



Concours INTERNE et EXTERNE pour l'accès au corps des attachés d'administrations parisiennes ouvert à partir du 26 janvier 2026 pour 30 postes

Résolution d'un cas pratique

Coefficient 5 – durée 4h00

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un

nom fictif, ni votre numéro de convocation ou de table, ni signature ou paraphe. Aucune référence (nom de service, nom de personne, numéro de téléphone, adresse de service...), autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier, ne doit figurer dans le corps (ou dans le timbre) de votre copie sous peine d'exclusion du concours.

Les feuilles de brouillon et l'une quelconque des pages du sujet ne seront en aucun cas prises en compte.

Vous ne devrez écrire vos nom, prénom et n° de table qu'en tête de la copie, dans le cadre réservé à cet effet.

Ce dossier contient 36 pages numérotées

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué

SUJET

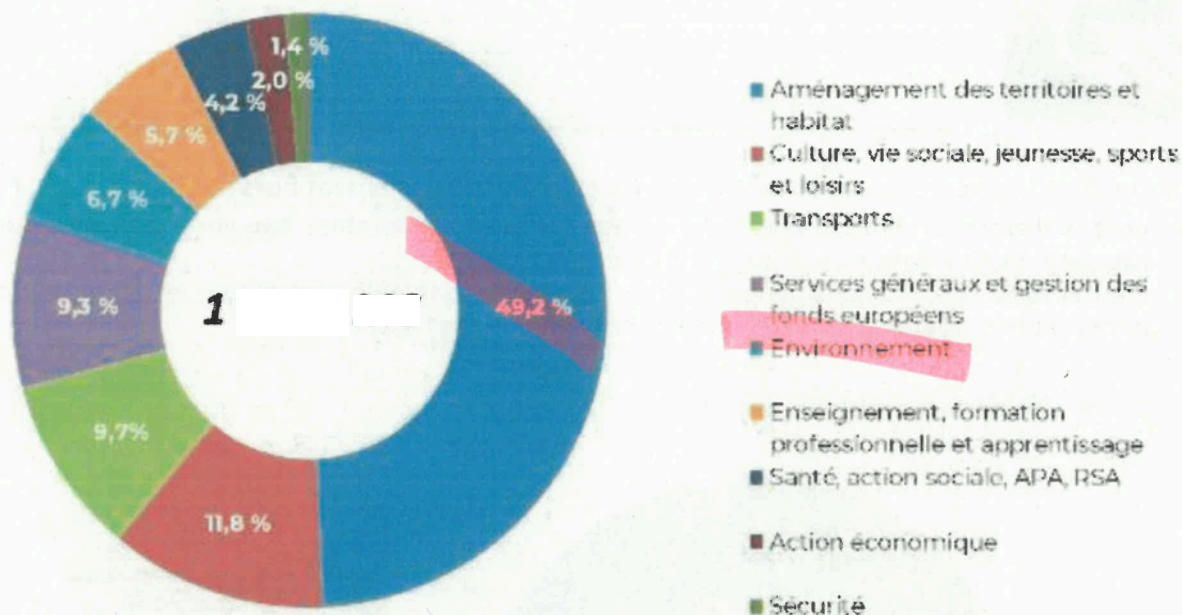
"Vous travaillez au sein de la Direction des ressources humaines en qualité de chargé.e de mission auprès du directeur et celui-ci vous demande de préparer, à l'attention du ou de la futur.e Maire de Paris, une note problématisée présentant les enjeux d'attractivité de la collectivité parisienne pour la prochaine mandature. Vous devez joindre en annexe une proposition de plan d'actions transverses ayant vocation à être mis en œuvre dès le début de la mandature.

Vous exposerez, dans ce plan, les grands axes de votre stratégie ainsi qu'une ou plusieurs actions phares pour lesquelles vous veillerez à être le plus concret et précis possible sur les modalités d'intervention préconisées et leurs implications".

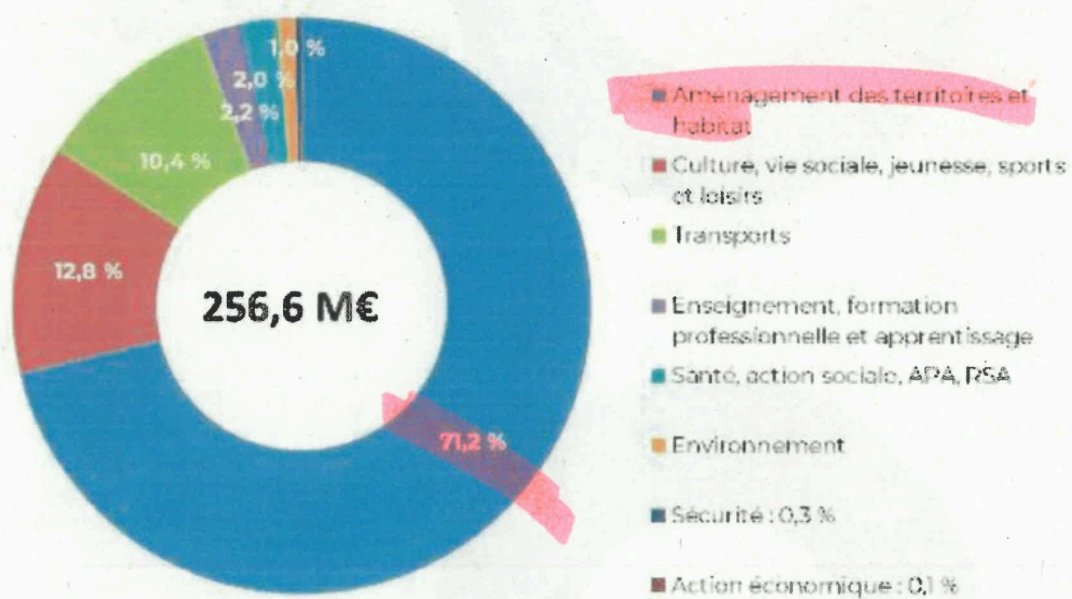
Liste des pièces du dossier :

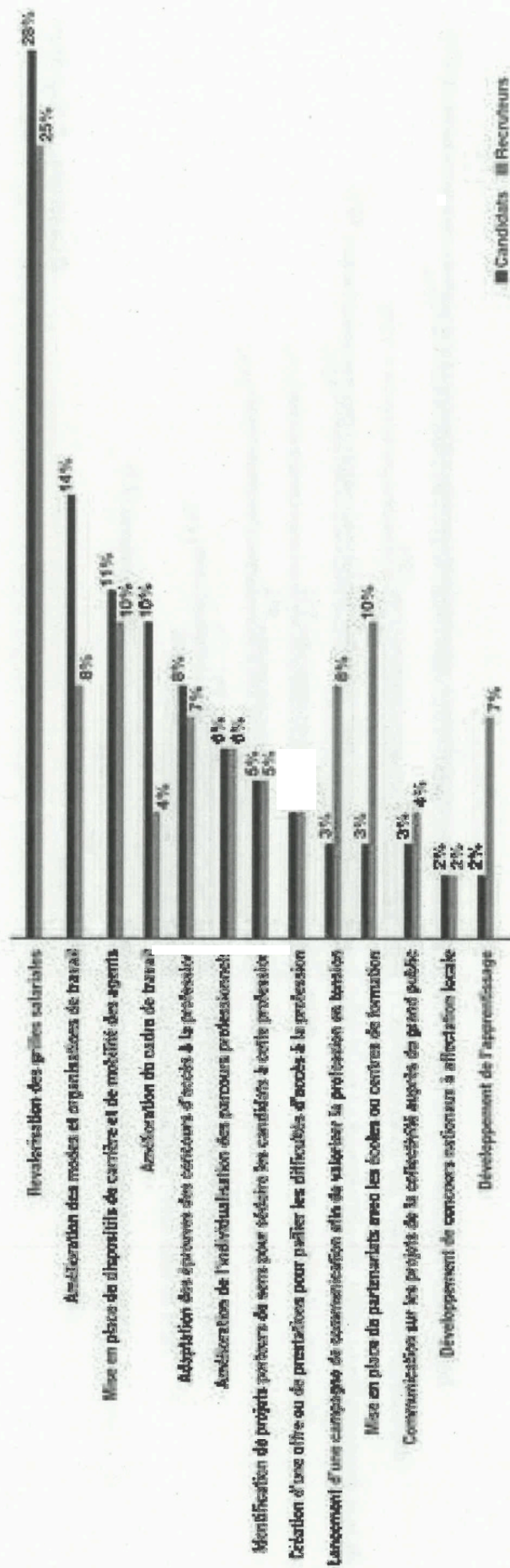
Document 1 : Article 2 – décret 2022-1043 du 22 juillet 2022	p 3-4
Document 2 : Article 28 – décret 94-415 du 24 mai 1994	p 5
Document 3 : Extrait du BP (budget primitif) 2024 Rapport budget voté	p 6-9
Document 4 : Extrait RSU (rapport social unique) 2024 - absentéisme	p 10
Document 5 : Extrait RSU (rapport social unique) 2024 - effectifs	p 11-12
Document 6 : L'accès des jeunes aux emplois de l'Etat – CDC (cours des comptes)	p 13-17
Document 7 : Les enjeux de la mobilité interne – AJFP (actualité juridique fonctions publiques) 2025 p.421	p 18-20
Document 8 : Perte d'attractivité - un défi pour la FP (fonction publique)	p 21-23
Document 9 : Quelles stratégies face aux difficultés de recrutement - Emploi public	p 24-30
Document 10 : Quelles tendances de l'emploi dans la FP (fonction publique)	p 31-33
Document 11 : Rapport activité fonction publique 2024	p 34-36

Dépenses d'investissement (hors crédits non ventilés) – BP 2024



Recettes d'investissement (hors crédits non ventilés) – BP 2024







**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Légifrance

Le service public de la diffusion du droit

Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle

NOR : TFPF2203910D

ELI : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2022/7/22/TFPF2203910D/jo/article_2

Alias : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2022/7/22/2022-1043/jo/article_2

JORF n°0170 du 24 juillet 2022

Texte n° 42

Version initiale

Article 2

Le décret du 15 octobre 2007 susvisé est ainsi modifié :

1° Après l'article 2, sont insérés les articles 2-1 et 2-2 ainsi rédigés :

« Art. 2-1.-Une action de formation est un parcours pédagogique concourant au développement des connaissances et des compétences et permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle est réalisée en présentiel, à distance ou en situation de travail, selon des modalités déterminées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

« Art. 2-2.-Le fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique bénéficie d'un accès prioritaire aux actions de formation prévues en application des 2° à 6° de l'article 1er dans les conditions suivantes :

« 1° Lorsque la formation est assurée par l'administration d'emploi de l'agent, celui-ci en bénéficie de plein droit ;

« 2° Lorsque plusieurs actions de formation permettent de satisfaire la demande de l'agent, l'administration d'emploi peut décider de faire suivre à l'agent les actions de formation qu'elle assure elle-même ;

« 3° Lorsque la formation envisagée n'est pas assurée par l'administration d'emploi, les modalités de mise en œuvre de cet accès prioritaire sont précisées par un arrêté du ministre compétent. Cet arrêté peut définir des plafonds de financement.

« L'agent bénéficiaire des actions de formation transmet à son administration d'emploi les attestations justifiant son assiduité, établies par l'organisme de formation. Il perd le bénéfice de ces actions s'il cesse, sans motif légitime, de les suivre. » ;

2° Après l'article 18, il est inséré un chapitre IV bis ainsi rédigé :

« Chapitre « IV bis

« Accès de certains agents au congé de transition professionnelle

« Art. 18-1.-I.-Le fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique peut bénéficier d'un congé de transition professionnelle ayant pour objet de lui permettre de suivre, en vue d'exercer un nouveau métier au sein du secteur public ou du secteur privé, une action ou un parcours de formation dans les conditions prévues au chapitre III du décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019 relatif aux mesures d'accompagnement de la restructuration d'un service de l'Etat ou de l'un de ses établissements publics, à l'exception du deuxième alinéa de l'article 7 et du premier alinéa de l'article 8.

