

## Projet de loi de finances pour 2026 (n° 1906)

### Mission « Transformation et fonction publiques »

Document faisant état de l'avancement des travaux de la rapporteure pour avis,

Mme Céline Thiébault-Martinez

Lundi 27 octobre 2025

## PREMIÈRE PARTIE : LA MISSION *TRANSFORMATION ET FONCTION PUBLIQUES*

Aux termes du projet annuel de performances joint au PLF pour 2026, la mission *Transformation et fonction publiques* porte les crédits destinés à accompagner la transformation de l'action de l'État et de ses opérateurs afin que cette dernière soit plus efficiente, en optimisant les moyens financiers et humains alloués et en améliorant la qualité du service rendu aux usagers.

Crée par la loi de finances initiale (LFI) pour 2018, sous la dénomination *Action et transformation publiques*, et constituée initialement des seuls programmes 348 *Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs* et 349 *Transformation publique*<sup>(1)</sup>, la mission était initialement conçue comme l'un des supports budgétaires du Grand plan d'investissement annoncé en 2017<sup>(2)</sup>.

À sa création, la mission prévoyait l'ouverture de 1,7 milliard d'euros sur cinq ans pour financer la rénovation des cités administratives (à hauteur de 1 milliard d'euros) et les projets de transformation de l'action publique (à hauteur de 700 millions), sur la base d'appels à projets interministériels. Elle devait s'achever en 2022.

Renommée *Action et transformation publiques* en 2021, la mission a toutefois été pérennisée et a vu son périmètre évoluer, pour se rapprocher de celui de l'actuel ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État<sup>(3)</sup>, sans y correspondre parfaitement.

(1) *Le programme 348 s'intitulait initialement Rénovation des cités administratives, et le programme 349, Fonds pour la transformation de l'action publique.*

(2) « *Le grand plan d'investissement 2018-2022. Rapport au Premier ministre* », septembre 2017.

(3) *Aux termes de l'article 3 du décret n° 2025-31 du 8 janvier 2025 relatif aux attributions du ministre de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification, ce dernier a autorité sur la direction*

Dans le PLF pour 2026, la mission comporte quatre programmes, qui portent sur des dépenses de nature diverse :

- le programme 348 *Performance et résilience des bâtiments de l’État et de ses opérateurs*, qui finance la rénovation lourde du parc immobilier de l’État, l’amélioration de sa performance énergétique, et l’accompagnement de nouvelles formes de travail par le réaménagement des espaces ;
- le programme 349 *Transformation publique*, qui porte notamment les crédits affectés au développement de projets de transformation de l’action publique, principalement numériques ;
- le programme 148 *Fonction publique*, qui retrace plus particulièrement les crédits affectés à la formation des fonctionnaires et à l’action sociale interministérielle ;
- le programme 368 *Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques*, qui retrace les crédits de personnel de certaines des directions et structures relevant du ministère de la Fonction publique et de la réforme de l’État<sup>(1)</sup>.

Enfin, depuis 2025, le programme 352 *Innovation et transformation numériques* a été fusionné avec le programme 129 *Coordination du travail gouvernemental*, et a ainsi quitté la mission *Transformation et fonction publiques* au profit de la mission *Direction de l’action du Gouvernement*<sup>(2)</sup>.

Bien que les comparaisons soient délicates du fait de fréquents changements de la maquette budgétaire, les crédits de la mission ont atteint un pic en 2023, et sont en diminution continue depuis.

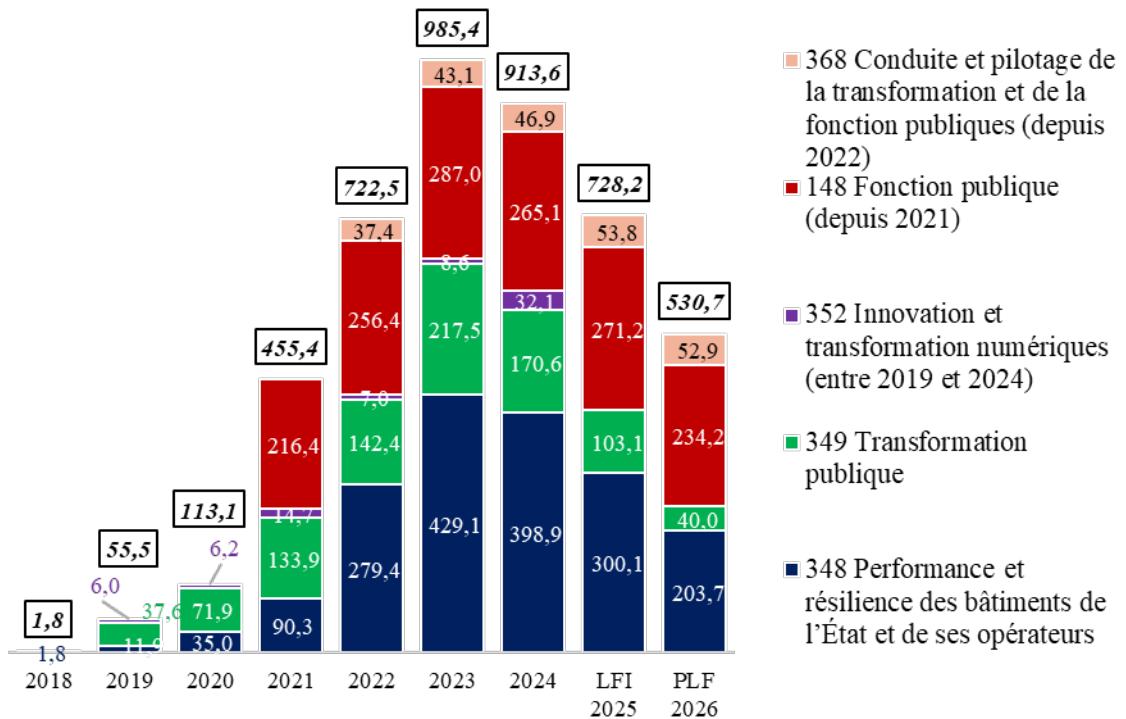
---

*interministérielle de la transformation publique (DITP) et, conjointement avec le Premier ministre, sur la direction générale de l’administration et de la fonction publique (DGAFP), la direction interministérielle du numérique (DINUM) et la délégation interministérielle à l’encadrement supérieur de l’Etat (DIESE).*

- (1) *La direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la direction générale de l’administration et de la fonction publique (DGAFP), et le centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH).*
- (2) *Le programme 129 retrace en effet les crédits de la direction interministérielle du numérique (DINUM), qui est la direction responsable du programme 352.*

## ÉVOLUTION PLURIANUELLE DES CRÉDITS DE PAIEMENT DE LA MISSION TRANSFORMATION ET FONCTION PUBLIQUES

(en millions d'euros)



*Y compris fonds de concours et attribution de produits. Les années 2018 à 2024 correspondent à des données d'exécution, tandis que les années 2025 et 2026 reposent sur des prévisions (qui sont régulièrement sous-exécutées).*

*Source : documents budgétaires annexés au projet de loi de finances.*

La baisse tendancielle des crédits à l'échelle de la mission s'explique principalement par la baisse des dotations sur les programmes 348 et 349, du fait de l'achèvement progressif des programmes de transformation initiés en 2018 et dont les enveloppes budgétaires sont en voie d'extinction (rénovation des cités administratives sur le programme 348, fonds pour la transformation de l'action publique sur le programme 349).

En PLF 2026, la mission est dotée de 549,6 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE), et de 530,7 millions d'euros en crédits de paiement (CP), en net recul par rapport à 2025 (- 459,4 millions d'euros en AE soit - 46 %, et - 197,5 millions en CP soit - 27 %).

**MISSION TRANSFORMATION ET FONCTION PUBLIQUES – LFI 2025 ET PLF 2026**

(en millions d'euros)

n°	Nom du programme	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		LFI 2025	PLF 2026	Var.	LFI 2025	PLF 2026	Var.
348	Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs	614,7	220,3	- 64 %	300,1	203,7	- 32 %
349	Transformation publique	71,0	44,0	- 38 %	103,1	40,0	- 61 %
148	Fonction publique	269,5	232,5	- 14 %	271,2	234,2	- 14 %
368	Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques	53,8	52,9	- 2 %	53,8	52,9	- 2 %
<b>Total de la mission</b>		<b>1009,0</b>	<b>549,6</b>	<b>- 46 %</b>	<b>728,2</b>	<b>530,7</b>	<b>- 27 %</b>

*Y compris fonds de concours et attribution de produits (6 millions d'euros attendus sur le programme 148).*

*Source : documents budgétaires.*

**I. LE PROGRAMME 348 PERFORMANCE ET RÉSILIENCE DES BÂTIMENTS DE L'ÉTAT ET DE SES OPÉRATEURS**

**A. UN PROGRAMME INITIALEMENT DESTINÉ À LA RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES DE L'ÉTAT, QUI DEVRAIT S'ACHEVER EN 2026**

Le programme 348 *Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs* est piloté par la direction interministérielle de l'État (DIE). Il a été créé en LFI 2018, sous la dénomination *Rénovation des cités administratives et des sites multi-occupants*.

**Afin de financer le plan de rénovation des cités administratives de l'État, une enveloppe d'un montant de 1 milliard d'euros avait été ouverte sur la période 2018-2022.** Le constat était le suivant : les 54 cités administratives existantes au moment de la création du programme, qui avaient majoritairement été construites dans les années 1960 et représentaient près d'un million de mètres carrés, formaient un parc immobilier dont la performance énergétique était faible et les coûts de fonctionnement élevés. Par ailleurs, les conditions de travail offertes aux agents publics et d'accueil des usagers, ainsi que l'accessibilité des bâtiments pour les personnes à mobilité réduite méritaient d'être améliorées.

**Le plan de rénovation visait prioritairement à assurer la transition énergétique de ce parc immobilier, avec des travaux lourds permettant d'améliorer l'isolation des immeubles et d'optimiser les implantations immobilières à travers la mutualisation de services.** Le programme devait pouvoir financer des opérations de rénovation ou de restructuration de cités existantes, mais également la destruction/reconstruction de cités.

**La mise en œuvre de ce programme s'est appuyée sur une articulation entre un pilotage national et une déconcentration régionale de l'initiative et de la réalisation des projets.** La direction de l'immobilier de l'État (DIE) a ainsi mis en place une procédure d'appel à projets immobiliers auprès des préfets de région, afin de pouvoir sélectionner les meilleurs projets. Les préfets étaient incités à conduire une réflexion sur la définition de projets globaux sur les cités administratives de leur région, en intégrant des actions de densification (mutualisations de locaux, par exemple).

**La réalisation du programme s'est échelonnée sur plusieurs années.**

Après une phase d'audit technique du parc existant, la sélection des projets a été réalisée entre fin 2018 et 2019 : 52 dossiers ont été déposés, et 39 projets de cités administratives (34 projets de rénovation et 5 projets de construction) ont finalement été sélectionnés par la Conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), pour près de 989 millions d'euros d'investissement. Les programmes de travaux ont été validés par la DIE à partir de 2019, et les travaux ont progressivement démarré à partir de 2020 (3 cités en travaux en 2020, 12 en 2021, 24 en 2022).

**Malgré une programmation budgétaire ambitieuse, la mise en œuvre du programme a rapidement pris du retard,** en raison du nécessaire affinement de certains projets, ainsi que par la crise sanitaire, impliquant une sous-exécution récurrente des crédits ouverts <sup>(1)</sup>.

**La majorité des projets a désormais été réalisée, et, d'après le projet annuel de performances, le plan de rénovation des cités administratives devrait s'achever en 2026.** En juillet 2025, 26 projets avaient été réceptionnés et 10 étaient toujours en cours, tandis que 3 projets ont finalement été abandonnés <sup>(2)</sup>, permettant le redéploiement des crédits prévus sur d'autres opérations. Au total, 36 cités administratives auront finalement été rénovées ou construites dans le cadre de programme.

