profils, la sociologie des élèves de l'INET évolue lentement et demeure encore peu représentative de la diversité sociale des territoires.

Cette situation interroge d'autant plus que les collectivités territoriales sont confrontées à des enjeux complexes qui exigent une compréhension fine des réalités locales, sociales et associatives. Dans ce contexte, certains observateurs plaident pour un élargissement des voies d'accès aux fonctions de direction territoriale.

L'une des pistes consisterait à faciliter le recrutement de cadres territoriaux par voie contractuelle, notamment parmi les responsables issus du monde associatif. Ces derniers disposent souvent d'une expérience concrète de l'action de terrain, de l'animation de réseaux locaux et de la conduite de projets collectifs. Leur intégration plus large au sein des équipes dirigeantes des collectivités pourrait contribuer à enrichir la culture administrative territoriale et à renforcer le lien entre l'action publique locale et les réalités sociales qu'elle entend servir.

quartier. Celui qui répare une voirie facilite la mobilité quotidienne des habitants. Celui qui accueille une personne en difficulté dans un centre communal d'action sociale participe directement à une démarche de solidarité. Mais ce n'est pas suffisant. Il est essentiel que les agents municipaux puissent aussi percevoir leur activité comme une contribution directe à un projet plus ambitieux de qualité de la vie collective.

Passer du métier à la mission signifie précisément cela : prendre conscience que chaque fonction exercée dans une commune participe à une œuvre plus large, celle du vivre ensemble. Lorsque les agents se sentent porteurs d'une mission, ils ne sont plus seulement exécutants ; ils deviennent acteurs d'un projet territorial.

Le concours souhaitable des habitants

Une telle évolution suppose évidemment un travail sur la reconnaissance par les habitants de ce rôle, car trop souvent, l'action quotidienne des agents communaux reste invisible à leurs yeux.

Valoriser ces métiers constitue donc un enjeu majeur. Les communes peuvent, par exemple, mieux faire connaître le travail de leurs agents, expliquer leur rôle et souligner leur contribution au fonctionnement collectif. Cette reconnaissance publique renforce le sentiment d'utilité et nourrit l'engagement professionnel.

La participation des habitants peut également jouer un rôle important dans cette dynamique. Encourager les suggestions d'amélioration du service public local, recueillir les observations des usagers, créer des espaces de dialogue entre citoyens et agents permet de construire une relation plus directe entre ceux qui rendent le service et ceux qui en bénéficient. Ces échanges contribuent à renforcer la conscience de la mission partagée.

Car la vitalité d'une commune ne repose pas uniquement sur l'action de ses agents. Elle dépend aussi de la capacité du territoire à mobiliser les énergies citoyennes. C'est pourquoi le développement du bénévolat constitue un complément précieux à l'action du personnel communal.

La vitalité d'une commune dépend aussi de la capacité du territoire à mobiliser les énergies citoyennes.



Dans les centres communaux d'action sociale, la présence de bénévoles peut enrichir l'accueil des personnes en difficulté. Dans les activités périscolaires, la participation de retraités ou de parents permet de renforcer les liens entre générations. Des initiatives comme celles portées par l'association « L'Outil en main », où des artisans transmettent leur savoir-faire à des enfants, illustrent également cette capacité des communes à mobiliser les compétences locales.

Loin de se substituer aux agents municipaux, ces engagements bénévoles apportent un regard complémentaire et participent à la construction d'une dynamique collective. Ils rappellent que la vie d'une commune repose sur une responsabilité partagée entre les élus, les agents et les habitants.

Adapter l'organisation des communes

Ces changements fonctionnels sont donc nécessaires. Mais si l'on veut que la logique de mission devienne réellement opérante, encore faut-il que l'organisation même des collectivités y soit favorable. Les organigrammes doivent traduire l'idée que la mission municipale est une mission globale. Trop souvent, certaines structures restent isolées les unes des autres, ce qui fragilise la cohérence de l'action publique. L'exemple des centres communaux d'action sociale est révélateur : lorsqu'ils sont trop éloignés de la direction générale de la commune, ils risquent de fonctionner comme des entités parallèles, alors même que les questions sociales devraient irriguer l'ensemble des politiques locales. Rapprocher les services, encourager les transversalités, favoriser les échanges entre directions constituent donc des conditions essentielles pour donner du sens à l'action collective.

Cette dynamique locale ne peut toutefois s'épanouir pleinement si le cadre normatif reste trop contraignant. Les collectivités territoriales, comme leurs agents, doivent aujourd'hui composer avec un paysage réglementaire dense qui peut parfois ralentir ou compliquer l'action publique. La simplification des normes constitue donc un enjeu majeur. Les maires comme les fonctionnaires municipaux ont besoin d'un cadre juridique clair qui sécurise l'action sans paralyser l'initiative. L'exemple des « journées citoyennes », au cours desquelles habitants et services municipaux se mobilisent ensemble pour améliorer leur cadre de vie, illustre bien cette tension : ces initiatives locales nécessitent une certaine souplesse et ne peuvent se développer si toute action est paralysée par un excès de précautions réglementaires.

Au fond, la réussite du passage du métier à la mission relève d'une véritable bataille culturelle. Il s'agit de chan-

ger le regard porté sur l'administration communale. Trop souvent réduite dans les débats publics à une organisation de services, elle doit être reconnue pour ce qu'elle est réellement : une communauté d'acteurs au service de la cohésion sociale.

À l'issue des élections municipales, cette question devient stratégique. Les nouvelles équipes élues ne pourront porter des politiques locales ambitieuses – qu'il s'agisse de transition écologique, de solidarité ou d'attractivité territoriale – sans s'appuyer sur des agents reconnus et pleinement engagés. Redonner du sens à la fonction publique territoriale, c'est rappeler que la proximité demeure l'un des derniers espaces où la confiance peut se reconstruire entre citoyens et institutions.

Lorsque cette dynamique fonctionne, le personnel communal ne se perçoit plus simplement comme un prestataire de service public. Il devient l'un des principaux acteurs d'un véritable projet civique. Son travail prend alors une dimension nouvelle : celle de contribuer à rendre la République plus concrète, plus proche et plus humaine dans la vie quotidienne des citoyens. ■