« II.-Pour les agents mentionnés au I, les délais mentionnés aux deuxième et quatrième alinéas de l'article 8 du décret du 23 décembre 2019 mentionné ci-dessus sont portés respectivement à trois mois et deux mois. » ;

3° Le deuxième alinéa de l'article 22 est complété par une phrase ainsi rédigée : « Pour le fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique, cette durée maximale est portée à soixante-douze heures de temps de service et le même agent ne peut prétendre à un autre bilan de compétences qu'à l'expiration d'un délai d'au moins trois ans. » ;

4° Le deuxième alinéa de l'article 23 est complété par une phrase ainsi rédigée : « Cette durée maximale est portée à soixante-douze heures de temps de service au profit d'un fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique. » ;

5° Le 1° de l'article 24 est complété par une phrase ainsi rédigée : « Cette durée maximale est portée à cinq ans au profit du fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique. » ;

6° Après l'article 25, il est inséré un article 25-1 ainsi rédigé :

« Art. 25-1.-I.-Par dérogation au deuxième alinéa du I de l'article 25, la durée maximale pendant laquelle le fonctionnaire appartenant à l'une des catégories mentionnées à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique perçoit une indemnité mensuelle forfaitaire à la charge de l'administration dont il relève est portée à vingt-quatre mois.

« Cette indemnité est égale :

« 1° A 100 % du traitement brut et de l'indemnité de résidence afférents à l'indice qu'il détenait au moment de sa mise en congé, pendant une durée limitée aux douze premiers mois ;

« 2° A 85 % du traitement brut et de l'indemnité de résidence afférents à l'indice qu'il détenait au moment de sa mise en congé, pendant une durée limitée aux douze mois suivants.

« Le montant de cette indemnité ne peut toutefois excéder le traitement et l'indemnité de résidence afférents à l'indice brut 650 d'un agent en fonction à Paris.

« II.-Par dérogation au troisième alinéa du I de l'article 25, la durée pendant laquelle l'agent mentionné au I du présent article s'engage à rester au service de l'une des administrations mentionnées à l'article L. 2 du code général de la fonction publique est au maximum de trente-six mois. »



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Légifrance

Le service public de la diffusion du droit



Décret n°94-415 du 24 mai 1994 portant dispositions statutaires relatives aux personnels des administrations parisiennes

Article 28

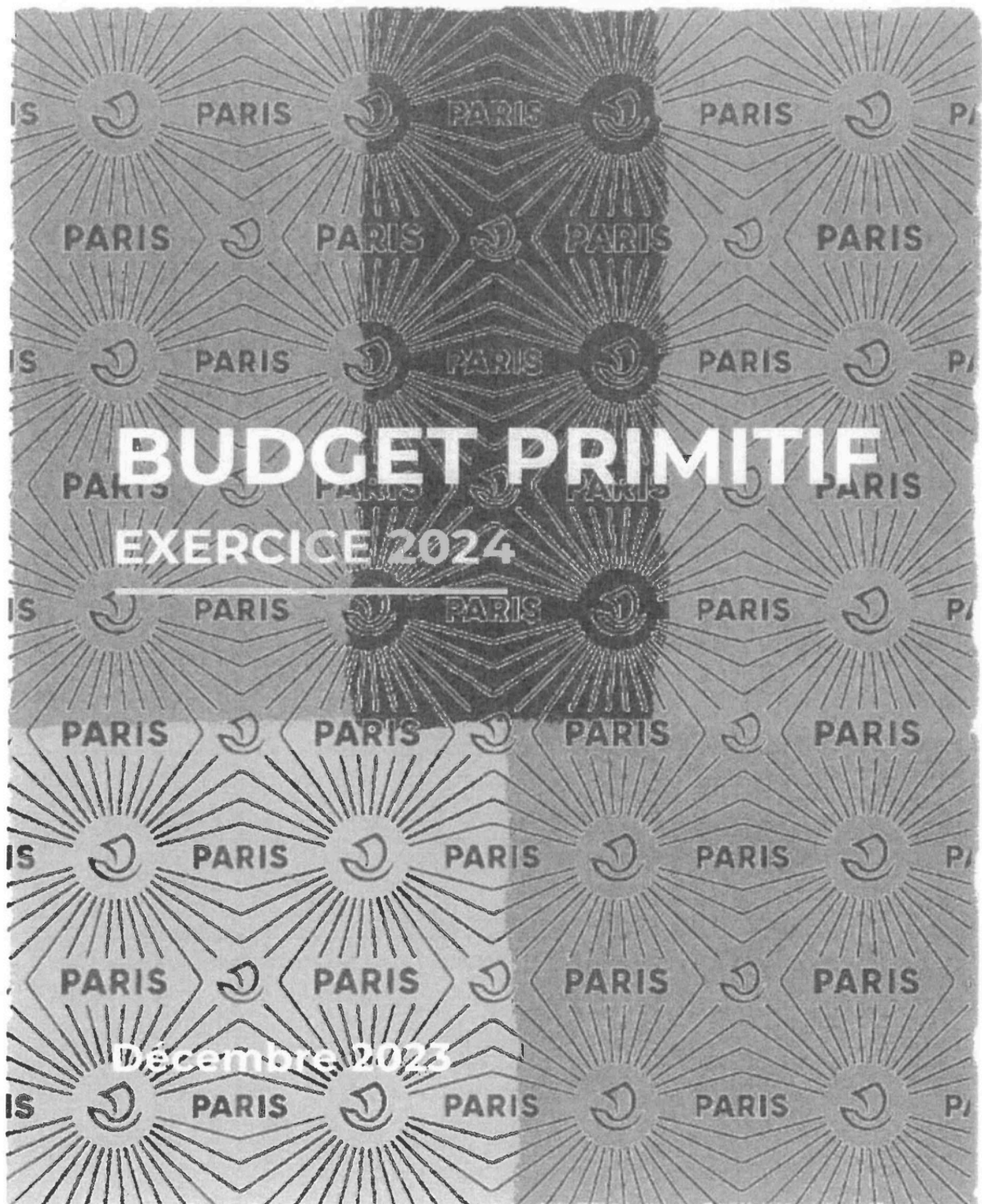
Version en vigueur depuis le 26 mai 1994

Article 28

Version en vigueur depuis le 26 mai 1994

L'organe délibérant de l'administration parisienne concernée, ou le conseil de Paris pour les corps communs à plusieurs administrations parisiennes, détermine par délibération, après avis du Conseil supérieur des administrations parisiennes, la référence des emplois des administrations parisiennes qui sont équivalents à un emploi de la fonction publique de l'Etat, de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique hospitalière.

Les statuts particuliers et les rémunérations des emplois des administrations parisiennes mentionnés à l'alinéa précédent sont fixés par référence à ceux de l'emploi équivalent. Il peut toutefois être dérogé à cette règle lorsqu'un emploi des administrations parisiennes et un emploi de la fonction publique de l'Etat ou de la fonction publique territoriale sont équivalents mais étaient soumis, à la date de publication de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, à des statuts particuliers différents et bénéficiaient de rémunérations différentes, ou lorsqu'un emploi des administrations parisiennes et un emploi de la fonction publique hospitalière sont équivalents mais sont soumis à des statuts particuliers différents et bénéficient de rémunérations différentes.



Les chiffres clés présentés par fonction

Les dépenses réelles de fonctionnement s'élèvent à 9 256,4 M€.

Les dépenses réelles d'investissement, hors remboursement d'emprunt, s'établissent à 1 789,7 M€.

Les autorisations de programme nouvelles s'élèvent à 2 393,8 M€.

Depuis l'exercice 2019, le budget primitif de la Ville est réparti selon neuf fonctions permettant d'identifier directement les moyens dévolus aux différentes politiques publiques.

en M€	BP 2023	BP 2024	Variation 2024/2023	Evolution 2024/2023
Recettes réelles de fonctionnement	9 598,3	9 823,4	225,1	2,3 %
Fiscalité	5 803,0	6 013,7	210,7	3,6 %
Fiscalité directe locale	2 557,4	2 164,2	-393,2	-15,4 %
Fraction de fiscalité nationale	776,1	1 381,7	605,6	78,0 %
Fiscalité indirecte	1 735,7	1 610,2	-125,5	-7,2 %
Taxes affectées	733,8	857,6	123,8	16,9 %
Dotations et compensations	2 286,1	2 319,5	33,4	1,5 %
Dotations et concours	45,2	50,2	4,9	10,9 %
Compensation des transferts de fiscalité	1 816,8	1 829,4	12,6	0,7 %
Compensation des transferts de compétences	111,6	123,1	11,5	10,3 %
Compensation des allocations individuelles de solidarité	312,4	316,9	4,5	1,4 %
Recettes de gestion	1 480,4	1 465,2	-15,3	-1,0 %
Sécurité	1,3	1,3	0,0	0,0 %
Enseignement, formation professionnelle et apprentissage	76,6	69,5	-7,1	-9,2 %
Culture, vie sociale, jeunesse, sports et loisirs	96,2	123,1	26,8	27,9 %
Santé et action sociale	354,2	325,4	-28,8	-8,1 %
Aménagement des territoires et habitat	75,4	64,5	-10,9	-14,4 %
Action économique	69,4	71,8	2,4	3,4 %
Environnement	122,4	135,6	13,2	10,8 %
Transports	492,6	472,8	-19,8	-4,0 %
Services généraux	192,3	201,2	8,9	4,6 %
Produits financiers	28,8	25,0	-3,8	-13,3 %
Gestion de la dette et de la trésorerie	15,7	19,5	3,8	24,2 %
Autres produits financiers	13,1	5,5	-7,6	-58,2 %
	8 722,3		514,1	6,1 %
Charges de personnel	2 657,9	2 817,7	159,8	6,0 %
Dépenses de gestion (hors charges de personnel)	4 190,4	4 497,6	307,2	7,3 %
Sécurité	257,9	273,0	15,0	5,8 %
Enseignement, formation professionnelle et apprentissage	247,6	263,0	15,4	6,2 %
Culture, vie sociale, jeunesse, sports et loisirs	264,8	350,9	86,1	32,5 %
Santé et action sociale	1 882,3	1 964,6	82,4	4,4 %
Aménagement des territoires et habitat	99,0	113,1	14,1	14,2 %
Action économique	31,8	37,5	5,7	17,9 %
Environnement	409,0	434,8	25,8	6,3 %
Transports	591,9	609,9	18,0	3,0 %
Services généraux	406,1	450,8	44,7	11,0 %
Péréquation et reversements fiscaux	1 696,1	1 728,1	32,0	1,9 %
Charges financières	177,9	213,0	35,1	19,7 %
Epargne brute (Capacité d'autofinancement brute)	876,0		109,1	12,5 %
Recettes réelles d'investissement	588,0	569,0	-19,0	-3,2 %
Produits de cession	110,0	110,0	0,0	0,0 %
Dotations et fiscalité (FCTVA)	100,0	110,0	10,0	10,0 %
Loyers capitalisés	202,0	193,0	-9,0	-4,5 %
Recettes opérationnelles	176,0	156,0	-20,0	-11,3 %
Dépenses réelles d'investissement	2 060,9	2 097,7	36,9	1,8 %
Remboursement d'emprunt	303,0	308,1	5,0	1,7 %
Dépenses opérationnelles	1 757,8	1 789,7	31,8	1,8 %
Autorisation d'emprunt	596,8	961,2	364,9	61,1 %
Dette bancaire et obligataire au 01/01/N	7 591,5	8 060,3	468,8	6,2 %
Encours total de dette au 01/01/N	7 714,5	8 161,7	447,1	5,8 %
Dette bancaire et obligataire au 31/12/N	7 885,3	8 713,9	828,6	10,5 %
Autres dettes au 31/12/N	101,4	79,2	-22,2	-21,9 %
Encours total de dette au 31/12/N	7 986,7	8 793,1	806,4	10,1 %
Durée de désendettement	9,1	10,5	1,4	15,3 %