---

(1) En 2021, la Cour des comptes évaluait que la trajectoire de consommation des crédits était en retard d'au moins trois ans sur celle envisagée initialement. Voir l'analyse de l'exécution budgétaire 2021 et 2022.

(2) D'après la DIE, les motifs de retrait ou de changement de périmètre des opérations immobilières sont de plusieurs types : un changement d'orientation par le préfet pour l'implantation des services de l'État sur la cité (retrait de la cité administrative de Melun), un coût trop important au regard des objectifs initiaux de performance, de calendrier et de budget (retrait de la cité administrative de Tours), un dépassement du calendrier initial (retrait de la cité administrative de Brest), un cas d'infructuosité des offres des entreprises (changement de périmètre de la cité administrative Condé de Bourges).

### Projets financés par le plan de rénovation des cités administratives

Parmi les projets initialement sélectionnés :

- 5 portaient sur des **constructions neuves** (Amiens, Lille, Lyon, Nantes et Toulouse) : ces projets ont tous été achevés ;
- 34 portaient sur des **travaux de rénovation** : **21 projets sont achevés** (Albi, Agen, Alençon, Aurillac, Besançon, Charleville-Mézières, Clermont-Ferrand, Colmar, Dijon, Grenoble, Guéret, La Rochelle, Limoges, Metz, Mulhouse, Périgueux, Rouen, Saint-Lô, Soissons, Tarbes, Tulle), **10 projets sont toujours en cours** (Avignon, Bar-le-Duc, Bordeaux, Bourges, Cergy-Pontoise, Mâcon, Nancy, Orléans, Strasbourg, Toulon), et **3 projets ont été arrêtés** (Brest, Melun et Tours).

*Source : direction de l'immobilier de l'État.*

L'objectif de ce vaste programme de rénovation était de dégager des économies d'énergie ainsi que d'optimiser la surface occupée, et l'atteinte de ces objectifs est mesurée par trois indicateurs de performance. **À ce stade, la DIE ne constate pas d'écart majeur avec les indicateurs initiaux au fur et à mesure des opérations réceptionnées**, même si la mesure définitive de ces indicateurs, et notamment les économies d'énergies réellement réalisées, ne pourra être évaluée précisément qu'après la livraison des dernières opérations.

### INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROGRAMME 348

	Indicateurs initiaux	Indicateurs au 31 juillet 2025
1.1 Économie d'énergie attendue (kWhep en fin de programme)	141	127,7
1.2 Optimisation de la surface occupée (m <sup>2</sup> SUB de surfaces restituées en fin de programme)	246 000	240 137
2.1 Efficience énergétique – Coût du kWhep économisé (€investi / kWhep économisé en fin de programme)	7,1	7,9

*Source : réponses aux questionnaires*

## B. DE NOUVELLES MESURES À PARTIR DE 2023, QUI PRENNENT LE RELAIS DES FINANCEMENTS AFFECTÉS À LA RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES

À partir de 2023, et parallèlement à la mise en œuvre du plan de rénovation des cités administratives, le **programme 348** a été doté d'autres **financements destinés à améliorer la performance énergétique des bâtiments de l'État et de ses opérateurs et à permettre l'aménagement intérieur des espaces de travail**, toujours sous la forme d'appels à projet.

Il s'agit notamment des mesures « **Résilience** », consistant en des opérations du plan de sobriété énergétique, pour 130 millions d'euros pluriannuels, et des mesures « **Nouveaux espaces de travail** », permettant de

financer des aménagements intérieurs pour adapter les espaces de bureaux aux nouveaux modes de travail (télétravail, mode projet, mode hybride) et ainsi contribuer à la densification des espaces, pour 24 millions d'euros pluriannuels.

Surtout, la mesure « **Transition énergétique** » (TE) finance des travaux dits à « gains énergétiques rapides » et des opérations lourdes de rénovation énergétique, permettant une réduction de la consommation énergétique. Le financement est partagé entre le programme 348 et les porteurs de projet<sup>(1)</sup> et pourrait atteindre 1,2 milliard d'euros sur cinq ans.

Enfin, le programme a également vocation à porter des financements plus spécifiques, tels que la rénovation du centre administratif départemental de Nanterre, dont le montant reste à affiner (les premières estimations s'élèvent à 412 millions d'euros à investir d'ici 2030).

### **C. LE PROJET DE BUDGET POUR 2026 : DES OUVERTURES DE CRÉDIT EN DIMINUTION, MAIS DES RESTES À PAYER CONSÉQUENTS**

**Les crédits proposés pour 2026 sont en net recul par rapport à l'année précédente**, tant en AE qu'en CP, témoignant de l'extinction progressive du programme de rénovation des cités administratives.

#### **ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU PROGRAMME 348 ENTRE 2025 ET 2026, PAR ACTION**

(en millions d'euros)

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	<b>LFI 2025</b>	<b>PLF 2026</b>	<b>Var.</b>	<b>LFI 2025</b>	<b>PLF 2026</b>	<b>Var.</b>
11 – Études	7,0	6,0	– 14 %	24,5	17,6	– 28 %
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	586,2	214,3	– 63 %	220,9	145,7	– 34 %
14 – Résilience	21,5	–	– 100 %	54,7	40,4	– 26 %
<b>Total</b>	<b>614,7</b>	<b>292,3</b>	<b>– 64 %</b>	<b>300,1</b>	<b>203,7</b>	<b>– 32 %</b>

Source : documents budgétaires

**204 millions d'euros de CP seront ouverts en 2026** afin de financer la poursuite de la rénovation lourde du parc existant et les actions ciblées sur la performance énergétique et sur l'évolution des modes de travail, ainsi que le démarrage de nouveaux chantiers (achèvement du plan de rénovation des cités administratives, poursuite des mesures « Résilience », « Nouveaux espaces de travail » et « Transition énergétique »).

---

(1) En 2024, le financement de la mesure avait ainsi partagé entre le programme 348, pour 517 millions d'euros, et 127 porteurs de projet46, à hauteur de 439 millions d'euros.

Ces financements devraient permettre le démarrage de certains projets, tels que la rénovation de la cité administrative de Cayenne ou le regroupement sur un même site d'un ensemble de services issus du ministère de l'éducation nationale à Marseille.

Enfin, la trajectoire prévisionnelle d'utilisation des AE et CP communiquée par la DIE à votre Rapporteur, qui inclut non seulement les crédits à ouvrir en loi de finances mais également les reports estimés de 2025 sur 2026, font apparaître que ces mesures impliquent un **engagement pluriannuel conséquent**. Le montant estimé des restes à payer au 31 décembre 2025 est de 546 millions d'euros, en nette augmentation par rapport à l'année précédente (273 millions).

#### TRAJECTOIRE PRÉVISIONNELLE DU PROGRAMME 348

(en millions d'euros)

	2026	2027	2028
AE	293	214	139
CP	246	322	259

Source : réponses aux questionnaires.

## II. LE PROGRAMME 349 TRANSFORMATION PUBLIQUE

Le programme 349 rassemble plusieurs catégories de dépenses : les projets de transformation de l'action publique au travers d'un fonds dédié (action 01), les crédits, hors dépenses de personnel, de la DITP (action 02), et l'accompagnement des actions de participation citoyenne (action 03).

Les crédits sont en baisse tendancielle à l'échelle du programme, après un pic atteint en 2023, à 217,5 millions d'euros.

En 2026, et à l'échelle du programme 349, les crédits proposés sont en nette diminution par rapport à l'année précédente, aussi bien en AE qu'en CP.

Ce recul s'explique principalement par la baisse de la dépense sur le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), qui constitue l'action 01, et qui est en voie d'extinction.

## ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU PROGRAMME 349 ENTRE 2025 ET 2026, PAR ACTION

(en millions d'euros)

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	LFI 2025	PLF 2026	Var.	LFI 2025	PLF 2026	Var.
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	47,1	24,0	- 49 %	79,2	20,0	- 75 %
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	22,5	19,5	- 13 %	22,5	19,5	- 13 %
04 – Renouveau démocratique	1,5	0,5	- 66 %	1,5	0,5	- 66 %
<b>Total</b>	<b>71,0</b>	<b>44,0</b>	<b>- 38 %</b>	<b>103,1</b>	<b>40,0</b>	<b>- 75 %</b>

Source : documents budgétaires

### A. L'ACTION 01 FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Créé en LFI 2018, le Fonds pour la transformation de l'action publique (ou « FTAP ») était initialement doté d'une **enveloppe initiale prévisionnelle de 700 millions d'euros sur cinq ans** (2018-2022) pour soutenir les administrations publiques dans leurs projets de « transformation ».

La création de ce fonds faisait directement écho au rapport de M. Jean Pisani-Ferry de septembre 2017 sur le Grand plan d'investissement<sup>(1)</sup>, qui proposait la création d'un fonds interministériel pour financer « *sur la base d'appels à projet auprès des ministères et de leurs opérateurs, les coûts d'investissement au sens large (systèmes d'information, formation, frais de mise en place de nouveaux systèmes, coûts de réorganisation) nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles, à fort potentiel d'amélioration du service et de réduction durable des dépenses publiques (un euro d'économies annuelles par euro investi à horizon de trois ans)* ».

Le FTAP repose sur une gouvernance interministérielle spécifique, qui associe notamment les directions ministérielles compétentes en matière de transformation publique (direction interministérielle de la transformation publique, direction interministérielle du numérique, direction du budget). Ce sont les administrations ayant identifié un besoin de transformation qui doivent candidater auprès du fonds pour demander le co-financement de leur projet. Une fois le projet retenu, les administrations signent un « contrat de transformation » avec la DITP, qui en définit les conditions d'exécution.

(1) « *Le grand plan d'investissement 2018-2022. Rapport au Premier ministre* », septembre 2017. Voir en particulier l'initiative n° 20 : *Créer un fonds pour la transformation publique*, pages 52 et suivantes.

**Deux enveloppes ont été successivement ouvertes :**

– la première, d'un montant initial de 700 millions d'euros, finalement réévalué à 780 millions d'euros, portait sur la période 2018-2022 ;

– la seconde porte sur les années 2023-2027 ; 330 millions d'euros avaient été annoncés.

**La gestion du FTAP a fait l'objet de critiques récurrentes de la part de la Cour des comptes.** Dans ses notes sur l'exécution du budget de l'État, celle-ci relevait notamment la montée en charge trop lente du programme, la faible diversification des projets retenus, l'affaiblissement du critère d'économies pérennes, ainsi que des difficultés dans la mise en œuvre des projets, dont le suivi était insuffisant. À partir de 2022, de nouvelles modalités de sélection des projets ont été mises en place <sup>(1)</sup> et, d'après la DITP, cette approche a permis d'améliorer les choses.

**Le FTAP est désormais entré dans une phase d'extinction progressive,** centré sur le suivi du développement des projets sélectionnés au cours des exercices précédents. **Aucun comité d'investissement n'a été organisé depuis celui du 10 novembre 2023.**

**Le FTAP aura contribué au financement de nombreux projets, principalement numériques.** Dans sa réponse au questionnaire budgétaire de votre Rapporteur, la DITP indique que **le FTAP a cofinancé 149 projets et guichets depuis sa création**, pour un montant total de 2 milliards d'euros, cofinancé par le FTAP à hauteur de 761 millions d'euros (861 millions alloués et 100 millions déprogrammés).

---

(1) En particulier l'instruction de dossiers « au fil de l'eau » ainsi que le conseil aux porteurs de projets.