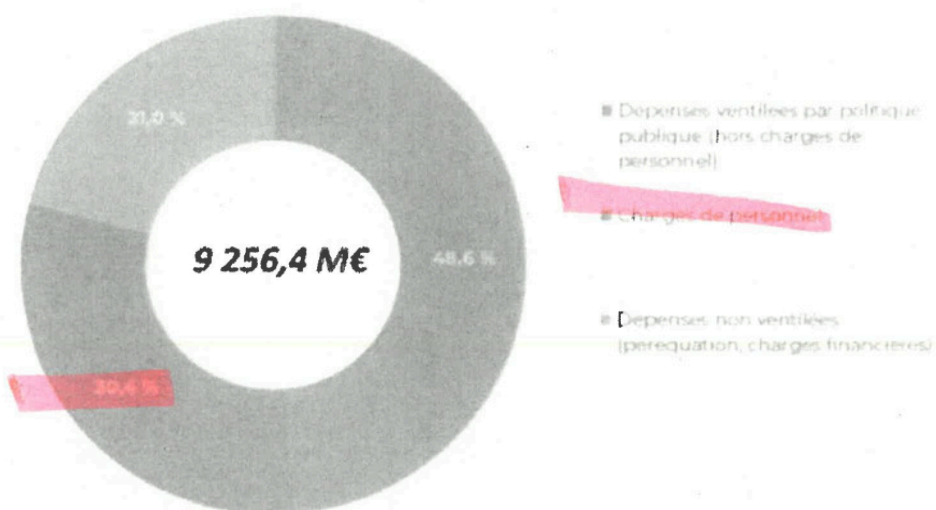


PRÉSENTATION PAR POLITIQUE PUBLIQUE

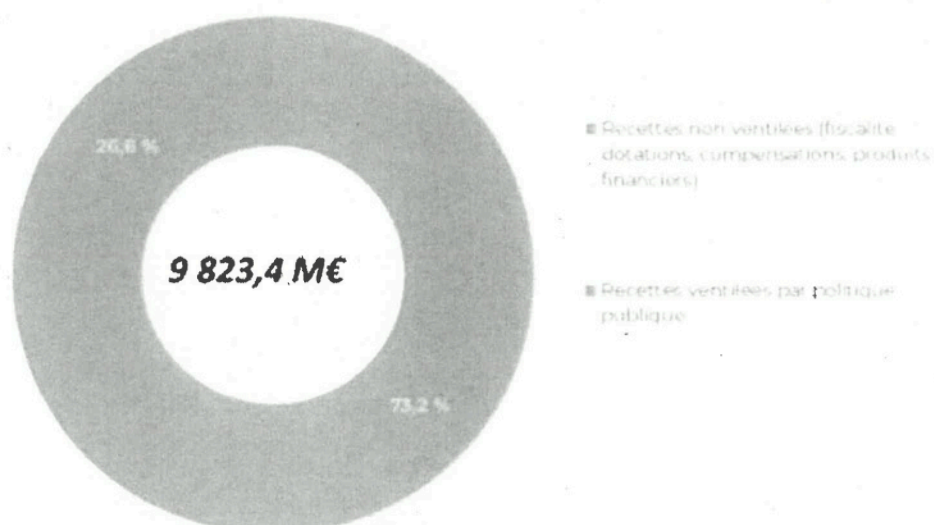
Les budgets présentés ci-après sont exprimés en crédits de paiement hors :

- crédits d'ordre et crédits réels dédiés à des écritures comptables équilibrées en dépenses et en recettes, décrits dans les parties V et VI du présent rapport ;
- crédits réels relatifs aux opérations non ventilables par politique publique (fiscalité, dotations, péréquations, opérations financières), décrits dans la partie II.

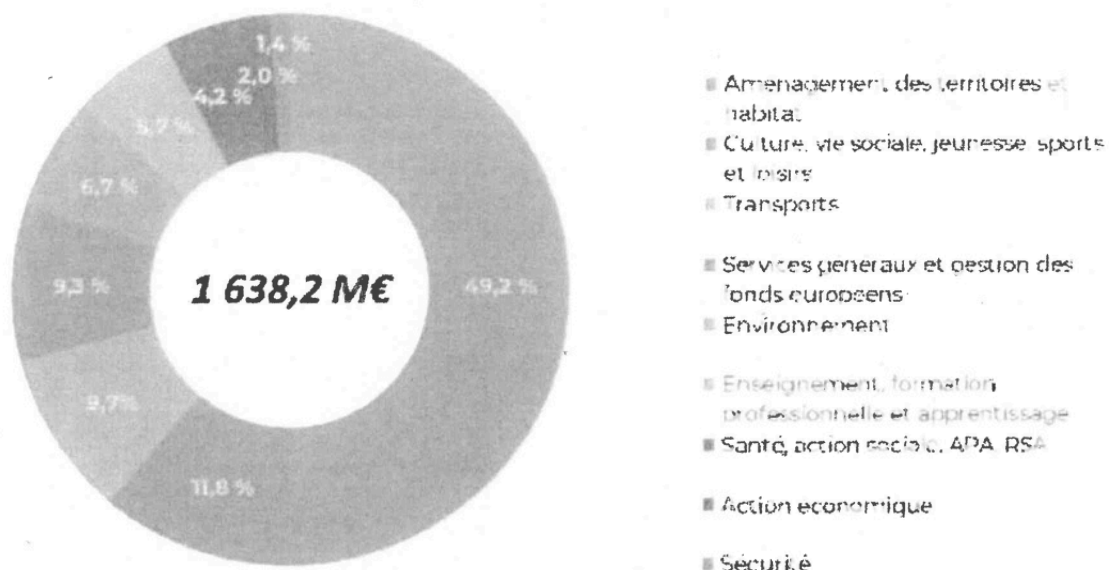
Dépenses de fonctionnement – BP 2024



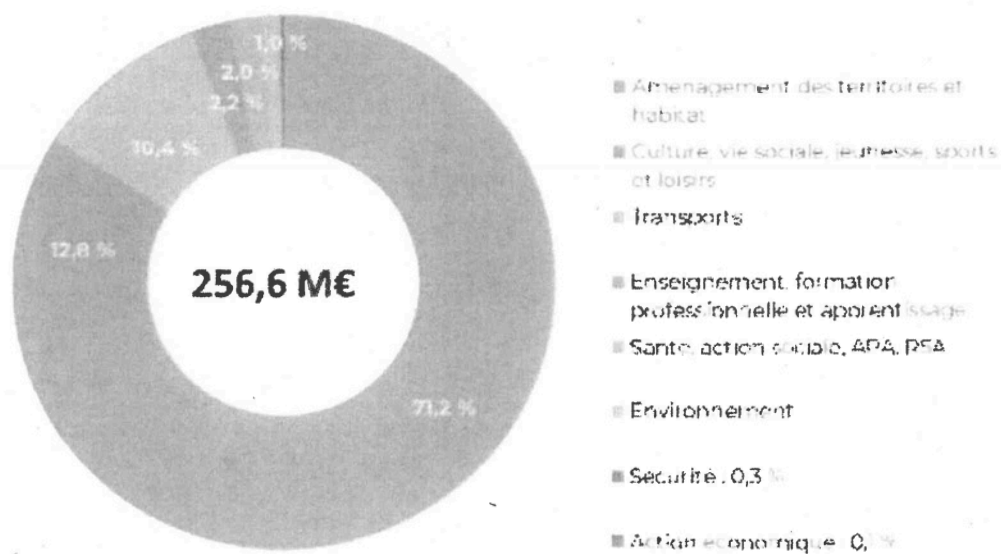
Recettes de fonctionnement – BP 2024



Dépenses d'investissement (hors crédits non ventilés) – BP 2024



Recettes d'investissement (hors crédits non ventilés) – BP 2024



4.1 TEMPS DE TRAVAIL

Ville de Paris
Au 31 décembre 2024

Informations sur les absences au travail
(agents fonctionnaires et contractuels sur emploi permanent*)

*Un emploi permanent est créé pour répondre à un besoin pérenne de la collectivité et un emploi non permanent pour un besoin ponctuel de la collectivité.
Les emplois non permanents comprennent les collaborateurs d'élu, les saisonniers et occasionnels, ainsi que les contrats de projet.

On retient, pour le décompte du nombre de jours d'absence, le périmètre des seuls agents " permanents " ou assimilés, dont la durée de présence au sein des effectifs de la collectivité parisienne est significative. En sont exclus les vacataires, les occasionnels et saisonniers, les contrats aidés et contrats d'apprentissage, ainsi que les bénéficiaires du service civil volontaire. Ne sont également pas comptabilisées pour des raisons techniques les assistantes maternelles de la commune ainsi que les assistantes familiales du département.

1 377 314 JOURS D'ABSENCE OUVRÉS

Nombre d'agents ayant été absents au moins un jour
Nombre total de journées d'absence
Évolution par tranches d'âge et par sexe

Tranche d'âge	2024						2023		2022		2021	
	Nombre de jours ouvrés Femmes	Nombre de jours ouvrés Hommes	Total nombre de jours ouvrés	Femmes	Hommes	Nombre d'agents	Total nombre de jours ouvrés	Nombre d'agents	Total nombre de jours ouvrés	Nombre d'agents	Total nombre de jours ouvrés	Nombre d'agents
Moins de 20 ans	176	172	348	11	11	22	194	15	158	11	158	8
Age >= 20 ans et < 25 ans	6 432	8 778	15 209	313	317	630	18 320	625	16 387	634	15 436	633
Age >= 25 ans et < 30 ans	31 498	28 534	60 032	918	875	1 793	65 537	1 848	67 348	1 937	67 186	1 965
Age >= 30 ans et < 35 ans	80 236	43 544	123 780	1 643	1 288	2 931	125 002	3 062	144 117	3 361	131 727	3 360
Age >= 35 ans et < 40 ans	95 898	57 072	152 970	2 070	1 555	3 625	159 273	3 900	165 466	4 085	148 945	4 024
Age >= 40 ans et < 45 ans	95 008	68 798	163 806	2 374	1 784	4 158	173 342	4 626	173 510	4 780	157 127	4 525
Age >= 45 ans et < 50 ans	101 877	69 200	171 077	2 802	1 909	4 711	185 304	5 265	195 099	5 635	181 635	5 393
Age >= 50 ans et < 55 ans	135 415	90 146	225 561	3 474	2 265	5 739	233 259	6 251	230 729	6 199	211 463	5 788
Age >= 55 ans et < 60 ans	135 276	95 930	231 207	3 199	2 268	5 467	248 595	6 144	246 794	6 137	226 454	5 686
Age >= 60 ans et < 65 ans	120 618	79 465	200 084	2 358	1 446	3 804	197 333	3 993	190 036	3 882	179 777	3 533
Age >= 65 ans	22 141	11 100	33 241	385	192		29 601	521	25 314	506	21 715	398
Total	824 573	552 740	1 377 314	19 547	13 910	33 457	1 435 760	36 246	1 454 958	37 167	1 341 623	35 313

Détail par motifs d'absence et par filière

	ADMINISTRATIVE	ANIMATION	CULTURELLE	SÉCURITÉ	HORS FILIÈRE	MÉDICO-SOCIALE	SOCIALE	SPORTIVE	TECHNIQUE	Total
Absences à conserver	277	510	971	995	87	66	2	41	2 495	5 444
Absences disciplinaires	833	964	173	676	76	754	718	161	2 726	7 082
Absences diverses	1 383	2 516	202	2 208	56	3 976	2 230	48	4 628	17 248
Absences injustifiées	867	2 271	818	1 936	75	718	358	7	8 770	15 821
Absences pour grève	868	5 528	1 391	1 612	489	6 401	2 257	436	27 650	46 632
Congés bonifiés	2 953	750	64	3 500	0	2 976	2 573	70	12 933	25 819
Congés de formation	444	330	549	2	66	1 874	733	77	961	5 036
Congés liés à la parentalité	5 822	6 865	2 055	2 130	1 641	26 266	8 573	345	25 434	79 132
Accidents du travail	15 996	15 328	1 395	19 533	424	22 353	13 890	1 144	130 533	220 596
Congés de longue durée	27 249	10 703	7 285	9 201	786	19 759	12 158	1 181	45 803	134 125
Congés de longue maladie	30 912	26 887	6 690	11 584	1 359	41 802	20 238	1 490	108 743	249 704
Maladie ordinaire	63 509	51 292	16 017	41 976	4 445	71 540	41 714	3 116	235 105	528 714
Maladies professionnelles	2 222	104	0	784	240	7 738	4 434	0	26 438	41 960
Total	153 335	124 047	37 612	95 139	9 745	206 222	109 877	8 116	632 220	1 377 314

1.2 EFFECTIFS FONCTIONNAIRES

Effectifs en personnes physiques, en équivalent temps plein et en équivalent temps plein rémunéré

Ville de Paris
Au 31 décembre 2024

Effectifs fonctionnaires en personnes physiques et en équivalent temps plein

2024		2023		2022		2021	
Nombre d'agents	Effectifs en équivalent temps plein*	Nombre d'agents	Effectifs en équivalent temps plein*	Nombre d'agents	Effectifs en équivalent temps plein*	Nombre d'agents	Effectifs en équivalent temps plein*
45 860	45 296,6	45 172	44 595,4	45 377	44 783,2	46 185	45 535,8

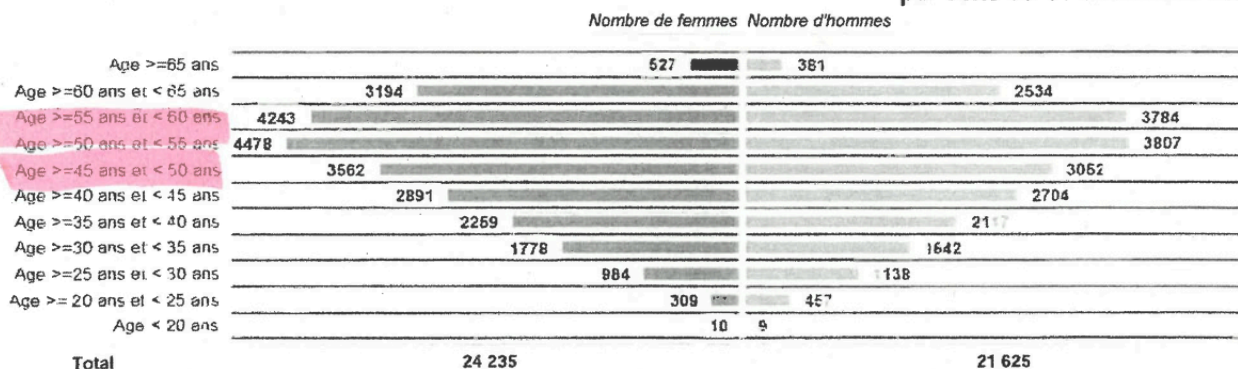
* L'équivalent temps plein dénombre les agents en rapprochant leur temps de travail à la durée qui correspond au temps de travail au temps plein pour leur grade et emploi.

Exemple : un agent qui travaille à 60% représente 0,6 ETP

Effectifs fonctionnaires par tranche d'âge et par sexe

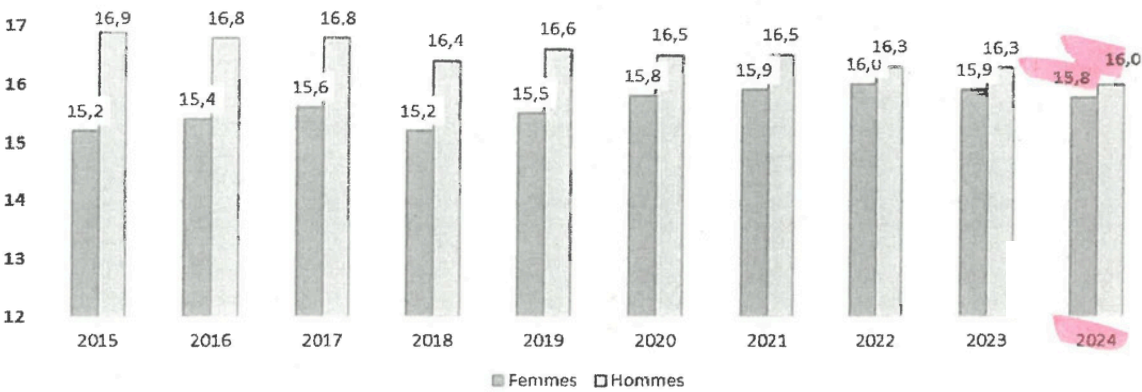
	2024				2023				2022				2021			
	Femmes	Hommes	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)	Nombre d'agents	Part de la tranche d'âge dans les effectifs (en %)
Age >= 65 ans	527	381	908	2,0%	776	1,7%	681	1,5%	617	1,3%						
Age >=60 ans et < 65 ans	3 194	2 534	5 728	12,5%	5 359	11,9%	5 140	11,3%	5 119	11,1%						
Age >=55 ans et < 60 ans	4 243	3 784	8 027	17,5%	8 072	17,9%	8 098	17,8%	7 937	17,2%						
Age >=50 ans et < 55 ans	4 478	3 807	8 285	18,1%	8 138	18,0%	7 962	17,5%	8 124	17,6%						
Age >=45 ans et < 50 ans	3 562	3 052	6 614	14,4%	6 685	14,8%	7 000	15,4%	7 240	15,7%						
Age >=40 ans et < 45 ans	2 891	2 704	5 595	12,2%	5 677	12,6%	5 696	12,6%	5 812	12,6%						
Age >=35 ans et < 40 ans	2 259	2 117	4 376	9,5%	4 321	9,6%	4 456	9,8%	4 689	10,2%						
Age >=30 ans et < 35 ans	1 778	1 642	3 420	7,5%	3 389	7,5%	3 575	7,9%	3 702	8,0%						
Age >=25 ans et < 30 ans	984	1 138	2 122	4,6%	2 040	4,5%	2 053	4,5%	2 187	4,7%						
Age >= 20 ans et < 25 ans	309	457	766	1,7%	700	1,5%	709	1,6%	743	1,6%						
Age < 20 ans	10	9	19	0,0%	15	0,0%	7	0,0%	15	0,0%						
Total	24 235	21 625	45 860	100,00%	45 172	100,00%	45 377	99,90%	46 185	100,00%						

Pyramide des âges des fonctionnaires par sexe au 31 décembre 2024



Ville de Paris
 Au 31 décembre 2024

Ancienneté moyenne des fonctionnaires dans la collectivité, en nombre d'années



Nombre de fonctionnaires , en équivalent temps plein rémunéré,
 ayant travaillé au moins un jour dans l'année 2024
 par sexe, par filière, par catégorie hiérarchique

Filière	Femmes	Hommes	Total	Total
FILIERE ADMINISTRATIVE	5 077,8	1 860,7	6 938,5	15,8%
FILIERE ANIMATION	1 727,8	1 020,0	2 747,8	6,2%
FILIERE CULTURELLE	1 154,7	686,3	1 841,0	4,2%
FILIERE HORS FILIERE	392,0	287,6	679,6	1,5%
FILIERE MEDICO-SOCIALE	4 719,9	91,4	4 811,3	10,9%
FILIERE SECURITE	1 034,4	2 397,9	3 432,3	7,8%
FILIERE SOCIALE	3 281,6	213,6	3 495,2	7,9%
FILIERE SPORTIVE	95,9	318,8	414,7	0,9%
FILIERE TECHNIQUE	5 565,8	14 120,5	19 686,3	44,7%
Total général	23 049,8	20 996,8	44 046,7	100%

Catégorie	Femmes	Hommes	Total
A	4 564,3	1 985,9	6 550,2
B	7 037,9	4 188,7	11 226,6
C	11 447,6	14 822,3	26 269,9
Total général	23 049,8	20 996,8	44 046,7

SYNTHÈSE

L'accès des jeunes, au sens de la génération des 15-29 ans¹, aux emplois de l'État² connaît une évolution notable depuis une dizaine d'années.

L'âge moyen des nouveaux entrants s'est accru significativement. Il est d'un peu plus de 33 ans en 2022, soit un âge qui excède très largement celui auquel les jeunes générations accèdent au monde du travail en sortie d'études, autour de 22 ans³, et s'engagent vers l'autonomie. Une partie de cet écart s'explique par des entrées de profils ayant eu des expériences professionnelles préalables dans le privé ou dans les autres fonctions publiques, ce qui constitue une évolution forte : en miroir, l'âge moyen d'entrée dans la fonction publique de l'État pour les agents en poste en 2010 était de 25 ans et il était de 21 ans pour ceux en poste en 1980.

Par ailleurs, le mode de recrutement, observable à travers le flux des nouvelles entrées dans ses services, s'est recomposé à la faveur d'une primauté du contrat de droit public, au détriment du recrutement comme fonctionnaire : les nouveaux entrants, soit un peu moins de 250 000 agents en 2022, sont pour 71,4 % recrutés comme contractuels de droit public (civils ou militaires), alors que l'entrée de fonctionnaires ne s'élève plus qu'à 21,3 % ; s'y ajoutent les autres catégories de nouvelles entrées constituées des apprentis, des enseignants des établissements privés sous contrat et des ouvriers d'État, soit en tout 7,3 %. Plus précisément, en se concentrant désormais sur les agents civils de l'État, à l'exclusion de la population des militaires, le recensement des entrées et sorties manifeste une recomposition des normes d'embauche. Celles-ci concernent surtout les contractuels, du fait de périodes d'emploi plus courtes mais aussi de leur poids croissant dans les entrées : ils comptent pour 70,1 % des entrées et pour 55,5 % des sorties de civils, alors qu'ils ne représentent, en stock, que 24,5 % des agents civils recensés en 2022. À l'inverse, le volume des fonctionnaires dans les entrées-sorties est bien moindre que leur part dans les effectifs de la fonction publique civile de l'État : alors qu'ils représentent 67,9 % des agents civils, ils comptent pour 21,7 % des entrées et 33,2 % des sorties de civils.

La fonction publique de l'État (FPE) est confrontée à de nombreux défis auxquels une politique d'attractivité et de fidélisation de jeunes pourrait répondre. Mais cette stratégie n'est pas complètement construite et mériterait d'être davantage ciblée sur les jeunes publics pour être efficace.

¹ La tranche d'âge des 15-29 ans représente, au 1^{er} janvier 2024, 17,6 % de la population totale, soit 12 millions de personnes résidant en France (35,5 % des 15-29 ans ont entre 15 et 19 ans, 33 % ont entre 20 et 24 ans et 31,5 % ont entre 25 et 29 ans) - Injep, Chiffres-clés-jeunesse, 07.2024.

² L'accès aux emplois de l'État englobe à la fois l'accès aux emplois de fonctionnaire et de contractuel.

³ Au cours de l'année scolaire 2021-2022, 47 % des 15-29 ans sont scolarisés : 88 % des 15-19 ans, 42 % des 20-24 et 8 % des 25-29 ans. Injep, Chiffres-clés-jeunesse, 07.2024.