### Exemples de projets financés par le FTAP

Les projets achevés portaient notamment sur :

– le développement de l'intelligence artificielle pour l'analyse des données, comme par exemple « Intelligence Emploi » chez France Travail (mise en place d'un assistant virtuel permettant de suppléer à l'usage des courriers électroniques, soutien au conseiller dans son diagnostic, aide aux entreprises dans la définition des critères de recrutement). Ce projet a couté 50 millions d'euros entre 2018 et 2023, dont 20 millions d'euros de financement *via* le FTAP ;

– la facilitation des démarches administratives des citoyens et l'amélioration de la qualité du service : France Identité Numérique (46 millions d'euros, dont 28 millions *via* le FTAP), Procuration en ligne (2 millions d'euros, dont 540 000 euros *via* le FTAP), Rendez-vous en mairie (1 million d'euros, dont 360 000 euros *via* le FTAP) ;

– la lutte contre la fraude fiscale, avec les projets « Foncier innovant » et « Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes » :

\* « Foncier Innovant », qui permet d'automatiser l'exploitation par la DGFIP des prises de vue aériennes et des données recueillies pour lutter contre les anomalies déclaratives. En 2022, 20 000 piscines non déclarées ont pu être détectées, et plus de 120 000 propriétaires ont été contactés en mai 2023 (24 millions d'euros, dont 12 millions *via* le FTAP) ;

\* « Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes », un outil d'exploration de données, qui consiste à analyser et modéliser des typologies d'anomalies ou de fraudes fiscales à partir de grandes quantités de données. En 2024, près de la moitié des contrôles fiscaux des professionnels et près de 45 % des contrôles fiscaux des particuliers ont pu être réalisés grâce à ces détections (12 milliards d'euros, dont 5 millions *via* le FTAP) ;

– des technologies transverses comme le projet « LiDAR Haute Densité » (pour « *Light detection and ranging* ») : cette technique de télédétection par laser est utile en matière d'analyse du territoire, dans plusieurs domaines : agriculture, prévention des risques naturels, gestion de la ressource forestière, aménagement du territoire, transition énergétique, archéologie... (34 millions d'euros, dont 22 millions *via* le FTAP).

Source : réponses aux questionnaires.

À la fin de l'année 2024, **115 projets FTAP étaient achevés**, soit un taux d'achèvement de 77 %. 9 projets ont été abandonnés par les porteurs des projets et 14 ont vu leur financement FTAP arrêté.

**En 2025, 34 projets sont toujours en cours** : l'essentiel devrait être achevé en 2026, et, d'après le PAP, deux projets présenteront d'ultimes décaissements en 2027. La dotation budgétaire du FTAP ouverte en PLF 2026 est donc en diminution et s'établit à 24 millions d'euros en AE et 20 millions en CP (soit respectivement – 49 % et – 75 % par rapport à la LFI 2025).

## B. L'ACTION 02 ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE

Créée en 2022, l'action 02 porte les crédits de la DITP, hors dépenses de personnel. **En 2026, ces crédits s'établiront à 19,5 millions d'euros, en diminution de 3 millions par rapport à l'année précédente.** Ces financements ont vocation à assurer le fonctionnement des plateformes « Services publics + » et « Pilote »<sup>(1)</sup> (hébergement et maintenance applicative), l'internalisation des capacités de conseil et les recrutements au sein des laboratoires d'innovation territoriale, sous la forme de contrats courts et d'apprentissage.

## C. L'ACTION 04 RENOUVEAU DÉMOCRATIQUE

Créé en novembre 2019, le Centre interministériel de la participation citoyenne (CIPC) de la DITP a notamment pour mission de conseiller et d'accompagner les administrations dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de leurs démarches de participation citoyenne, ainsi que dans l'analyse des résultats. Il est rattaché au programme 349 depuis 2023. **En 2025, le CIPC est doté de 500 000 euros.**

## III. LE PROGRAMME 148 FONCTION PUBLIQUE

Piloté par la DGAFP, le programme 148 comporte trois actions, qui financent la formation interministérielle initiale et continue des fonctionnaires et le dispositif Talents du service public (action 01), l'action sociale interministérielle (action 02), les crédits de fonctionnement et d'investissement du CISIRH, ainsi que certains projets de ressources humaines, *via* des fonds dédiés (action 03).

En 2026, les crédits proposés sont en nette diminution par rapport à l'année précédente : ils s'établissent à 232,5 millions d'euros en autorisations d'engagements et 234,2 millions en crédits de paiement, soit une **diminution de 14 %** par rapport à l'année précédente.

---

(1) Pilote est présenté comme un « outil de pilotage territorialisé des politiques prioritaires du Gouvernement » qui « permet de partager les objectifs assignés à chaque chantier et les résultats obtenus afin d'identifier les freins et obstacles rencontrés ».

## ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU PROGRAMME 148 ENTRE 2025 ET 2026, PAR ACTION

(en millions d'euros)

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	LFI 2025	PLF 2026	Var.	LFI 2025	PLF 2026	Var.
01 – Formation des fonctionnaires	93,1	77,1	- 17 %	93,1	77,1	- 17 %
02 – Action sociale interministérielle	146,3	124,3	- 15 %	148,0	126,0	- 15 %
03 – Appui et innovation des ressources humaines	30,1	31,1	+ 3 %	30,1	31,2	+ 3 %
<b>Total</b>	<b>269,5</b>	<b>232,5</b>	<b>- 14 %</b>	<b>271,2</b>	<b>234,2</b>	<b>- 14 %</b>

*Y compris fonds de concours et attributions de produits (6 millions d'euros sur l'action 02).*

*Source : documents budgétaires.*

### A. L'ACTION 01 FORMATION DES FONCTIONNAIRES

L'action 01 retrace les crédits des actions de formation interministérielle initiale et continue. Les crédits proposés pour 2026 se répartissent principalement entre :

- les actions de formation interministérielle et l'organisation des concours des Instituts régionaux d'administration (IRA) (3,7 millions d'euros) ;
- le financement des Instituts régionaux d'administration (IRA), qui constituent des opérateurs du programme (50,3 millions) ;
- le dispositif Talents du service public (20,5 millions).

**Par rapport à 2025, les crédits sont en baisse de 16 millions d'euros à l'échelle de l'action, en AE comme en CP.** Cette diminution s'explique pour l'essentiel par la suppression de la subvention versée au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour le développement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale, qui s'élevait à 15 millions d'euros en 2025, ainsi que par la diminution de la subvention pour charge de service public versée aux IRA, qui recule de 1 million d'euros.

#### 1. La suppression de la subvention versée au CNFPT pour le développement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, le CNFPT assure l'intégralité des coûts de financement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale, qui s'élèvent à environ 80 millions d'euros par an. Il bénéficie pour cela d'une cotisation additionnelle payée par les collectivités sur la masse salariale, qui s'élève à 0,1 %, ainsi que de contributions de l'État et de France Compétences.

En 2023, une convention d'objectifs et de moyens 2023-2025 a été signée entre le CNFPT et l'État. Elle prévoit le versement d'une subvention financée par le programme 148, dans la limite d'un plafond annuel de 15 millions d'euros, sur la base d'accords préalables de financement des frais de formation des contrats d'apprentissage notifiés par le CNFPT. L'État contribue forfaitairement à hauteur de 1 666 euros par contrat.

#### EXÉCUTION DE LA CONVENTION 2023 -2025

		Subvention versée <i>via</i> le programme 148	Nombre de contrats
Convention 2023-2025	2023	13,7	8 200
	2024	15,0	9 000
	2025	11,7	<i>En attente du solde</i>

Source : DGAFP.

**Votre Rapporteur s'inquiète de la suppression de cette subvention, qui a jusque-là permis le financement de nombreux contrats, et dont la disparition conduira inévitablement à fragiliser le développement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale.** L'administration n'a pas été en mesure d'indiquer précisément le nombre d'apprentis concernés par cette mesure en 2025, et n'a pas non plus pu évaluer le nombre d'apprentis qui pourraient se retrouver face à une cessation prématuée de leur apprentissage faute de financement. Votre Rapporteur rappelle enfin que cette mesure reviendra à transférer aux employeurs territoriaux la part jusque-là assumée par l'État, et cela, sans compensation.

#### 2. Les crédits des Instituts régionaux d'administration

Par rapport à la LFI pour 2025, la subvention pour charge de service public versée aux IRA est en baisse de 1 million d'euros, après plusieurs années de hausse. Selon la DGAFP, cette diminution s'explique par les économies attendues de la mutualisation des systèmes d'information des IRA.

#### ÉVOLUTION DE LA SUBVENTION VERSÉE AUX IRA ENTRE 2022 ET 2026

(en millions d'euros)

2022	2023	2024	LFI 2025	PLF 2026
40,2	41,7	47,1	51,3	50,3

Source : réponses au questionnaire budgétaire et documents budgétaires.

Par ailleurs, à l'occasion d'une audition au Sénat, le 7 mai dernier, le précédent ministre de l'Action publique, de la fonction publique et de la simplification, M. Laurent Marcangeli, a annoncé la **fusion des cinq IRA en une structure unique**, qui sera créée au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

Cette fusion doit permettre de renforcer la qualité des recrutements et de la formation initiale des attachés d'administration de l'État, et ainsi de mieux répondre aux attentes des employeurs publics. Elle devrait également conduire à mutualiser les fonctions support et ainsi générer des gains de productivité ; toutefois, sur ce dernier point, le chiffrage des économies potentielles est en cours.

**Enfin, le plafond d'emplois s'élève à 752 ETPT, en hausse de 7 ETPT par rapport à l'année précédente.** Ce plafond correspond à 944 élèves entrant au 1<sup>er</sup> octobre 2026, qui s'ajoutent à la promotion actuelle, ainsi qu'à 120 personnels permanents. Ces élèves et personnels sont accueillis sur les six sites des IRA (Bastia, Lille, Lyon, Metz et Nantes – un sixième site, dépendant de l'IRA de Lille, ayant ouvert à Nanterre en octobre 2025).

### **3. Les classes Prépas Talents**

**Les classes Prépas Talents accueillent des étudiants méritants de l'enseignement supérieur pour les préparer aux concours de la fonction publique des trois versants.** Elles peuvent être ouvertes dans les universités, dans les Instituts et les Centres de préparation à l'administration générale (IPAG et CPAG), dans les Instituts d'études politiques et dans les écoles de service public.

L'admission en Prépas Talents requiert de remplir les conditions de ressources pour l'obtention d'une bourse de l'enseignement sur critères sociaux, et les classes sont ouvertes en priorité aux étudiants domiciliés et ayant suivi une scolarité ou une formation universitaire au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville, des zones de revitalisation rurale ou des collectivités d'Outre-mer. Une priorité peut également être accordée aux demandeurs d'emploi de longue durée.

Le dispositif est complété par la possibilité de bénéficier d'une **bourse Talents**. Deux catégories de bourses sont proposées :

- une bourse de 4 000 euros par an est accordée de droit, aux élèves des Prépas Talents qui en font la demande ;
- une bourse de 2 000 euros est ouverte aux candidats qui préparent un concours en dehors d'une Prépa Talents, après examen de leurs ressources et de leurs résultats d'études antérieures.

Par ailleurs, les structures hébergeant des classes Prépas Talents reçoivent une subvention de 6 500 euros par étudiant inscrit.

Enfin, les **concours externes Talents** constituent une voie d'accès spécifique, réservée aux étudiants inscrits en classes Prépas Talents, à certains concours. Crée sous la forme d'une expérimentation qui devait s'achever le 31 décembre 2024, le dispositif devait initialement permettre l'ouverture de concours externes spéciaux pour l'accès à **cinq écoles de la fonction**

**publique**<sup>(1)</sup>. La loi du 24 mars 2025 a prolongé ce dispositif jusqu'au 31 août 2028, et l'a étendu aux écoles ou organismes assurant la formation de **militaires**<sup>(2)</sup>. Le nombre de places consacrées à ce concours est compris entre 10 % et 15 % des places offertes aux concours externes.