La fonction publique de l'État (FPE) est confrontée à plusieurs défis, amplifiés par les nouvelles attentes des jeunes générations

La fonction publique de l'État (FPE) est aujourd'hui confrontée à plusieurs défis qui mettent en exergue la nécessité de reconquérir un public jeune, c'est-à-dire constitué d'une population de moins de 30 ans.

En premier lieu, elle connaît un vieillissement important lié à l'allongement des carrières ou au caractère heurté des recrutements depuis vingt ans, qui a eu pour conséquence de déformer la pyramide des âges et de rendre inéluctables, quelle que soit l'évolution de l'emploi public, des départs massifs à la retraite dans les prochaines années.

De plus, l'analyse du renouvellement des compétences auquel la fonction publique de l'État devra faire face est aujourd'hui tâtonnante. Elle ne s'est en effet pas dotée, à l'exception notable, bien que naissante et perfectible, de la filière numérique, d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui lui permettrait de réaliser une programmation qualitative et ciblée de ses recrutements futurs. Sa constitution représente une urgence absolue.

Ces constats sont renforcés par des déséquilibres territoriaux significatifs, manifestant une inadéquation entre les besoins de la puissance publique, afin d'assurer la continuité et la bonne marche de ses services auprès des populations, et l'attractivité de certains territoires et bassins d'emplois qui ne parviennent pas à susciter des recrutements ou des mobilités géographiques auprès des jeunes à la mesure des besoins qui se profilent. Le ministère de l'éducation nationale illustre ce défi : il s'agit de pourvoir des emplois d'enseignants sur l'ensemble du territoire, alors que le nombre de candidats est insuffisant sur certaines académies. Les conditions d'accès au statut de titulaire sont très différenciées, avec une forte variation des taux de sélectivité⁴ et une baisse du niveau minimal requis d'admission dans celles manquant d'attractivité (Créteil, Versailles, Grenoble, Paris). Au-delà du défi quantitatif de recrutement (7 % des offres d'emplois ne sont pas pourvues en moyenne), une problématique qualitative liée au niveau de compétence des personnels se pose à l'État. L'État doit ainsi se doter des moyens d'assurer l'équité de sa présence sur tout le territoire et la qualité de son recrutement, notamment en attirant et puis en fidélisant les jeunes.

Or, ces défis s'inscrivent dans un contexte de renouvellement des aspirations des jeunes générations. Si leurs attentes, caractérisées par la recherche de sens dans le travail et la volonté d'œuvrer pour l'intérêt général, peuvent être compatibles avec les valeurs du service public, les jeunes doutent de la capacité de celui-ci à y répondre. Par ailleurs, les jeunes ont davantage d'appétence pour des modèles souples d'organisation du travail, permettant de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, et pour des relations professionnelles plus collaboratives et moins hiérarchisées. Ces aspirations peuvent se heurter à la représentation qu'ils en ont ou à la réalité des pratiques de la fonction publique de l'État.

⁴ de moins d'un candidat à sept candidats pour un poste offert au recrutement pour l'emploi de professeur des écoles du 1^{er} degré public, selon les académies, en 2023.

Un accès plus tardif aux emplois de l'État pour les jeunes et des parcours moins linéaires

Les débuts de parcours des jeunes accédant aux emplois de l'État, majoritairement dans le cadre d'un contrat temporaire (près de 90 % de la première embauche des jeunes), plus rarement avec le statut de fonctionnaire, se révèlent moins stables et plus tardifs que pour les générations antérieures.

L'accès à la fonction publique de l'État passe fréquemment par des formes d'emplois atypiques (contrats à durée déterminée et emplois aidés), dans lesquels les jeunes sont très majoritaires, mais aussi par la diminution du nombre de recrutements par concours, à l'exception de quelques métiers, dont ceux de l'enseignement, ou d'emplois, tels ceux destinés à l'encadrement supérieur : le volume annuel de postes offerts au recrutement externe de fonctionnaires de l'État par concours a baissé de 28 % entre 2002 et 2022 (56 000 postes offerts en 2002 hors militaires, contre 40 300 en 2022). L'augmentation de l'âge moyen au recrutement (33 ans et 3 mois en 2022, contre 25 ans pour les agents en poste en 2010) et l'accroissement de la part des lauréats déjà employés dans la fonction publique comme contractuels ou fonctionnaires (40 %) complètent le panorama des évolutions rapides intervenues depuis une quinzaine d'années.

Différé pour les nouvelles générations, l'accès à la fonction publique de l'État, intervient à un moment différent de leur vie professionnelle et personnelle par rapport aux générations antérieures. Cette étape ne fait plus nécessairement coïncider le triptyque qui corrélait l'entrée dans la vie adulte au sortir des études, la découverte du monde professionnel et l'accès à un emploi de fonctionnaire, garantissant les conditions de leur autonomie.

Parmi les facteurs ayant contribué à cette tendance, figurent l'élévation du niveau de diplôme des jeunes générations entrant dans la fonction publique, tout comme celle de ses emplois, au détriment des missions d'exécution ; enfin, l'essor des contrats temporaires à durée déterminée (en 2022, la majorité des contrats passés par l'État sont de courte durée : hors militaires, 54 % des contrats à durée déterminée de la fonction publique de l'État sont inférieurs à un an, 34 % ont une durée de 1 à 3 ans et 11 % sont supérieurs à 3 ans), notamment en début de carrière, recompose les normes d'embauche et les parcours professionnels pour ceux qui se destinent au service de l'État.

Ces transformations participent, au-delà de la seule sphère publique, à une évolution générale d'un marché du travail concurrentiel, requérant davantage de profils techniques et experts, gages d'adaptabilité afin de satisfaire des missions renouvelées et évolutives. Comme les autres recruteurs, l'État employeur n'échappe à ces exigences. La connaissance qualitative, quantifiée et ciblée de ses besoins, au moyen d'outils de suivi adaptés, représente dès lors une condition nécessaire pour le recrutement et la gestion de ses ressources humaines.

Des leviers d'attractivité et de fidélisation, visant insuffisamment les jeunes et mis en œuvre en ordre dispersé

L'essor du recrutement de contractuels dans les services de l'État induit une plus grande volatilité de ses effectifs et confère une place de premier ordre aux thématiques de l'attractivité de ses métiers et de la fidélisation de ses ressources. Ainsi, parmi les agents rentrés en 2020 dans les administrations publiques, 91 % des titulaires sont encore présents deux ans après et

94 % des moins de 30 ans. En revanche, les contractuels ne sont que 52 % à être présents en 2023 et ce chiffre est encore plus faible pour les plus jeunes : les contractuels de moins de 30 ans ne sont plus que 44 % à être présents et les moins de 25 ans, 38 %.

La fonction publique de l'État a certes densifié ses démarches à l'égard des nouveaux entrants, notamment en prenant des initiatives d'information, d'accueil et d'accompagnement dans leur parcours, destinées à mieux répondre aux nouvelles attentes d'un monde du travail plus concurrentiel et exigeant. Mais ces initiatives ne sont pas spécifiquement construites pour attirer des jeunes.

Des actions de sensibilisation destinées aux collégiens, lycéens ou étudiants ont cependant été mises en œuvre, tout comme se sont développés des dispositifs diversifiés d'accueil des jeunes publics au moyen d'offres toujours plus nombreuses de stages, de contrats d'apprentissage ou de préparations dédiés notamment à des populations moins qualifiées ou des catégories sociales modestes⁵. La mise en place d'une possibilité d'intégration d'apprentis en situation de handicaps va également dans ce sens en ouvrant à la fois la possibilité d'attirer des jeunes mais aussi de diversifier les profils de la FPE. Elle a connu cependant un succès très limité, en deçà de l'objectif de 6 % d'apprentis recrutés en situation de handicap, qui appelle un diagnostic et des mesures de relance.

Cependant, nombre de ces démarches ne se sont pas transformées en une capacité à mener par la suite une stratégie opérationnelle de fidélisation des meilleurs éléments, faute d'outils de suivi de ses ressources, de connaissance de leurs attentes et de leviers d'action adaptés. À titre d'illustration, les apprentis, à l'exception des apprentis en situation de handicap, ne bénéficient pas d'une possibilité d'intégration facilitée ou a minima d'une reconnaissance de l'expérience acquise lors de leur formation, bien que le développement de l'apprentissage dans la fonction publique de l'État soit un succès et qu'il permette de qualifier et de révéler de jeunes talents. De même, les jeunes publics manifestent des réticences à passer des concours nationaux qui pourvoient des emplois sur tout le territoire français : l'extension des recrutements par concours nationaux à affectation locale pourrait contribuer, après un bilan circonstancié, à répondre à cette attente. Si des efforts ont été réalisés en matière de rémunération, notamment pour les jeunes professeurs ou pour inciter les militaires contractuels à prolonger de quelques années leur temps de service, des initiatives plus transverses, comme la revalorisation de l'échelle de rémunération des agents du numérique, sont parfois appréhendées de manière contrastée par les départements ministériels comme trop rigides, pas assez concertées et ne prenant pas en considération leurs spécificités.

Enfin, la plupart des dispositifs développés à l'initiative des employeurs ministériels ou de la direction générale de la fonction publique n'ont pas intégré une exigence de mesure quantitative et qualitative de leur coût et impact et donc de leur efficience, ce qui empêche de retenir et mutualiser les plus performantes et d'écarter les autres ; l'évaluation leur coût s'impose.

La fonction publique de l'État se doit en conséquence de définir et de mettre en œuvre au plus vite une stratégie dédiée spécifiquement au recrutement des jeunes, fondée sur une gestion prévisionnelle de ses emplois et de ses compétences à cinq, dix ou quinze ans.

Par ailleurs l'accueil des jeunes dans la fonction publique de l'État, notamment contractuels, ne fait pas l'objet d'une politique ciblée d'accompagnement et d'intégration, alors

⁵ Dispositif PACTE, prépas talents, bourses talents ...

que leur recrutement par contrat met le secteur public en concurrence avec les employeurs privés. Suivant les mêmes constats, les politiques sociales de l'État employeur ont peu évolué et ne sont pas suffisamment ciblées sur les jeunes agents. Elles sont principalement orientées vers des actions en faveur des familles ou autour de la parentalité, même si la question de l'accès au logement à l'occasion d'une prise de fonction fait l'objet d'initiatives croissantes de la part de certains ministères.

Le recours désormais majoritaire aux personnels contractuels témoigne d'une transformation profonde du modèle traditionnel de la fonction publique, basé historiquement sur l'accès au statut de fonctionnaire en début de carrière et par la voie du concours. Compte tenu du vieillissement de ses agents, de l'évolution des modes de recrutement, mais aussi des besoins en nouvelles compétences, il est prioritaire que la fonction publique de l'État mette en place, sans délai, une stratégie plus ambitieuse visant à renforcer son attractivité auprès des jeunes et à fidéliser ceux qui la rejoignent.

Les enjeux de la mobilité interne

La fonction publique souffre d'un manque d'attractivité générant des difficultés à recruter en externe. Et certains métiers en tension font face à une pénurie de candidats, que cela soit dans le secteur public ou privé (informaticiens, sécurité, soignants, travailleurs sociaux...). Par ailleurs, la fonction publique fait face à une concurrence accrue avec le secteur privé mais aussi entre employeurs publics qui offrent des rémunérations et des évolutions de carrière plus attractives. La fonction publique continue à souffrir de stéréotypes et d'une image parfois vieillissante et erronée. De plus, perçue comme très « administrative », la fonction publique peine à déployer une communication sur ses avantages (sens du service public, conditions de travail - télétravail, RTT -, etc.).