En 2026, le financement du dispositif Talents est identique à celui prévu pour l'année précédente : **12,2 millions d'euros au titre des subventions versées aux classes Prépas, et 8,3 millions d'euros au titre des bourses, soit 20,5 millions d'euros au total**.

**Les contours du dispositif ont évolué depuis sa création.** Le nombre de Prépas Talents est passé de 74 en 2021 à 105 en 2025. La DGAEP relève que « *le maillage territorial s'est [...] densifié et répond aujourd'hui davantage aux besoins locaux, au plus près des élèves* » : « *plusieurs Prépas ont notamment été ouvertes dans les territoires ultra-marins et dans des zones considérées comme moins dynamiques en comparaison avec les grandes villes étudiantes* ».

Le nombre de places offertes en Prépas Talents à la rentrée scolaire 2025 est de 1 791, réparties en 105 classes, en diminution par rapport à l'année précédente. En effet, si le taux de remplissage s'est amélioré entre 2023 et 2024, passant de 67 % à 78 %, il reste perfectible<sup>(3)</sup>. La DGAEP précise ainsi que « *face au constat d'un taux de remplissage trop faible dans certaines classes, le nombre de places proposées a été légèrement revu, en concertation avec les responsables pédagogiques de chaque classe afin de tenir compte des besoins locaux* ».

Les crédits ouverts ne sont pas intégralement consommés. En 2024-2025, le coût total du dispositif s'est ainsi élevé à 15,7 millions d'euros, dont 9,9 millions au titre du financement des Prépas et 5,8 millions au titre des bourses Talents.

**S'agissant des résultats du dispositif Talents, les premiers éléments disponibles semblent plutôt positifs, mais une évaluation plus approfondie est**

---

(1) *En application de l'article 4 du décret n° 2021-239 du 3 mars 2021 instituant des modalités d'accès à certaines écoles de service public et relatif aux cycles de formation y préparant, un concours « Talents » est ainsi ouvert pour l'accès à cinq écoles de service public : l'Institut national du service public (INSP), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et plus particulièrement l'Institut national des études territoriales (INET), l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'École nationale supérieure de police (ENSP), et l'École nationale d'administration pénitentiaire (ENAP).*

(2) *Cette extension avait été annoncée par le précédent ministre chargé de la fonction publique, M. Laurent Marcangeli, le 16 janvier 2025 à l'INSP. Le ministre avait annoncé son souhait d'étendre le dispositif des concours « Talents » aux corps d'ingénieurs suivants : les ingénieurs des mines, formés à l'institut Mines-Télécom et à l'École nationale supérieure des mines de Paris (Mines Paris – PSL), les ingénieurs des eaux, des ponts et des forêts, formés à l'institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement (Agro Paris Tech), les administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), formés à l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE ParisTech), et les ingénieurs de l'armement, formés à l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA Paris) et à l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE-SupAéro).*

(3) *En 2021, on comptait 1 107 places pourvues pour 1 563 places, en 2022, 1 229 places pourvues pour 1 884 places offertes, en 2023, 1 278 places pourvues pour 1 890 places offertes, et en 2024, 1 521 places pourvues pour 1 950 places offertes.*

**impérative.** Le rapport d'évaluation des concours Talents, prévu par l'ordonnance du 3 mars 2021 et qui a finalement été transmis au Parlement au mois de février 2025<sup>(1)</sup>, reste trop succinct pour mesurer leurs effets sur l'égalité des chances dans les concours de la fonction publique, ainsi que sur la diversification des profils des agents publics. En 2024, le taux d'admission des élèves de Prépas Talents à un concours de la fonction publique était de 30 %.

## **B. L'ACTION 02 ACTION SOCIALE INTERMINISTÉRIELLE**

Les crédits proposés pour l'action sociale interministérielle en 2026 s'élèvent à près de 120 millions d'euros (118,3 millions en AE et 119,9 millions en CP), en net recul par rapport à l'année précédente (– 22 millions en AE comme en CP).

Cette évolution recouvre des variations différentes selon les prestations :

– **les crédits ouverts au titre des aides aux familles et des aides aux logements devraient connaître une baisse de près d'un quart des montants estimés pour 2025 (– 26,7 millions d'euros).** Des discussions devraient prochainement s'ouvrir entre la DGAEP et les organisations syndicales pour déterminer les prestations sur lesquelles portera l'effort budgétaire. Au moment de la rédaction du présent rapport, les arbitrages n'avaient pas encore été rendus, aussi les estimations des prévisions relatives aux différentes prestations n'étaient-elles pas encore disponibles. **Votre Rapporteur regrette cette mesure pénalisante pour les agents publics, alors que ceux-ci bénéficient souvent de dispositifs d'action sociale moins favorables que dans le secteur privé :**

- les montants affectés à la rénovation des restaurants inter-administratifs seraient maintenus à leur montant de 2025, à 9,5 millions d'euros ;
- le montant des « rentes éducation », créées par le décret du 17 juin 2024, dont peuvent bénéficier les ayants droits des fonctionnaires décédés, serait relevé à 19 millions d'euros, en augmentation de 4 millions par rapport à 2025 ;
- l'estimation des montants d'aide au maintien à domicile est stable.

---

(1) *Bilan de l'expérimentation des concours Talents prévu par l'article 5 de l'ordonnance n° 2021-238 du 3 mars 2021 favorisant l'égalité des chances pour l'accès à certaines écoles de service public. Rapport remis au Parlement le 14 février 2025. NOR : APFF2503795X.*

**ÉVOLUTION DES PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE INTERMINISTÉRIELLE  
EN CRÉDITS DE PAIEMENT ENTRE 2022 ET 2026**

		2022	2023	2024	LFI 2025	PLF 2026	Var.
<b>Dépenses de fonctionnement</b>		<b>121,5</b>	<b>118,5</b>	<b>114,6</b>	<b>104,4</b>	<b>77,7</b>	<b>- 26,7</b>
Aides aux familles	Chèque vacances	33	33,7	25,2	24,5	n.c.	—
	CESU garde d'enfants	30,6	27,7	31,4	31,4	n.c.	—
	Réservations de places en crèche	33,9	33,8	38,3	29,3	n.c.	—
Logement	Réservations de logements sociaux	0,5	0,3	0	0,2	n.c.	—
	Aide à l'installation des personnels de l'État	17,1	16,1	12	13,5	n.c.	—
	Logement d'urgence	0,7	0,7	1,4	0,9	n.c.	—
SRIAS		5,7	6,2	6,3	4,7	n.c.	—
<b>Dépenses d'investissement</b>		<b>3,7</b>	<b>13,5</b>	<b>15,7</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>0</b>
Restauration (rénovation des restaurants inter-administratifs)		3,7	13,5	15,7	9,5	9,5	0
<b>Dépenses d'intervention</b>		<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>11</b>	<b>24,6</b>	<b>28,6</b>	<b>+ 4</b>
Aide aux retraites	Aide au maintien à domicile	4,7	4,7	11	9,6	9,6	0
Aides aux familles	Rentes éducation	—	—	—	15,0	19,0	+4
<b>Total Action 02</b>		<b>129,9</b>	<b>134,3</b>	<b>141,3</b>	<b>138,4</b>	<b>115,7</b>	<b>- 22,7</b>

Source : réponses au questionnaire budgétaire. Les montants inscrits dans la réponse ne correspondent pas parfaitement aux montants figurant dans le projet annuel de performances et présentées supra.

**C. L'ACTION 03 APPUI ET INNOVATION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'action 03 retrace des dépenses de différente nature. Les crédits proposés pour 2026 se répartissent entre :

– les dépenses hors titre 2 du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), qui réalise et exploite des produits informatiques RH s'adressant à l'ensemble des ministères et de leurs établissements publics (22,3 millions d'euros en AE et en CP) ;

– deux fonds destinés à financer des projets RH innovants : le fond des systèmes d'information RH et le fond en faveur de l'égalité professionnelle (2 millions d'euros en AE et en CP). En revanche, le fonds interministériel d'amélioration des conditions de travail est supprimé (il s'élevait à 1 million d'euros environ en 2025) ;

– les dépenses liées au développement et à la maintenance de la plate-forme « Choisir le service public » (2,5 millions d'euros) et le programme Mentor (2,5 millions), en augmentation par rapport à 2025 (+ 1 million et + 2,2 millions d'euros, respectivement) ;

– les dépenses d'études et de communication du ministère (1,3 million) et d'accompagnement RH (0,5 million).

#### **IV. LE PROGRAMME 368 CONDUITE ET PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES**

Créé en 2022, le programme 368 retrace les crédits de personnel de deux des trois directions du ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État : la DGAFP et la DITP<sup>(1)</sup>. Elle porte également les crédits de personnel du CISIRH.

Si, entre 2022 et 2025, les crédits du programme ont connu une augmentation continue, **ils devraient en revanche connaître une légère diminution entre 2025 et 2026**, en raison notamment d'un schéma d'emplois négatif (-7 ETP au total : -4 ETP pour la DITP, -1 ETP pour la DGAFP et -2 ETP pour le CISIRH).

##### **ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES CRÉDITS SUR LE PROGRAMME 368 (AE = CP)**

(en millions d'euros)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Loi de finances initiale</b>	38,5	44,4	48,4	53,8	52,9
<b>Exécution</b>	37,4	43,1	46,9	–	–

Source : documents budgétaires.

En 2026, les plafonds d'emplois s'établiraient à 193 ETPT pour la DITP, et à 347 ETPT pour la DGAFP et le CISIRH.

Les effectifs de la DITP comprennent notamment ceux de l'**Agence du conseil interne de l'État**, créée en 2024 pour accompagner les services et les opérateurs de l'État dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques, à la suite, notamment, des travaux de la commission d'enquête du Sénat sur le recours aux cabinets de conseils privés<sup>(2)</sup>, et de la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022<sup>(3)</sup>. Cette agence a pris le relais d'activités déjà exercées jusque-là par la DITP, et devait permettre de renforcer les capacités de l'État en matière de conseil interne.

D'après les documents transmis par la DITP à votre rapporteure, les effectifs de la DITP consacrés au conseil interne s'élevaient à 27 agents en 2022,

---

(1) *Les crédits de la troisième direction du ministère, la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM), sont retracés dans un autre programme budgétaire.*

(2) *Rapport fait au nom de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques par M. Arnaud Bazin, président, et Mme Eliane Assassi, rapporteure, enregistré à la présidence du Sénat le 16 mars 2022.*

(3) *Circulaire n° 6329/SG du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles.*

29 en 2023 et 54 en 2024<sup>(1)</sup>. Cette progression est appréciable, mais reste encore loin de la cible de 75 ETPT qui avait été annoncée par le Gouvernement au moment de la création de l'agence.

\*

\* \* \*

---

(1) *Le nombre d'agents correspond aux effectifs payés en décembre chaque année.*

## **SECONDE PARTIE :** **LE RECOURS AUX AGENTS CONTRACTUELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE, ENTRE VARIABLE D'AJUSTEMENT ET CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC**

D'après l'Insee, le **nombre d'agents contractuels dans la fonction publique s'est nettement accru en 2023** (+ 4,9 %, soit une augmentation de 63 300 agents tous versants confondus). Cette augmentation marquée est la principale composante de la hausse globale de l'emploi public en 2023, le nombre de fonctionnaires étant resté globalement stable (- 0,1 %, soit 4 500 agents de moins). L'année précédente, en 2022, les effectifs contractuels avaient déjà augmenté de + 2,6 %.

**Au total, à la fin de l'année 2023, les agents contractuels représentaient 23,3 % des effectifs totaux de la fonction publique**, cette part étant là encore en augmentation (+ 1,3 point par rapport à 2022)<sup>(1)</sup>.

Si la notion d'agent contractuel est protéiforme et cache des réalités multiples, selon la durée du contrat, le métier ou la filière concernés, il n'en demeure pas moins que **l'augmentation tendancielle du nombre de contractuels constitue une caractéristique majeure de l'emploi public en France**.

Alors que la question du nombre de fonctionnaires ressurgit régulièrement dans le débat public, que le statut général est souvent attaqué pour ses prétendues lourdeurs, et que la dernière grande réforme du droit de la fonction publique intervenue en 2019 visait notamment, sinon essentiellement, à faciliter le recours au contrat, votre Rapporteur a souhaité dresser un constat de la situation, en comprendre les causes profondes, et en mesurer les effets sur la qualité de nos services publics.

Votre Rapporteur constate que la part des contractuels dans l'emploi public a augmenté au sein des trois fonctions publiques au cours de la période récente, parallèlement à l'élargissement progressif des situations dans lesquelles le droit autorise le recours au contrat (I).

Ces évolutions sont susceptibles de poser des difficultés et d'affecter la qualité du service public. Malgré leur caractère structurant, elles paraissent toutefois insuffisamment appréhendées par les administrations, laissant la fonction publique à la croisée des chemins. Votre Rapporteur considère qu'une réflexion

---

(1) Léna Esbelin, Téo Moreau (Insee), Sarah Touzé (DGAFP), « L'emploi dans la fonction publique en 2023. L'emploi continue d'augmenter dans la fonction publique », *Insee Première*, n° 2052, 27 mai 2025.

approfondie doit impérativement être menée à l'avenir, autour de trois axes principaux (**II**).

## **I. UN DÉVELOPPEMENT CONTINU DE L'EMPLOI CONTRACTUEL DANS LES TROIS VERSANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Les situations dans lesquelles il est possible de recruter des agents contractuels sont prévues par la loi, et ont été récemment assouplies (**A**). Le recours à l'emploi contractuel a significativement augmenté au cours de la dernière décennie, et cette situation est, en partie, tributaire des difficultés de recrutement de la fonction publique (**B**).

### **A. UN CADRE APPLICABLE AUX RECRUTEMENTS DE CONTRACTUELS RELATIVEMENT SOUPLE**

#### **1. La distinction entre fonctionnaires et contractuels**

Le code général de la fonction publique encadre les conditions dans lesquelles les employeurs publics peuvent recruter leurs agents <sup>(1)</sup>.

On distingue classiquement :

– les **fonctionnaires**, agents **titulaires** placés dans une situation dite statutaire, régie par la loi et le règlement. Le fonctionnaire ne signe pas de contrat et est, en principe et sauf exception, recruté par concours ou devenu titulaire à l'issue d'un plan de titularisation (même si, dans certains cas, un agent peut être titularisé en catégorie C sans avoir passé de concours) ;

– et les **contractuels**, agents **non titulaires** liés à l'administration qui les emploie par un contrat, à durée déterminée ou indéterminée. Depuis une décision du Tribunal des conflits de 1996, un agent contractuel est défini comme toute personne non titulaire, quel que soit son emploi, travaillant pour le compte d'un service public à caractère administratif <sup>(2)</sup>.

Il existe par ailleurs d'autres situations, plus résiduelles, telles que les contrats aidés <sup>(3)</sup> ou les contrats qui, en raison de leur nature, relèvent du droit privé <sup>(1)</sup>.

---

(1) Il est rappelé que le CGFP ne s'applique pas aux catégories d'agents mentionnées à son article L. 6 : fonctionnaires des assemblées parlementaires, magistrats judiciaires, médecins, dentistes et pharmaciens des établissements publics de santé, personnel affilié au régime des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État, maîtres contractuels et agréés des établissements d'enseignement privés sous contrat d'association, personnel des chambres consulaires, fonctionnaires du service de documentation extérieure et de contre-espionnage.

(2) TC, 25 mars 1996, Berkani.

(3) Un contrat aidé est un contrat de travail dérogatoire au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides qui peuvent prendre la forme d'une subvention à l'embauche, de l'exonération de certaines cotisations sociales, d'une aide à la formation.

## 2. Les règles applicables au recrutement des contractuels

L’article L. 311-1 du CGFP prévoit que **les emplois civils permanents de la fonction publique ont vocation à être confiés à des fonctionnaires**.

Toutefois, les articles L. 332-1 et suivants du CGFP autorisent les employeurs publics à **recruter des agents contractuels sur certains emplois, permanents ou non**<sup>(2)</sup>.

Actuellement, il est possible de recruter des agents contractuels sur des **emplois permanents** dans les cas suivants :

- sur l’ensemble des emplois permanents au sein des **établissements publics de l’État**, à l’exception des emplois pourvus par les personnels de la recherche<sup>(3)</sup> ;
- lorsqu’il n’existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d’assurer les fonctions correspondantes. En pratique, ces recrutements sont réservés à des types d’emplois qui ne correspondent pas à des fonctions classiques de l’administration<sup>(4)</sup> ;
- lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient, et notamment lorsqu’il s’agit de fonctions nécessitant des **compétences techniques spécialisées ou nouvelles**, ou lorsque **l’autorité de recrutement n’est pas en mesure de pourvoir l’emploi par un fonctionnaire présentant l’expertise ou l’expérience professionnelle adaptée** aux missions à accomplir à l’issue d’un certain délai lors de la procédure de recrutement<sup>(5)</sup> ;
- lorsque l’emploi ne nécessite pas une formation statutaire donnant lieu à titularisation dans un corps de fonctionnaires<sup>(6)</sup> ;
- pour répondre à un besoin permanent dont les fonctions impliquent un **service d’une durée n’excédant pas 70 % d’un temps complet**<sup>(7)</sup> ;
- pour **remplacer de manière momentanée** un fonctionnaire ou un agent contractuel à temps partiel ou en congé<sup>(8)</sup> ou pour faire face à une vacance d’emploi dans l’attente du recrutement d’un fonctionnaire<sup>(9)</sup>.

---

(1) Il en est ainsi, par exemple, et sauf dispositions législatives contraires, des agents recrutés par une personne privée pour assurer l’entretien et le gardiennage de son domaine privé, cette activité n’étant pas, par elle-même, constitutive d’une mission de service public.

(2) Le CGFP distingue le recrutement d’agents contractuels sur des emplois permanents (pour répondre à des besoins permanents ou non) du recrutement sur des emplois temporaires.

(3) 1<sup>o</sup> de l’article L. 332-1 du CGFP.

(4) 1<sup>o</sup> de l’article L. 332-2 du CGFP.

(5) 2<sup>o</sup> de l’article L. 332-2 du CGFP.

(6) 3<sup>o</sup> de l’article L. 332-2 du CGFP.

(7) Article L. 332-3 du CGFP.

(8) Article L. 332-6 du CGFP.

(9) Article L. 332-7 du CGFP.

Des agents contractuels peuvent par ailleurs être recrutés sur des **emplois temporaires** dans deux situations :

- pour faire face à un **accroissement d'activité temporaire ou saisonnier**<sup>(1)</sup> ;
- pour mener à bien un projet ou une opération, dans le cadre d'un **contrat de projet**, dont l'échéance est la réalisation du projet<sup>(2)</sup>.

L'élargissement des situations dans lesquelles les employeurs publics peuvent avoir recours au contrat était l'un des principaux axes de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique<sup>(3)</sup>. Cette loi a en effet étendu à l'ensemble des établissements publics la possibilité de recruter des contractuels sur un emploi permanent<sup>(4)</sup>, élargi la possibilité de recourir au contrat aux emplois de direction au sein des trois versants, créé le « contrat de projet » précité, et ouvert le recrutement d'agents contractuels lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient aux agents des catégories B et C<sup>(5)</sup>.

## **B. UN RE COURS AUX AGENTS CONTRACTUELS QUI A FORTEMENT AUGMENTÉ DANS LA PÉRIODE RÉCENTE**

Près d'un quart des agents publics sont actuellement des contractuels (1). Ces agents sont plutôt jeunes, féminins et classés en catégorie C (2), et l'intensité du recours aux contractuels varie selon la nature de l'employeur (3). L'importance du recours aux agents contractuels s'explique tant par les besoins des administrations publiques que par les aspirations des candidats, et est en partie tributaire des difficultés de recrutement de la fonction publique (4).

### **1. En 2023, plus de 23 % des agents publics étaient employés par contrat**

Les données transmises par la DGAFP à votre Rapporteure font état d'une **forte progression de l'emploi contractuel au cours de la dernière décennie**, comme en témoignent les tableaux présentés en annexe.

À la fin de l'année 2011, l'ensemble de la fonction publique comptait 5,4 millions d'agents, dont près de 941 800 avaient le statut de contractuel, soit 17 %. Douze ans plus tard, en 2023, plus de 23 % des agents étaient employés sous contrat, soit six points de plus (1 358 500 contractuels sur 5,8 millions d'agents publics).

---

(1) Articles L. 322-22 et L. 322-23 du CGFP.

(2) Articles L. 332-24 à L. 332-26 du CGFP.

(3) Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

(4) *Cette possibilité était auparavant limitée aux seuls emplois des établissements publics inscrits sur une liste fixée par un décret en Conseil d'État qui requièrent des qualifications professionnelles particulières indispensables à l'exercice de leurs missions spécifiques et non dévolues à des corps de fonctionnaires.*

(5) *Les recrutements de contractuels effectués sur ce motif étaient jusque-là réservés aux fonctionnaires de catégorie A.*

Ainsi, plus d'un agent public de la fonction publique territoriale (FPT) sur quatre était contractuel en 2023 (25,6 %) ; cette proportion est légèrement inférieure dans la fonction publique de l'État (FPE, 22,7 %) et dans la fonction publique hospitalière (FPH, 21,4 %).

Par ailleurs, au cours de cette période, le nombre total d'agents publics a augmenté de 391 000 environ, et **cette augmentation du nombre d'agents publics repose essentiellement sur la hausse de l'emploi contractuel** : le nombre de contractuels a augmenté de 416 700 (soit + 44 %), alors que le nombre de titulaires a diminué (– 25 200 fonctionnaires, soit – 0,7 %).

L'évolution est particulièrement marquante dans la fonction publique de l'État, qui a vu le nombre de fonctionnaires reculer de 41 700 agents, pour atteindre 1 504 500 (– 3 %), et le nombre de contractuels augmenter de 208 300 agents, pour atteindre 582 700 (+ 56 %).

De manière générale, en 2023, les entrées de contractuels représentent 75 % des entrées dans la FPE<sup>(1)</sup>.

De plus, d'après le service statistique du ministère chargé de la fonction publique, **les effectifs de contractuels ont fortement augmenté à tous les niveaux de qualification de l'emploi** : « entre 2011 et 2021, les effectifs de contractuels parmi les cadres ont augmenté de 32,2 % et parmi les professions intermédiaires de 32,7 %. Les effectifs de contractuels occupant des postes d'employés et d'ouvriers ont même augmenté de 43,3 % sur la période alors que ceux des fonctionnaires exerçant ces professions ont baissé de 3,5 % »<sup>(2)</sup>.