En parallèle, fidéliser les agents et conserver leurs compétences est un défi pour les employeurs publics. Le *turn-over* est une préoccupation majeure de bon nombre d'entre eux. Si cela peut être dû à des employeurs plus attractifs ou à un souhait personnel, bien souvent l'agent quitte son employeur faute de possibilité d'évolution en interne ou de passerelles entre les métiers pour évoluer.

La mobilité interne est fréquemment réduite au repositionnement d'agents en reclassement, pour lesquels l'employeur public a une obligation de moyen. Pour d'autres, la mobilité interne rime avec réorganisation, mutualisation et a donc une connotation négative car subie.

Ne pas avoir de politique de mobilité interne entraîne un certain nombre de risques, parmi lesquels peuvent être cités :

- la perte de compétences, d'expertise, de la mémoire et de l'historique des profils expérimentés ;
- la démotivation et la frustration des agents en attente d'une opportunité avec un impact sur la productivité et l'investissement voire une démission silencieuse.

Face à la concurrence accrue entre collectivités, aux difficultés de recrutement et aux départs des agents, les employeurs publics ont tout à gagner à miser sur une politique de mobilité interne attrayante.

Placer la mobilité interne au coeur de sa politique de recrutement : un choix gagnant-gagnant
Des avantages pour l'employeur

Pour l'employeur public, la mobilité interne revêt un certain nombre d'avantages. Tout d'abord, elle permet un décloisonnement, un brassage et un **mélange de compétences**

et d'expérience, tout en conservant la bonne connaissance de l'environnement professionnel, de l'employeur, des personnes et de l'historique. Les agents recrutés sont ainsi plus vite opérationnels et restent disponibles pour transmettre leurs compétences sur leurs missions antérieures.

La mobilité interne permet également de **fidéliser les agents et les cadres** qui souhaitent évoluer et changer de métier ou de configuration. Elle peut ainsi être une réponse au *turn-over*. Développer une culture commune autour de la mobilité interne vise en outre à réduire les inégalités en offrant à tous la possibilité d'évoluer et de se développer professionnellement. Elle limite donc les vacances de postes car les délais de recrutement interne peuvent se restreindre.

D'un point de vue RH, miser sur la mobilité interne permet une **meilleure gestion des carrières** et une meilleure anticipation des besoins et compétences. Cela est d'autant plus utile dans un monde où les changements technologiques, réglementaires, environnementaux, etc. s'accélèrent et où les compétences doivent être adaptables rapidement.

Par ailleurs, la mobilité est gage de **montée en compétences** et permet d'améliorer l'employabilité des agents. Par effet indirect, elle permet de résoudre des situations de mobilité subie (reclassement, conflits, réorganisation), permettant à l'agent d'être acteur de son parcours professionnel et de se saisir des opportunités offertes en interne sans être dans une position attentiste vis-à-vis de son employeur.

Enfin, elle peut être l'un des vecteurs de la **marque employeur** et contribuer à l'attractivité de la structure en communiquant sur le fait qu'ici on offre des possibilités d'évolution et des parcours professionnels riches et variés.

Des avantages pour l'agent

La mobilité interne présente pareillement des atouts pour les agents. Pour ces derniers, la mobilité est positive si elle est choisie. Synonyme d'évolution, de découverte et de montée en compétences, elle insuffle une **nouvelle dynamique** et constitue une opportunité de relever de **nouveaux défis**. Source de motivation et de développement des compétences, elle participe également à l'amélioration de leur **employabilité** et diversifie leur parcours professionnel. Elle offre des opportunités d'évolution qui permettent de valoriser leurs compétences et leurs expériences.

La mobilité peut aussi avoir pour effet d'améliorer leur **rémunération**. En effet, dans certains cas, une mobilité interne peut s'accompagner d'une revalorisation financière en lien avec les nouvelles missions et/ou des responsabilités associées (impact sur le *Rifseep*). Mais, à l'inverse, la mobilité peut impliquer une perte de salaire (par exemple pour un manager qui choisirait de se recentrer sur des missions d'expertise uniquement et perdrait les sujétions en lien avec l'encadrement). Cette concession peut être positive si l'agent y gagne autre chose (aménagement du temps de travail, moins de pression et de stress, épanouissement personnel...). Ainsi, cela peut être l'opportunité d'ajuster ses missions pour tenir compte de sa **vie personnelle**.

Parallèlement, la mobilité interne permet de conserver certains **avantages** (ancienneté, congés, CET...) ce qui n'est pas toujours le cas en cas de mobilité externe.

Enfin, l'expérience montre que l'agent ose davantage changer en interne car il connaît l'environnement dans lequel il va évoluer, voire les personnes avec qui il va travailler. Il fait donc un choix éclairé sur sa mobilité.

Perte d'attractivité : un défi pour la fonction publique

Publié le 11 décembre 2024

🕒 4 minutes

Par : La Rédaction (<https://www.vie-publique.fr/auteur/18466-la-redaction>)

Issu de dix-huit mois de travaux, un rapport de France Stratégie diagnostique une perte d'attractivité "structurelle et durable" de la fonction publique, avec un "risque d'aggravation" à l'avenir. Selon le rapport, face à un défi "qui menace nos services publics", il s'agit de "construire une stratégie globale d'attractivité".

Concours qui n'attirent plus, moindre appétence pour la garantie de l'emploi, "nette augmentation" des départs volontaires... D'après le rapport (<https://www.vie-publique.frhttps://www.strategie.gouv.fr/publications/travailler-fonction-publique-defi-de-l-attractivite>) de France Stratégie publié le 9 décembre 2024, la **fonction publique** est frappée d'une **crise "multidimensionnelle" depuis plusieurs années**.

Touchant les trois versants de la fonction publique et toutes les catégories d'emploi et de statuts, cette crise se traduit par une dégradation de la plupart des éléments qui, "matériellement ou symboliquement", attirent vers la fonction publique.

Effectifs : une "insuffisance de fonctionnaires"

Depuis une décennie, France Stratégie fait le constat d'une **baisse tendancielle du nombre de candidats aux concours, et partant, du taux de sélectivité de ceux-ci**. Ainsi, de 2016 à 2022, le nombre de postes offerts a baissé de 11%, celui des présents aux concours de 50%. La part croissante de contractuels "ne suffit pas à répondre" à cette pénurie de candidats.

Versant par versant :

- dans la fonction publique d'État (FPE), qui regroupe la majeure partie des 5,7 millions d'emplois publics, 15% des postes offerts en 2022 n'ont pas été pourvus (5% en 2018) ;

- les employeurs de la fonction publique territoriale (FPT) relèvent des tensions ;
- dans certaines spécialités, les postes vacants se multiplient dans la fonction publique hospitalière (FPH).

Outre ces difficultés à pourvoir les postes offerts, le rapport souligne une **grande difficulté à "fidéliser" les agents**, parlant d'"attrition post-concours ou en cours de formation" et pointe des démissions en hausse.

France Stratégie décrit une "spirale négative" entre :

- d'une part, des difficultés de recrutement supérieures à celles du privé ;
- d'autre part, des besoins de recrutement "tirés par une démographie vieillissante".

En bref

Fonction publique d'État : mieux anticiper le vieillissement des agents (<https://www.vie-publique.fr/en-bref/296362-fonction-publique-detat-mieux-anticiper-le-veillissement-des-agents>)

2 décembre 2024

Comment revaloriser la fonction publique ?

France Stratégie note l'**image perfectible de la fonction publique et des fonctionnaires**, qui s'accompagne d'une méfiance envers l'employeur, État et institutions en général.

Les différentes modalités d'accès à la fonction publique souffriraient d'une "assez forte opacité", et pour beaucoup, **les concours restent "perçus comme un frein"** : mal connus des candidats potentiels, ils sont jugés inadaptés au regard des fonctions qui seront exercées.

Les **carrières**, vues comme "statiques" et "immobiles", représentent un enjeu majeur en termes de "fidélisation" des agents. À cet égard, bien qu'elle reste prisée, la **sécurité de l'emploi** "ne ferait plus rêver".

Le rapport montre une dégradation du positionnement de la fonction publique dans l'échelle des salaires et parle d'un certain "**déclassement**". Une reconnaissance des agents, "y compris salariale", constitue un levier "incontournable".

Concernant les **conditions de travail**, France Stratégie évoque "**une situation plus favorable que dans le privé**", mais France Stratégie note des signaux d'alerte, notamment en termes de risques psychosociaux. Une impression de "ne plus avoir les moyens de (bien) faire son travail",

un sentiment de faible reconnaissance voire d'abandon se conjuguent aux effets des réformes passées et alimentent une perte de sens.

Cependant, la **conciliation des temps professionnel et personnel** constitue un atout fondamental en termes d'attractivité, pour différentes raisons :

- le temps partiel est moins subi que dans le privé ;
- le recours au télétravail est plus aisé, pour ceux qui peuvent en bénéficier.

Toutefois, certains métiers sont "*particulièrement pénalisés*" en matière de conciliation des temps professionnel et personnel (infirmières, médecins...).

En bref

Infirmières : un nombre en hausse d'ici 2050 mais inférieur aux besoins (<https://www.vie-publique.fr/en-bref/296535-nombre-dinfirmieres-en-hausse-dici-2050-mais-inferieur-aux-besoins>)

11 décembre 2024

Quelle stratégie face aux difficultés de recrutement ?

Nathalie Perrier • 09/10/2023

DOSSIER : Les nouveautés de l'emploi public

Comment attirer de nouveaux talents ? Comment renforcer l'attractivité de la Fonction Publique Territoriale (FPT) ? Emploi public et la Gazette Emploi, en partenariat avec le SNDGCT (Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales), apportent des éléments de réponse par le biais d'une double-enquête exclusive menée d'un côté auprès des candidats, de l'autre auprès des DGS (Directeur Général des Services), DGA (Directeur Général Adjoint des services) et recruteurs.



© Pavel - Adobe Stock

 FACEBOOK  TWITTER  LINKEDIN



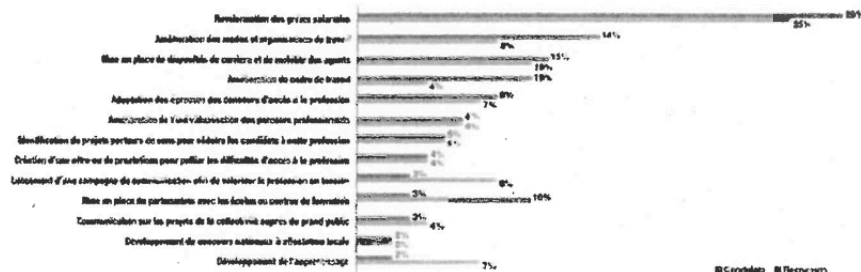
Le gouvernement a beau lancer une vaste campagne de recrutement autour du slogan « Choisir le service public », rien n'y fait. La **fonction publique** peine à séduire et les collectivités locales, quelles que soient leur taille ou leur territoire, ont toujours autant de mal à recruter. 91,9 % des cadres interrogés (396 DGS, DGA et recruteurs de la FPT) disent ainsi

rencontrer des difficultés. La pénurie concerne tous les secteurs, mais s'avère particulièrement criante dans les métiers techniques, de la finance et de la comptabilité, du médico-social et de la sécurité (police municipale).

Des freins au recrutement

Les freins au **recrutement** sont connus et les recruteurs citent sans surprise comme points faibles la **rémunération** et la politique salariale insuffisante, la **pénibilité du métier** et le manque de valorisation du métier. Les candidats déplorent eux aussi la rémunération insuffisante et le manque de reconnaissance du métier. Une différence de point de vue toutefois : alors que les candidats considèrent le manque de valorisation par la hiérarchie comme un point d'achoppement, cette problématique n'apparaît pas essentielle aux yeux des recruteurs.