Certains métiers ont particulièrement contribué à cette augmentation :

– chez les cadres, l'augmentation des effectifs de contractuels est « notamment portée par les personnels administratifs de catégorie A de l'État, des collectivités locales et des hôpitaux publics (+ 60,7 %), et par les ingénieurs de l'État, des collectivités locales et des hôpitaux (+ 61,9 %) » ;

– du côté des professions intermédiaires, elle est portée « par les personnels administratifs de l'État, des collectivités locales et des hôpitaux (+47,1 %), les professeurs (d'enseignement général des collèges et des écoles, dont les effectifs d'agents contractuels ont été multipliés par 2,6), les cadres infirmiers et infirmiers en soins généraux (+58,6 %), les techniciens et experts de niveau technicien des travaux publics de l'État et des collectivités locales (+86,4 %) et les animateurs socio-culturels et de loisir (+45,6 %) » ;

---

(1) *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2025, page 57.*

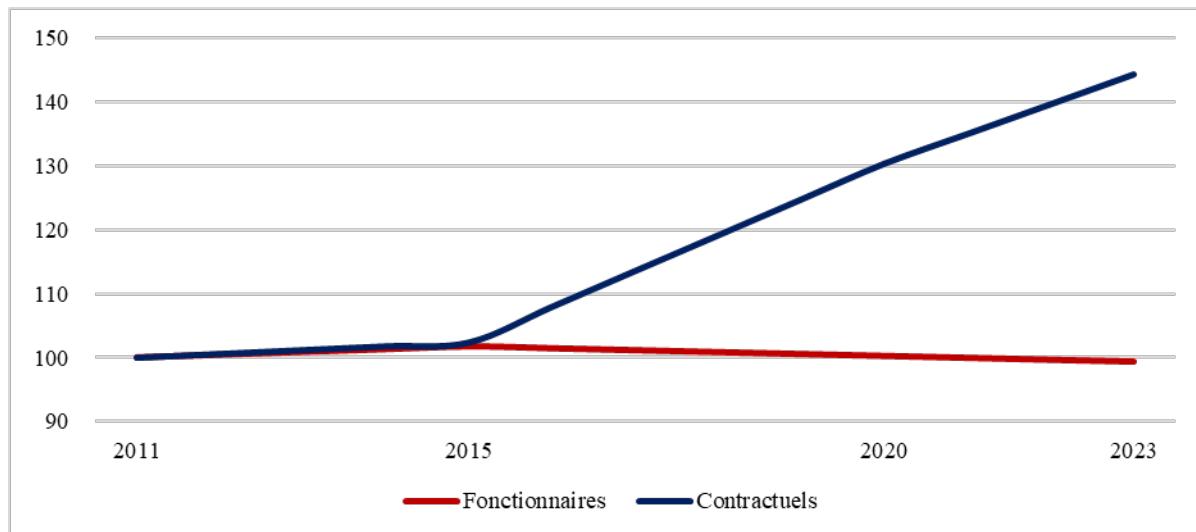
(2) *Pascal Godefroy et Sarah Touzé (DGAFP / SDessi), « Les contractuels dans la fonction publique depuis 2011, effectifs et parcours », Point Stat, janvier 2025.*

— chez les employés et ouvriers, cette augmentation s'explique avant tout « *par le recrutement de contractuels accompagnants d'élèves en situation de handicap (AESH) (dont les effectifs contractuels sont passés de 19 000 en 2014, date de la création de l'appellation, à 113 000 en 2021), d'aides-soignants (+47,6 %) et d'auxiliaires de puériculture (+56,6 %)* ».

Votre Rapporteure rappelle que ces chiffres, agrégés et synthétiques, peuvent parfois cacher des dynamiques opposées. Ainsi, en 2016 et 2017, la transformation de nombreux contrats aidés, de droit privé, en contrats classiques de droit public, à hauteur de 33 400 ETP, a pu pousser à la hausse le nombre de contractuels, tandis qu'entre 2013 et 2017, 53 940 agents contractuels ont bénéficié d'une titularisation dans le cadre du plan « Sauvadet ».

Il n'en demeure pas moins que la tendance générale est à une augmentation rapide et continue de la part de l'emploi contractuel dans l'emploi public total.

#### ÉVOLUTIONS DES EFFECTIFS PHYSIQUES DE FONCTIONNAIRES ET DE CONTRACTUELS AU 31 DÉCEMBRE, EN BASE 100 EN 2011



Source : réponses aux questionnaires, graphique commission des Lois.

## 2. Les agents contractuels sont plutôt jeunes, féminins et classés en catégorie C

Votre Rapporteure a souhaité dresser un bref panorama de l'emploi contractuel.

**Les femmes sont majoritaires parmi les fonctionnaires et les contractuels de la fonction publique** : en 2023, elles représentaient 65 % des fonctionnaires et 70 % des contractuels. La féminisation a progressé d'un point

entre 2022 et 2023, et cette progression est, entre autres, portée par les contractuels<sup>(1)</sup>.

**Les contractuels constituent par ailleurs une population relativement plus jeune que le reste de la fonction publique.** En 2023, les contractuels ont en moyenne 39 ans (soit deux ans de plus qu'en 2011) et les fonctionnaires 47 ans (soit trois ans de plus qu'en 2011). L'âge moyen des agents de la fonction publique est de 44 ans, contre 41 ans dans le secteur privé.

**La très grande majorité des contractuels est en contrat à durée déterminée (CDD) :** dans l'ensemble de la fonction publique, 69 % des agents sont en CDD, et jusqu'à 86 % des femmes dans la fonction publique territoriale.

#### PART DES CONTRACTUELS EN CDD EN 2022 ET EN 2023 (EN %)

(en %)

	2023			2022		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
<b>FPE</b>	65	58	60	68	69	69
<b>FPT</b>	82	86	85	81	86	84
<b>FPH</b>	50	58	56	52	61	59
<b>Ensemble FP</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>72</b>

Champ : Emplois principaux, contractuels, France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés.

Lecture : Parmi les femmes contractuelles de la fonction publique de l'État, 58 % sont en CDD à la fin 2023.

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP-SDessi.

**Les agents contractuels sont généralement embauchés pour des contrats courts :** en 2022, 58 % des CDD étaient d'une durée inférieure à 1 an, 30 %, d'une durée comprise entre 1 et 3 ans, et 12 %, d'une durée supérieure à 1 an<sup>(2)</sup>.

D'après France Stratégie, le recours aux CDD dans le secteur public est plus fréquent que dans le secteur privé, pour certains métiers. De manière générale, « 14 % de l'ensemble des agents du secteur public sont en CDD (et donc 86 % sont titulaires ou en CDI) contre 8 % des salariés du secteur privé, auxquels il faut cependant ajouter 3,3 % de salariés en intérim » (le recours à l'intérim restant limité dans le secteur public). Les métiers concernés sont essentiellement des emplois peu qualifiés (agents d'entretien, aides-soignants, professionnels de l'action culturelle et sociale ou de l'action sociale et de l'orientation), mais « des différences marquées existent également pour des métiers fortement qualifiés »,

(1) DGAFP, « Caractéristiques des agents de la fonction publique en 2023 », Stats Rapides n° 125, juillet 2025.

(2) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2024, « L'emploi public – Caractéristiques et localisation des postes de la fonction publique en 2022 », page 30.

dans le secteur de la recherche, personnels études et recherche ou pour les médecins<sup>(1)</sup>.

Enfin, 45,7 % des agents contractuels sont en catégorie C. Cette part est supérieure à celle des titulaires de catégorie C au sein du nombre total de fonctionnaires (37,6 %) ; inversement, les contractuels de catégorie A sont moins représentés que les titulaires (25,6 % contre 41,3 %).

**EFFECTIFS PHYSIQUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE PAR STATUT  
ET PAR CATÉGORIE HIÉRARCHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2023**

(en milliers d'agents)

	<b>Fonctionnaires</b>	<b>Part du total</b>	<b>Contractuels</b>	<b>Part du total</b>
<b>A</b>	1 548,7	41,3 %	347,6	25,6 %
<b>B</b>	787,3	21,0 %	306,8	22,6 %
<b>C</b>	1 412,3	37,6 %	620,4	45,7 %
<b>Indéterminée</b>	4,8	0,1 %	83,7	6,2 %
<b>Total</b>	<b>3 753,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 358,5</b>	<b>36,2 %</b>

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

Lecture : En 2023, il y a 1 548 700 fonctionnaires de catégorie A au sein de la fonction publique.

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP - SDessi.

### 3. L'intensité du recours aux contractuels varie selon la nature de l'employeur

Dans la fonction publique de l'État, la proportion d'agents sous contrat varie sensiblement selon les ministères (il est précisé que les données utilisées tiennent compte des effectifs des établissements publics administratifs sous tutelle) : on compte ainsi un agent contractuel pour 6,6 titulaires au ministère de la justice, un pour 7,2 au sein des ministères économiques et financiers, et un pour 8,5 au sein du ministère de l'intérieur et des outre-mer ; à l'inverse, on compte un agent contractuel pour 1,2 titulaires au sein du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, et une quasi-parité au sein du ministère de la culture.

Dans son enquête remise en 2020 sur l'emploi contractuel dans la fonction publique, la Cour des comptes précisait : « *l'emploi contractuel dans la FPE présente une double caractéristique. On le trouve en effet majoritairement dans*

---

(1) S'agissant des emplois peu qualifiés : pour les agents d'entretien, 21 % des travailleurs du public sont en CDD, contre 14 % des salariés du privé ; pour les aides-soignants, on compte 24 % de CDD dans la fonction publique, contre 13 % dans le privé ; pour les professionnels de l'action culturelle et sociale, 52 % dans la fonction publique et 25 % dans le privé, pour les professionnels de l'action sociale et de l'orientation, 18 % dans la fonction publique et 10 % dans le privé. Pour les métiers fortement qualifiés : dans le secteur de la recherche, personnels études et recherche, 32 % dans la fonction publique, contre 5 % dans le privé ; pour les médecins : 20 % dans la fonction publique, contre 8 % dans le secteur privé).

*les établissements publics [...], et au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche [...] »<sup>(1)</sup>.*

**EFFECTIFS PHYSIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT PAR STATUT  
ET PAR MINISTÈRE DE TUTELLE (Y COMPRIS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS  
ADMINISTRATIFS) AU 31 DÉCEMBRE 2023**

*(en milliers d'agents)*

	<b>Fonctionnaires</b>	<b>Contractuels</b>
<b>Agriculture et alimentation</b>	22,0	18,3
<b>Armées</b>	39,3	22,5
<b>Culture</b>	12,2	12,5
<b>Europe et affaires étrangères</b>	3,0	0,9
<b>Ministères économiques et financiers</b>	123,2	17,0
<b>Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche et innovation</b>	967,4	386,0
<b>Intérieur et outre-mer</b>	181,4	21,3
<b>Justice</b>	81,9	12,5
<b>Services du Premier ministre</b>	6,8	4,5
<b>Ministères sociaux</b>	16,2	75,3
<b>Transition écologique et solidaire</b>	51,0	11,9
<b>Total</b>	<b>1 504,5</b>	<b>582,7</b>

Champ : Emplois principaux, tous statuts, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés.  
Lecture : En 2023, il y a 22 000 fonctionnaires au sein du ministère (y compris EPA) de l'Agriculture et de l'Alimentation.

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAEP - SDessi.

La DGAEP a par ailleurs transmis à votre Rapporteur la répartition des effectifs par filière dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière (mais pas pour la fonction publique de l'État, la notion de « filière » n'y étant pas juridiquement consacrée ; par ailleurs, concernant la FPH, les données n'incluent pas le personnel médical).

Dans la FPT, la situation est là encore assez hétérogène : la filière administrative comprend par exemple relativement peu d'agents contractuels (un agent contractuel pour 3,7 titulaires), tandis qu'à l'inverse, on compte presqu'un agent contractuel pour un titulaire pour la filière animation.