Question : Parmi les arguments suivants, lesquels seraient les plus efficaces pour améliorer le recrutement d'agents sur la profession en tension / votre profession ? (3 réponses possibles)



75,8 % des candidats privilégient les annonces sur le site internet de la collectivité pour leur recherche d'emploi. Les jobboards ou sites d'emploi viennent en seconde position.

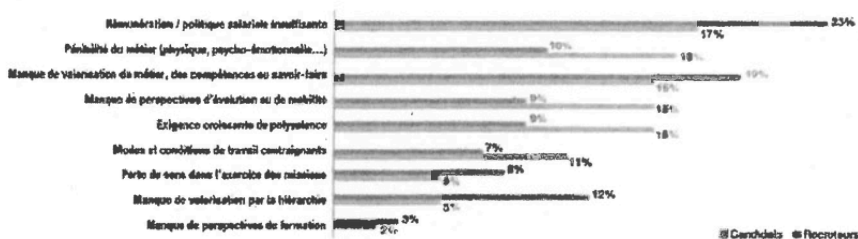
Des leviers d'attractivité

Quelles actions alors mettre en place pour attirer les candidats ? Hormis la question de la revalorisation des grilles salariales qui reste capitale mais sur laquelle les **collectivités** ne sont pas décisionnaires, il y a incontestablement encore des leviers que les collectivités peuvent actionner pour séduire les candidats. Et ils ne sont pas toujours ceux qu'elles croient.

Pour les candidats, ce sont en effet, en dehors de la **rémunération**, les questions de qualité de vie au travail et de perspectives d'évolution qui apparaissent comme des priorités. L'amélioration des modes et organisations de travail, la mise en place de dispositifs favorisant des dynamiques de carrière et la mobilité des agents ou encore l'amélioration du cadre de travail sont en effet d'emblée cités comme des leviers d'attractivité par les candidats. Pourtant, quand on demande aux recruteurs que faire pour attirer plus de candidats, ce ne sont pas ces items qu'ils évoquent.

Il y a là sans doute un levier à actionner, à un moment où certaines collectivités repensent leurs modes de **management** en intégrant la dimension d'intelligence collective. C'est aussi sans doute à mettre en résonance avec les valeurs que candidats, mais aussi recruteurs, estiment essentielles au sein d'une collectivité : l'épanouissement, le relationnel ou encore la solidarité.

Question : Selon vous, quels sont les points faibles freinant le recrutement des candidats de la profession en tension / votre profession ? (3 réponses possibles)



La revalorisation des rémunérations devient cruciale

Interview d'Hélène Guillet, présidente du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) et directrice générale du CDG de Loire Atlantique.

Les assises Territorialis auront lieu les 28 et 29 septembre au Havre. Quel message souhaitez-vous faire passer ?

Hélène Guillet : Cette année, nous avons choisi pour thème « L'humain au cœur de l'action ». Nous souhaitons réfléchir à la manière dont les équipes doivent être au cœur des politiques publiques, des transformations et des transitions, qu'elles soient écologiques, démocratiques, humaines... C'est cette vision humaniste que je souhaite mettre en œuvre tout au long du mandat pour répondre aux défis complexes de notre temps.

Les collectivités rencontrent toujours des difficultés de recrutement. Comment y faire face ?

Il y a aujourd'hui une réelle méconnaissance des métiers de la **FPT**, et plus largement du rôle des agents publics. Beaucoup d'étudiants n'ont aucune idée des opportunités que la fonction publique territoriale peut leur proposer. Dès lors, il n'est pas étonnant qu'ils ne postulent pas. Nous devons travailler avec les élus, les pouvoirs publics, les écoles, pour que nos métiers apparaissent comme de réels débouchés. C'est d'autant plus urgent que le **service public** a ces derniers temps parfois été mis à mal avec un « fonctionnaire bashing » regrettable.

Il y a aussi la question de la rémunération...

Oui, et c'est intéressant, dans les facteurs de motivation, elle passe même l'étude le montre - devant les notions de sens, d'intérêt général. Ce sujet de la revalorisation des **rémunérations** devient crucial. Les élus doivent s'en emparer, et le **SNDGCT** est résolu à accompagner ce mouvement.

Les collectivités ne doivent-elles pas aussi repenser leurs stratégies managériales? Le management peut être un critère d'attractivité, l'étude le montre très clairement.

On a longtemps réduit la **qualité de vie au travail (QVT)** à un équilibre vie privé/vie professionnelle. Mais c'est bien plus que cela, et le management en fait partie. Il faut mettre en place, au sein de la **FPT**, de nouveaux modes de management, moins verticaux, avec plus d'intelligence collective. Un emploi, c'est le poste que j'occupe mais c'est aussi comment je contribue à mettre en place un projet de territoire et à faire collectif.

Le top 3 des métiers en tension

Auxiliaire de puériculture, agent technique et policier municipal figurent dans le top trois des professions les plus en tension en termes de recrutement. Emploi public, la Gazette Emploi et le SNDGCT ont donc décidé de zoomer sur chacune de ces trois professions. Les résultats sont éclairants. Pour les candidats, la qualité de vie au travail, la rémunération, la qualité du management et les perspectives de carrière

constituent des éléments d'attractivité forts, tout comme la rémunération. En revanche, la formation et la diversité des missions, mis en avant par les collectivités, ne sont pas pour les candidats des critères prioritaires.

Téléchargez gratuitement
l'étude

Regardez le replay du
webinaire

Enquêtes administrées en ligne, réalisées par Emploi Public & La Gazette Emploi en partenariat avec le SNDGCT du 21 avril au 17 juin 2023, auprès de 764 candidats et agents de la FPT et de 396 responsables RH, responsables recrutement, managers territoriaux, DG, DGS et DGA de la FPT.

 FACEBOOK

 TWITTER

 LINKEDIN



Les autres articles du dossier :

Les nouveautés de l'emploi public

Mathilde Icard : quelles tendances de l'emploi dans la fonction publique territoriale ?

Justine Kent • 04/07/2023 • mis à jour le 12/01/2024

DOSSIER : Le recrutement dans la fonction publique

Mathilde Icard, cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée à la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), répond à trois questions sur les grandes tendances de l'emploi et du recrutement dans la territoriale.



© EricLeBrunLightmotiv

f FACEBOOK X TWITTER in LINKEDIN



Q1 : Quelle est l'actualité s'agissant de l'emploi dans la fonction publique territoriale ?

Mathilde Icard : Le baromètre horhizon* élaboré en partenariat avec l'AMF (Association des maires de France), le CNFPT (Centre National



8349
offres
d'emploi
en ligne

🔍 Quel emploi ?

📍 Ville, Code pos

☐ RECHERCHER
une offre d'emploi

RECHERCHER

RECHERCHER une offre d'emploi

France montre que plus de la moitié des collectivités interrogées constatent une augmentation de leur masse salariale en 2022.

Les trois principaux facteurs évoqués dans l'augmentation des dépenses de personnel sont :

- Les promotions et les avancements
- Les nouvelles mesures statutaires
- Et enfin les nouveaux recrutements (36,7 %).

Près de la moitié des **collectivités** et de leurs établissements envisage de **recruter** prochainement dont plus d'un tiers de façon certaine. Les **perspectives de recrutement dans la fonction publique territoriale** sont ainsi en constante progression depuis 2015, elles concernent essentiellement les collectivités de taille importante et principalement les **services techniques**, les **fonctions support** ainsi que les domaines de l'**enfance**, de l'éducation et de la jeunesse.

La principale cause de ces **recrutements** est le remplacement des départs à la **retraite**. Cette question de la pyramide des âges et des effectifs vieillissants dans la **fonction publique** notamment sont des questions qui nous traversent aussi bien en matière de **recrutement** que de nécessité d'accompagnement des reconversions.

Nous avons encore beaucoup de chemins à faire sur la prévention. Nous devons également concilier l'impact de la technologie et de l'intelligence artificielle dans l'évolution des métiers.

>> **A lire aussi :** Quels sont les métiers d'avenir dans la fonction publique territoriale ?

Q2 : Ces évolutions ont-elles une incidence sur les profils recherchés dans la fonction publique territoriale ?

M. I. : Les filières qui recrutent restent les mêmes. Il s'agit de **secteurs en tension** comme les services techniques, le **médico-social**, la petite enfance mais aussi les postes spécifiques de gestion des **ressources humaines** et des marchés publics tout comme de l'informatique.

Inscrivez-vous à la newsletter

Tous les 7 jours, l'essentiel de l'actu de l'emploi dans la fonction publique

Adresse e-mail

JE M'INSCRIS

Les informations à caractère personnel recueillies font l'objet d'un traitement par Emploi public.fr du Groupe Moniteur RCS Nanterre B 403 080 823. Elles sont nécessaires entre autres, à la création de votre compte et sont enregistrées dans nos fichiers. Groupe Moniteur ou toutes sociétés du groupe, Infocro Digital pourront utiliser ces fichiers afin de vous proposer des produits et/ou services analogues. Pour exercer vos droits, vous y opposer ou pour en savoir plus : [Charte des données personnelles](#).

Dossier du mois



Ville d'Asnières sur Seine – Pourquoi nous rejoindre?

DÉPOSEZ
VOTRE CV

et rejoignez la première
CVthèque de l'emploi
public !

candidats de trouver une orientation en la connectant aux **métiers en tension**. C'est à notre sens le meilleur mode de **recrutement** qui permet aux candidats de bénéficier d'un terrain de formation, de s'acculturer à la collectivité sans avoir à attendre un concours qui arrive parfois deux ans plus tard.

Quant aux profils recherchés, ils sont évidemment impactés par les évolutions actuelles du monde du travail qui impliquent de recruter des personnes plus expertes dans le **domaine numérique** avec aussi une sensibilité écologique.

Q3 : Quel est l'impact de la transition écologique sur les métiers ?

M. I. : La prise en compte écologique ne provoque pas forcément la création d'une multitude de **nouveaux métiers**, elle affecte surtout la plupart des métiers existants qui vont du bâtiment à la voirie en passant par l'**urbanisme**, les **déchets**, la **gestion de l'eau**, etc. Les **collectivités** ont besoin de profils de chargé de projets capables de mettre en place des missions complexes faisant appel à des financements, du pilotage fin des bâtiments, etc.

Les fonctions managériales évoluent également avec une gestion beaucoup plus collaborative intégrant de la complexité et des métiers très qualifiés. Mais plus que jamais la **fonction publique territoriale** reste attractive par sa mission de contribution à l'**utilité sociale**.

>> **A lire aussi** : [Pourquoi intégrer la fonction publique quand on est jeune ?](#)

*Lien de l'étude :

<https://www.cnfpt.fr/sinformer/mediatheque/etudes/horizons-2022-barometre-tendances-rh/national>

Les concours en lien avec l'article

- > Caporal des sapeurs-pompiers professionnels - Grand Est, novembre 2025
Date limite de dépôt des dossiers : le 19/02/2025
- > Adjoint technique principal, externe - Grand-est novembre 2025
Date limite de dépôt des dossiers : le 18/06/2025
- > Adjoint technique principal, interne - Grand-est novembre 2025
Date limite de dépôt des dossiers : le 18/06/2025
- > Educateur des activités physiques et sportives, 3ème voie - Grand Est, janvier 2026
Date limite de dépôt des dossiers : le 02/07/2025
- > Educateur des activités physiques et sportives, externe - Grand Est, janvier 2026
Date limite de dépôt des dossiers : le 02/07/2025

TOUS LES CONCOURS

Caractéristiques et localisation des postes de la fonction publique en 2022

Pascal GODEFROY¹

Sarah TOUZÉ¹

En 2022, la hausse de l'emploi public est portée essentiellement par une augmentation du nombre des contractuels (+ 2,6%). Le recrutement sous ce statut d'anciens bénéficiaires de contrats aidés reste faible. La part des agents de catégorie A continue d'augmenter, en lien avec le passage dans cette catégorie de plusieurs cadres d'emplois. La part des agents de catégorie B augmente de un point à la suite du reclassement dans cette catégorie des auxiliaires de puériculture et des aides-soignants. L'emploi public baisse en Centre-Val de Loire, légèrement en Île-de-France et en Martinique, et augmente dans les autres régions.