Dans le rapport précité, la Cour des comptes précisait que « *l'emploi contractuel dans la FPT présente une double caractéristique. D'une part, il est concentré sur quatre des dix filières d'emplois de la FPT (par ordre décroissant : technique, administrative, animation et sociale)* », où il représente 80 % environ,

---

(1) Cour des comptes, « *Les agents contractuels dans la fonction publique. Exercices 2010-2019. Rapport public thématique* », septembre 2020.

et « *d'autre part, il concerne pour l'essentiel le bloc communal* », qui emploie 88 % du total des agents contractuels territoriaux, cette situation renvoyant « *aussi, pour partie, à la place prépondérante du bloc communal dans le total des emplois publics territoriaux* ».

**EFFECTIFS PHYSIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE PAR STATUT ET PAR FILIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2023**

		<i>(en milliers)</i>	
		<b>Fonctionnaires</b>	<b>Contractuels</b>
<b>FPT</b>	Administrative	350,3	95,8
	Animation	78,1	75,5
	Culturelle	52,7	25,7
	Incendie-secours	42,8	1,1
	Médico-sociale	62,5	24,7
	Médico-technique	1,4	1,0
	Sécurité	27,2	0,2
	Sociale	119,2	50,8
	Sportive	11,7	6,0
	Technique	672,8	196,5
	Hors filière et indéterminée	3,3	32,9
<b>Ensemble</b>		<b>1 422,0</b>	<b>510,2</b>

Champ : Emplois principaux, total FPT, tous statuts, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés. Lecture : En 2023, la FPT compte 350 300 fonctionnaires au sein de la filière administrative.

Source : *Siasp, Insee. Traitement DGAFP - SDessi*.

Enfin, dans la FPH, l'emploi contractuel est surtout concentré sur la filière soignante, qui représente 61 % du nombre total de contractuels.

**EFFECTIFS PHYSIQUES DES PERSONNELS NON MÉDICAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE PAR STATUT ET PAR FILIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2023**

(en milliers d'agents)

		<b>Fonctionnaires</b>	<b>Contractuels</b>
<b>FPH</b>	Administrative	85,4	35,5
	Médico-technique	38,9	8,9
	Socio-éducative	20,7	9,6
	Soignante	599,9	162,2
	Technique-ouvrière	78,1	44,8
	Hors filières et indéterminée	3,6	4,6
	<b>Ensemble</b>	<b>826,6</b>	<b>265,6</b>

Champ : Emplois principaux de la FPH, personnels non médicaux, tous statuts, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés. Note : Les personnels non médicaux recouvrent les agents de la FPH hors médecins et internes. Lecture : En 2023, la FPH compte 85 400 fonctionnaires (hors personnels médicaux) dans la filière administrative.

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFF - SDessi.

**4. Une situation qui s'explique tant par les besoins des administrations publiques que par les aspirations des candidats, et qui est en partie tributaire des difficultés de recrutement de la fonction publique**

**S'agissant des raisons expliquant le recours aux agents contractuels**, trois principaux motifs ont été avancés par les personnes auditionnées par votre Rapportrice :

– **remplacer les agents temporairement absents**, en congé maladie ou lié à la parentalité ;

– **répondre à un pic d'activité**, qu'il soit occasionnel ou saisonnier ;

– **recourir à des compétences rares ou spécialisées**, notamment sur des métiers en tension, lorsqu'il n'est pas possible de satisfaire ces besoins avec les effectifs titulaires disponibles. Très régulièrement, les personnes auditionnées ont cité en exemple les métiers du **numérique**.

**Le manque de candidats titulaires peut également expliquer le recours à l'emploi contractuel.** Ainsi, d'après l'enquête « HoRHizons 2025 », les collectivités territoriales ont principalement l'intention de recruter des

fonctionnaires <sup>(1)</sup>, mais cette intention se heurte souvent à l'absence de candidats titulaires <sup>(2)</sup>.

#### RÉPONSE À LA QUESTION « QUELS SONT LES FACTEURS QUI SELON VOUS PEUVENT EXPLIQUER LE RECOURS À PLUS DE RECRUTEMENTS CONTRACTUELS ? »



Source : Baromètre HoRHizons 2025, page 12.

Interrogée par votre Rapporteur, la DGAFF a indiqué qu'elle ne disposait pas de statistiques détaillées sur les motifs de recours aux agents contractuels, ce qui empêche de procéder à une analyse plus fine dans les trois versants.

Au-delà des motifs juridiques justifiant l'emploi de contractuels, les auditions conduites par votre Rapporteur ont presqu'unaniment relevé que **l'accroissement tendanciel du nombre d'agents contractuels devait être mis en relation avec les difficultés plus générales que rencontrent actuellement les employeurs publics pour recruter**, c'est-à-dire à la question de l'**attractivité de la fonction publique**.

Ces difficultés ont été récemment documentées <sup>(3)</sup>. Plusieurs **explications** sont régulièrement avancées pour expliquer la perte relative d'attractivité des métiers du service public et, plus particulièrement, du statut de fonctionnaire : le caractère perfectible de l'image des employeurs publics, le manque de connaissance sur les métiers offerts, ainsi que la longueur et la complexité des processus de recrutement, largement fondés sur le système du concours, dont les épreuves restent très académiques.

(1) Toutefois, près d'un tiers des répondants (31,4 %) évoque leur souhait de recruter prioritairement des contractuels, notamment les communes de moins de 3 500 habitants (46 %).

(2) Baromètre HoRHizons 2025, Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités (enquête du CNFPT réalisée fin 2024 par la société Qualitest auprès de 1 000 collectivités territoriales).

(3) Voir notamment le rapport de France stratégie, « Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité », par Emmanuelle Prouet (coord.), Johanna Barasz et Anne Faure, décembre 2024, ainsi que le rapport pour avis de Mme Cécile Untermaier fait au nom de la commission des Lois de l'Assemblée nationale sur la présente mission du projet de loi de finances pour 2024, publié en octobre 2023 (n° 1778).

Par ailleurs, le **principe même d'une fonction publique de carrière**, et le bénéfice d'un « emploi à vie » que permet ce statut ne semblent plus être considérés par les jeunes générations comme un élément fort d'attractivité. D'après une enquête réalisée en 2022 par la CFDT, 29 % des jeunes ayant répondu, exerçant dans les trois versants de la fonction publique, se disent prêts à y passer toute leur carrière<sup>(1)</sup>.

Lors de son audition par votre Rapporteur, M. Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS, relevait ainsi une « *appétence [des jeunes] pour l'autonomie et la mobilité professionnelle* », et rappelait que le contrat pouvait permettre de répondre à certaines des attentes des candidats, car il offre l'assurance d'exercer le métier pour lequel on a été recruté, autorise la négociation de la rémunération, et permet d'éviter certaines spécificités du statut perçues comme des contraintes, telles que la mobilité géographique.

Votre Rapporteur constate néanmoins que **le recours au contrat ne peut constituer qu'un palliatif aux difficultés de recrutement de la fonction publique**, et **ne constitue pas une réponse structurelle à la question de l'attractivité**.

En effet, comme le relève un rapport de France Stratégie publié en décembre 2024, les viviers dans lesquels recrutent traditionnellement les employeurs publics « *ne sont pas [...] extensibles à l'infini et la concurrence qu'exerce sur eux le secteur privé fait courir un risque sur les capacités de recrutement de la fonction publique pour faire face aux besoins dans les années à venir, au-delà des tensions prévisibles liées aux perspectives démographiques* »<sup>(2)</sup>. Il en découle que si la part des contractuels augmente, ce mode de recrutement « *ne suffit pas néanmoins à répondre à l'insuffisance des recrutements de titulaires* », notamment dans la fonction publique territoriale<sup>(3)</sup>. Dans la fonction publique hospitalière, « *les postes vacants se multiplient* », ce qui génère « *dans trois établissements sur quatre une augmentation du volume de temps de travail additionnel, une augmentation du recours aux praticiens à diplôme hors Union européenne ainsi qu'un recours à l'intérim* ».

**Cette question est intrinsèquement liée à celle des viviers de futurs fonctionnaires**, et ainsi, du nombre d'étudiants inscrits dans **les filières d'enseignement supérieur traditionnellement pourvoyeuses d'étudiants**. En particulier, concernant les concours d'enseignants, il apparaît que les disciplines universitaires qui permettent d'en former les candidats connaissent un déclin relatif par rapport aux autres formations.

Ainsi, « *les sciences de l'éducation, une discipline qui prépare directement aux concours d'enseignants du premier degré, a vu sa part dans les effectifs des étudiants de troisième année diminuer de moitié entre 2008-2009 et*

---

(1) CFDT, quatrième enquête « Focus Jeunes », octobre 2022.

(2) France stratégie, *op. cit.*, page 18.

(3) France stratégie, *op. cit.*, page 141.

2020-2021, de 3 % à 2 % des étudiants de ce niveau [et] c'est la seule filière où les effectifs ont diminué (- 11 %) entre 2008 et 2020, malgré la hausse importante des effectifs étudiants dans l'enseignement supérieur ».

En mathématiques, malgré une hausse au cours des années récentes, les effectifs restent très faibles par rapport au besoin (environ 1 000 places au CAPES ouvertes chaque année, pour 5 746 étudiants inscrits en troisième année de licence en 2020), et devraient diminuer à l'avenir (les projections d'effectifs anticipent une diminution de 9 % d'ici à 2030).

#### **Focus sur le recours aux contractuels dans l'éducation nationale**

**Entre 2015 et 2025, le recours aux contractuels a rapidement augmenté dans l'enseignement scolaire :**

- dans le premier degré, on comptait 9 762 enseignants contractuels au cours de la dernière année scolaire (2024-2025, en hausse de 8 058 par rapport à l'année scolaire 2014-2015) pour 300 004 titulaires (en hausse de 9 366). La part de contractuels est ainsi passée de 0,6 % à 3,2 % du total ;
- dans le secondaire, on comptait 40 108 enseignants contractuels au cours de la dernière année scolaire (+ 12 351) pour 329 618 titulaires (- 3 053). La part de contractuels est ainsi passée de 7,7 % à 10,8 % du total.

De manière générale, si on inclut les enseignants du secteur privé, près d'un enseignant sur dix est actuellement employé sous un statut de contractuel.

Cet accroissement rapide du nombre de contractuels pallie, du moins en partie, la **difficultés à recruter des enseignants titulaires**. En effet, en 2025, sur 23 258 postes offerts dans le premier et le second degré public, seuls 21 484 candidats avaient été admis, soit 1 774 postes non pourvus.

Il ressort des auditions conduites par votre Rapporteure que la **mobilité géographique imposée**, notamment en début de carrière, dissuade de plus en plus de candidats de se présenter aux concours, et les conduit à leur préférer les recrutements contractuels qui, bien que plus précaires, offrent au postulant la possibilité de candidater dans la zone géographique de son choix. Par ailleurs, comme le relève le collectif *Nos services publics*, la question des **rémunérations** permet également d'expliquer le déficit d'attractivité du métier, du fait de la stagnation du point d'indice et de la politique de primes menée au cours des dernières années, qui ne permettent pas aux rémunérations des enseignants de croître aussi vite que l'inflation, et conduisent donc à des pertes de pouvoir d'achat en termes réel.