La hausse de l'emploi public est portée par une augmentation du nombre des contractuels

En France², depuis 2016, la part des contractuels augmente au sein de la fonction publique³, et atteint 22% fin 2022 (+ 0,5 point par rapport à fin 2021) [voir Sources, avertissement et définitions]. À l'inverse, la part des fonctionnaires se réduit et s'établit à 66% (- 0,5 point par rapport à fin 2021) [Figure 1]. Par rapport à fin 2021, le nombre de contractuels a augmenté de 32 300, soit 2,6% (contre + 33 800, soit + 2,8%, entre fin 2020 et fin 2021). Depuis plusieurs années, cette hausse n'est plus principalement imputable au passage d'agents en contrats aidés vers le statut de contractuel de droit public : parmi les 40 500 bénéficiaires de contrats aidés en activité fin 2021, seuls 7 900 sont contractuels au sein du même versant fin 2022 (contre 4 700 en 2021). Le nombre de fonctionnaires se replie quant à lui de 8 800 dans l'ensemble de la fonction publique, soit une baisse de 0,2% par rapport à fin 2021.

Dans la fonction publique territoriale (FPT), le nombre de contractuels augmente de 19 800 par rapport à 2021 (contre + 16 900 en 2021), dont 6 300 liés au passage de contrats aidés au statut de contractuel dans le même versant. Cette hausse du nombre de contractuels est principalement compensée par la baisse du nombre de fonctionnaires (- 14 200, soit - 1,0%). Dans la fonction publique de l'État (FPE), le nombre de contractuels augmente de 19 500 par rapport à 2021 (contre + 14 300 en 2021), dont seulement 370 anciens contrats aidés. Le nombre de fonctionnaires est stable. Dans la fonction publique hospitalière (FPH), le nombre de contractuels baisse de 7 000 par rapport à 2021 (contre + 2 600 en 2021), en lien avec des titularisations, avec toutefois 1 200 contrats aidés passés au statut de contractuel. Cette baisse du nombre de contractuels est en partie compensée par la hausse du nombre de fonctionnaires (+ 5 600, soit + 0,7%).

Les effectifs des « Autres catégories et statuts » (les enseignants et documentalistes des établissements privés sous contrat, les ouvriers d'État, les assistants maternels et familiaux, les collaborateurs de cabinet, les médecins et les apprentis) augmentent de 1,6% dans l'ensemble de la fonction publique (après une augmentation de 0,7% en 2021), avec des évolutions contrastées. Dans la FPT (+ 5,9%), la hausse est principalement due aux apprentis (+ 13,9%), et dans la FPH (+ 3,1%), aux médecins et aux internes (+ 2,4%). Ces effectifs baissent de 1,1% dans la FPE.

1. SDessi-DGAFP.

2. Sauf précision contraire, « France » correspond à « France hors Mayotte ».

3. Les données d'emploi de la fonction publique sont hors contrats aidés.

Figure 1 : Effectifs de la fonction publique par statut
en %

		Au 31 décembre 2022		Évolution par rapport à 2021	Évolution annuelle moyenne entre 2011 et 2021
		Effectifs (en milliers)	Part		
Fonction publique de l'État	Fonctionnaires	1 513,3	60	- 0,0	- 0,2
	Contractuels	546,3	21	3,7	3,6
	Militaires	314,2	12	- 0,6	- 0,2
	Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	168,4	7	- 1,1	- 0,7
	Total	2 542,2	100	0,6	0,4
Fonction publique territoriale	Fonctionnaires ⁽²⁾	1 429,0	74	- 1,0	0,3
	Contractuels ⁽²⁾	448,9	23	4,6	2,0
	Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	63,0	3	5,9	- 0,4
	Total	1 940,9	100	0,5	0,6
Fonction publique hospitalière	Fonctionnaires	809,2	67	0,7	- 0,2
	Contractuels	263,3	22	- 2,6	3,5
	Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	141,4	12	3,1	1,7
	Total	1 213,9	100	0,2	0,7
Ensemble de la fonction publique	Fonctionnaires ⁽²⁾	3 751,5	66	- 0,2	0,0
	Contractuels ⁽²⁾	1 258,5	22	2,6	3,0
	Militaires	314,2	6	- 0,6	- 0,2
	Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	372,8	7	1,6	0,2
	Total	5 696,9	100	0,5	0,5

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP-SDessi.

Champ : Emplois principaux, tous statuts, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés.

(1) La catégorie «Autres catégories et statuts» recouvre principalement des enseignants et documentalistes des établissements privés sous contrat et des ouvriers d'État dans la FPE, des assistants maternels et familiaux dans la FPT, des médecins dans la FPH et des apprentis dans les trois versants.

(2) Pour respecter le secret statistique, dans la FPT, les militaires sont regroupés avec les fonctionnaires, et les militaires volontaires avec les contractuels.

Lecture : Fin 2022, la part des fonctionnaires dans les effectifs de la fonction publique est de 66%.

La proportion des agents de catégorie A augmente de un point

En 2022, la fonction publique est composée de 39% d'agents de catégorie A (voir Sources), de 22% d'agents de catégorie B et de 39% d'agents de catégorie C (**Figure 2**). La part des agents de catégorie A a augmenté de un point par rapport à 2021 et de six points depuis 2011. La part des agents de catégorie A est plus importante dans la FPE que dans les deux autres versants : fin 2022, 56%, contre 13% dans la FPT et 44% dans la FPH (y compris médecins et internes). Le poids des enseignants explique la prépondérance de la catégorie A dans la FPE. Hors enseignants, un peu moins d'un agent civil de l'État sur trois relève de cette catégorie, et un peu plus d'un militaire sur six.

La répartition des agents par catégorie hiérarchique au sein de la FPE est relativement stable depuis 2011. Notons cependant que la part des agents de catégorie A a augmenté, de deux points depuis 2011, tandis que celle des agents de catégorie B a diminué de deux points.

Dans la FPT, la part des agents de catégorie A est stable en 2022, à 13%, après toutefois une augmentation de trois points entre fin 2018 et fin 2019, et une augmentation de quatre points depuis 2011. En lien avec le reclassement en catégorie B au 1^{er} janvier 2022 des auxiliaires de puériculture et des aides-soignants, la part des agents de catégorie C, qui représentent les trois quarts des agents, diminue de trois points en 2022, tandis que celle des agents de catégorie B augmente de trois points.

C'est dans la FPH que les mouvements entre catégories sont le plus perceptibles depuis onze ans. Depuis 2011, la part des agents relevant de la catégorie A a progressé de 15 points. Ce changement est en grande partie la conséquence des requalifications progressives de certains corps de catégorie B en catégorie A, notamment des infirmières à compter de 2010, des rééducateurs et manipulateurs d'électroradiologie en 2018, des assistants socio-éducatifs en 2019 et des laborantins et des préparateurs en pharmacie en 2022. Symétriquement, la part

Caractéristiques et localisation des postes de la fonction publique en 2022

des agents de catégorie B baisse en 2022 (– 3 points), après une hausse de 12 points entre 2011 et 2021, qui faisait suite au reclassement d'une partie des aides-soignants de C en B. Mécaniquement, la part des agents de catégorie C a fortement baissé entre 2011 et 2021 (– 24 points). En 2022, la part des agents de catégorie C est stable, à 26%.

Figure 2 : Répartition par catégorie hiérarchique en %

	Catégorie A			Catégorie B			Catégorie C		
	2011	2021	2022	2011	2021	2022	2011	2021	2022
Fonction publique de l'État	54	56	56	26	24	24	20	20	20
Agents civils	60	62	62	22	20	20	18	18	18
hors enseignants ⁽¹⁾	27	31	32	39	35	35	34	33	33
Militaires	13	14	13	53	53	51	34	33	35
Fonction publique territoriale	9	13	13	14	12	15	77	75	72
Fonction publique hospitalière ⁽²⁾	29	40	44	21	33	30	50	26	26
Total	33	38	39	21	22	22	46	40	39

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP-SDessi.

Champ : Emplois principaux, tous statuts, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés et hors catégorie indéterminée (chaque année, pour 1% à 2% des agents, la catégorie n'est pas renseignée dans Siasp).

(1) Enseignants : professeurs de l'enseignement supérieur, professeurs agrégés, certifiés et assimilés, enseignants en coopération, professeurs des collèges et maîtres auxiliaires, instituteurs et assimilés, élèves enseignants. Hors chercheurs.

(2) L'évolution de la part de la catégorie A au sein de la FPH est liée notamment à la requalification progressive de certains corps de catégorie B en catégorie A.

Lecture : En 2022, 56% des agents de la FPE sont en catégorie A, contre 54% en 2011.

Au sein de la catégorie A, la catégorie A+ regroupe les emplois d'encadrement supérieur et de direction⁴. Dans l'ensemble de la fonction publique, fin 2022, 100 500 agents appartiennent à la catégorie, soit 1,8% des agents. Ils sont les plus nombreux dans la FPE : 86% des agents de la catégorie A+ travaillent dans la FPE, où leur part dans les effectifs atteint 3,4%. Seuls 10% des A+ travaillent dans la FPT, où ils représentent moins de 1% des effectifs, et 4% dans la FPH, où ils représentent moins de 1% des effectifs.

Depuis 2011, le nombre d'agents civils augmente moins vite en Île-de-France que sur le reste du territoire

En 2022, la France compte 74 agents civils⁵ en équivalent temps plein (ETP) pour 1000 habitants (Figure 3). Le nombre est sensiblement plus élevé dans les DOM (91 ETP pour 1000 habitants) et en Corse (83 ETP pour 1000 habitants), régions qui, du fait de leur insularité, doivent réunir sur un territoire restreint l'ensemble des services publics. En France métropolitaine, le taux d'administration civile est plus élevé en Île-de-France (81 ETP pour 1000 habitants) que dans le reste du territoire (72 ETP pour 1000 habitants). Cette plus forte concentration francilienne de l'emploi public s'explique par la spécificité de la région parisienne, qui réunit les services centraux des ministères, de nombreuses administrations, ou encore de grands centres hospitaliers de rayonnement national. Le taux d'administration atteint 148 ETP pour 1000 habitants dans la capitale. Depuis 2011, en France métropolitaine, il a augmenté de deux points.

En France métropolitaine, entre 2011 et 2021, le nombre d'agents civils augmente dans toutes les régions (Figure 4). Entre 2021 et 2022, les évolutions sont plus contrastées. Le nombre d'agents civils baisse en Centre-Val de Loire (– 2,6%) et en Île-de-France (– 0,5%) et augmente dans les autres régions, le plus fortement en Corse (+ 3,2%).

4. La liste des corps et cadres d'emplois A+ est mise en ligne avec les fichiers de données associés à cette vue. Les militaires et le corps médical ne sont pas comptés en catégorie A+, quelles que soient les fonctions exercées. Dans cette publication, les professeurs d'université-praticiens hospitaliers appartiennent à la FPH (et pas à la FPE), où se trouve leur poste le plus rémunérateur. En conséquence, ils ne sont pas considérés comme appartenant à la catégorie des A+, les médecins de la FPH n'en faisant pas partie.

5. À des fins de comparaison entre territoires, l'indicateur est construit sans les militaires, car leur localisation géographique n'est pas renseignée dans Siasp (Système d'information sur les agents des services publics). Sur le champ France (hors Mayotte), la prise en compte des militaires fait passer de 74 à 79 le nombre d'agents en ETP pour 1000 habitants.