Cette situation pose des difficultés de plusieurs ordres :

- du point de vue de la **continuité du service public**, si le recours aux contractuels répond à des besoins immédiats, le recours à des contrats de courte durée et les conditions d'exercice parfois difficiles favorisent une rotation importante des effectifs. Les renoncements ou départs prématurés de contractuels peuvent avoir des conséquences directes sur les élèves (perte d'heures de cours, retards dans la mise en œuvre des programmes, désorganisation des équipes pédagogiques) ;

- s’agissant des **processus de recrutement et des dispositifs de formation**, les enseignants contractuels ne bénéficient pas toujours d’une formation initiale ou d’un accompagnement adaptés aux exigences du métier. Par ailleurs, l’organisation de « *job datings* » par certaines académies au sein desquelles tous les postes d’enseignants n’étaient pas pourvus a pu susciter des craintes, chez les enseignants titulaires comme au sein des parents d’élèves. Cette situation pose en effet la question de la maîtrise des connaissances disciplinaires et des compétences pédagogiques nécessaires à l’exercice du métier, et contribue à fragiliser la reconnaissance professionnelle du corps enseignant, dans la mesure où elle repose sur l’idée que l’on peut « apprendre sur le tas » un métier hautement qualifié, fondé sur l’expertise et la préparation. Dans un rapport publié en 2023, la Cour des comptes recommandait d’instaurer pour les enseignants contractuels une formation obligatoire d’au moins une semaine avant une première prise de poste, et d’intégrer les contractuels aux actions d’accompagnement et de formation ouvertes aux nouveaux enseignants ;
- enfin, la question du recours aux contractuels présente une **dimension d’acceptabilité sociale spécifique**, car l’opinion publique, et en particulier les parents d’élèves, manifeste une sensibilité marquée à la qualification et à la stabilité des enseignants.

## II. UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION À MENER SUR LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Si la possibilité de recourir à l’emploi contractuel constitue une souplesse de gestion pour l’administration et lui permet de répondre à certains besoins, sa forte augmentation pose de multiples défis, qui paraissent encore mal appréhendés par les administrations (A). Votre Rapportrice considère qu’une réflexion doit être menée sur les modalités de recrutement dans la fonction publique, centrée autour de trois axes principaux (B).

### A. DES ÉVOLUTIONS QUI POSENT DE MULTIPLES DÉFIS

Le recours accru à l’emploi contractuel pose des défis de différentes natures aux administrations publiques : la rotation élevée des effectifs peut affecter la qualité du service public (1), le recrutement de personnes extérieures à l’administration pose la question de la connaissance du fonctionnement des services publics et des principes déontologiques (2), les règles applicables en matière de carrière et de rémunération diffèrent malgré une convergence des conditions d’emploi (3).

#### 1. Une rotation élevée des effectifs qui peut affecter la qualité du service public

Le recours à l’emploi contractuel constitue indéniablement une souplesse pour l’administration, en lui permettant de compléter ses effectifs au-delà des fonctionnaires titulaires.

Les auditions conduites par votre Rapporteur ont toutefois soulevé d'importantes questions quant aux conséquences potentielles d'un recours toujours plus important à l'emploi contractuel sur la continuité et la qualité du service public.

Comme cela a été développé *supra*, **de nombreux agents contractuels sont engagés sur des contrats de courte durée**, ce qui implique par nature une **forte rotation des effectifs** : en 2023, le taux de rotation des agents titulaires est de 3,3 %, tandis que celui des contractuels s'élève à 24,3 %<sup>(1)</sup>. La moyenne d'emploi des contractuels dans la fonction publique est de quatre ans<sup>(2)</sup>, et seuls 61 % des contractuels travaillant dans la fonction publique à la fin de l'année 2016 y étaient encore présents en 2021, sous le même statut ou en tant que fonctionnaires<sup>(3)</sup>.

**Or, le recours accru à des agents contractuels engagés sur des contrats de durée limitée peut induire une forme d'instabilité qui fragilise le maintien des compétences au sein de la fonction publique.** Chaque départ nécessite l'organisation d'un nouveau processus de recrutement et d'adaptation de la personne recrutée, ce qui mobilise du temps et des moyens.

Lors de son audition par votre Rapporteur, M. Emmanuel Aubin, professeur de droit public à l'Université de Tours, citait ainsi l'exemple des métiers liés à la protection des données au sein des centres universitaires hospitaliers, souvent occupés par des agents contractuels, alors même que ces fonctions sont très sensibles, dans un contexte de forte augmentation du nombre de cyber-attaques.

## **2. Des enjeux déontologiques et de formation**

Une différence importante entre agents des différents statuts réside dans le fait que l'essentiel des agents titulaires reçoivent une formation initiale robuste, le cas échéant au sein d'une école de service public, et parfois à l'issue d'une préparation aux concours, ce qui n'est pas le cas des contractuels.

Cette formation permet aux fonctionnaires stagiaires **d'acquérir les fondamentaux du fonctionnement des services publics**, mais également de développer de véritables **compétences « métier »**.

En effet, et bien que cette idée soit assez répandue, il existe finalement assez peu de métiers dans lesquels des agents recrutés en dehors de la fonction publique, pourraient être directement opérationnels et qui ne nécessitent aucune connaissance préalable du fonctionnement du service public. Il s'agit principalement des métiers peu qualifiés, ou qui au contraire nécessitent des

---

(1) *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2025*.

(2) *Rapport de restitution des travaux de la Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique, 14 mars 2022*.

(3) *DGAFP, Point Stat n° 49 précité*.

compétences spécifiques, très techniques et directement transposables (sciences de l'ingénieur, informatique, par exemple) <sup>(1)</sup>.

À cela s'ajoute une dimension essentielle et absente d'un emploi dans le secteur privé : le fait de réaliser une mission de service public. La formation initiale est en effet l'occasion d'acquérir **une compréhension des enjeux et des valeurs de la fonction publique**.

Il ressort des travaux de votre Rapporteur que **la question de la formation des contractuels au moment de leur entrée dans la fonction publique constitue un enjeu majeur, encore insuffisamment considéré**. Trop souvent, les nouveaux agents contractuels ne bénéficient d'aucune formation aux principes et aux valeurs du service public et de la fonction publique, ni même d'une présentation sommaire. Votre Rapporteur considère que l'organisation d'une telle session de formation, qui serait finalement assez peu coûteuse car pouvant être réalisée en interne, permettrait de donner beaucoup de sens à cet engagement professionnel, et contribuerait à renforcer la cohésion des équipes.

La formation initiale est également l'occasion pour les nouveaux agents publics d'approfondir leur connaissance des **règles déontologiques applicables** aux agents publics. Dans un contexte d'encouragement des mobilités entre le public et le privé, cette dimension paraît particulièrement importante.

Dans son rapport fondateur sur la prévention des conflits d'intérêts, M. Jean-Marc Sauvé, alors vice-président du Conseil d'État, relevait que, « *parce qu'elle limite les passages entre les secteurs public et privé, [l']existence d'une fonction publique de carrière en France] réduit aussi certaines hypothèses de conflit d'intérêts* » <sup>(2)</sup>. En effet, l'existence d'une fonction publique de carrière, recrutée essentiellement par concours, et guidée par les valeurs fondamentales de probité, d'impartialité et de responsabilité, constitue pour l'administration une « *protection "structurelle" contre les risques de conflits entre l'intérêt public et des intérêts personnels* ». Parce qu'il implique que l'agent non renouvelé ou titularisé rejoigne un autre employeur, souvent privé, au terme de son contrat, un recours accru à l'emploi contractuel est susceptible d'augmenter les risques de conflit d'intérêts.

Lors de son audition par votre Rapporteur, M. Johan Theuret, co-fondateur du cercle de réflexion « Le Sens du service public » et directeur général adjoint chargé du Pôle ressources de la ville de Rennes et de Rennes Métropole, prenait ainsi pour exemple la situation d'agents publics territoriaux chargés de préparer, de négocier ou d'exécuter les marchés publics passés par la collectivité,

---

(1) Voir notamment *Cour des comptes*, *op. cit.*, pages 144 et suivantes.

(2) « *Pour une nouvelle déontologie de la vie publique* », rapport de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique, remis au Président de la République le 26 janvier 2011, cité par Mme Cécile Untermaier, députée, dans son avis budgétaire sur le programme « Fonction publique » sur le projet de loi de finances pour 2023, consacré à la déontologie des agents publics, dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique, publié le 17 octobre 2022 (n° 341).

et qui rejoindraient par la suite une grande société privée ou un bureau d'étude intervenant dans le même domaine, tels que le bâtiment et les travaux publics, les infrastructures, le numérique ou les assurances. L'expertise acquise par ces agents au sein de la collectivité, et notamment leur connaissance de la stratégie de négociation de la collectivité, rend leur changement d'employeur particulièrement sensible.

Votre Rapporteur rappelle toutefois que, depuis une décennie, **plusieurs évolutions législatives ont permis de préciser et renforcer les obligations déontologiques des agents publics ainsi que leurs modalités de contrôle**. La loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, adoptée en 2016, a ainsi consacré les principes déontologiques dans le statut général, tandis que plus récemment, la loi de transformation de la fonction publique de 2019 a modifié le cadre dans lequel s'exercent les contrôles déontologiques des agents publics. Le contrôle des mobilités public-privé fait désormais l'objet d'un contrôle gradué : pour la quasi-totalité des agents, à l'exception de ceux occupant des emplois particulièrement exposés, le contrôle est effectué par les seules administrations, qui peuvent saisir leur référent déontologue et la HATVP en cas de doute ; pour les emplois les plus exposés aux risques déontologiques, la saisie de la HATVP est en revanche obligatoire<sup>(1)</sup>. **Ces obligations s'appliquent de la même manière aux fonctionnaires et aux contractuels.**

### **3. Des règles applicables en matière de carrière et de rémunération qui diffèrent malgré une convergence des conditions d'emploi**

L'augmentation tendancielle du nombre d'agents contractuels pose la **question de la coexistence, au sein du même employeur public, d'agents affectés sur des emplois identiques ou similaires et remplissant les mêmes fonctions, mais qui se verrait appliquer des règles différentes en matière de carrière et de rémunération**.

En effet, les agents contractuels sont recrutés pour un poste et un métier donné. À l'inverse du fonctionnaire, qui a vocation à effectuer l'ensemble de sa carrière au sein de l'administration publique, et à bénéficier d'une mobilité fonctionnelle ou géographique, le contrat qui lie l'agent non titulaire à l'administration n'est pas prévu pour être intégré dans un parcours de carrière.

Concernant les règles applicables à la rémunération, celles-ci diffèrent également. En effet, la rémunération du fonctionnaire est fondée sur plusieurs éléments, et notamment sur son traitement, qui est fixé en fonction de son grade et de son échelon, ou de l'emploi auquel il a été nommé<sup>(2)</sup>.

---

(1) *Environ 14 000 emplois publics sont concernés par une saisine obligatoire de la HATVP en cas de mobilité vers le secteur privé lucratif, et environ 3 000 emplois, en cas de mobilité depuis le secteur privé (nomination ou réintégration).*

(2) *Article L. 712-1 et 712-2 du CGFP.*

La rémunération de l'agent contractuel, quant à elle, est définie dans son contrat : elle est fixée par l'autorité compétente en tenant compte des fonctions exercées, de la qualification requise pour leur exercice et de l'expérience de l'agent<sup>(1)</sup>. Cette fixation fait l'objet d'un contrôle du juge, qui exige que la rémunération accordée à un agent contractuel soit principalement fixée en référence à ce que devrait normalement percevoir un fonctionnaire exerçant les mêmes fonctions, les deux autres critères pouvant permettre d'affiner la rémunération et de l'adapter au profil recruté<sup>(2)</sup>. La rémunération de l'agent contractuel est réévaluée tous les trois ans, notamment au vu des résultats des entretiens professionnels ou de l'évolution des fonctions.

Il ressort des travaux de votre Rapporteur que **les droits et les garanties bénéficiant aux agents contractuels ont été progressivement étendus**, par le juge et par le législateur. Il en découle une forme de **convergence** entre les règles applicables aux agents publics, qu'ils soient titulaires ou non. Selon le professeur Anthony Taillefait, les contractuels ne sont « *pas soumis à un statut d'ensemble, mais un certain nombre de garanties générales leur ont été progressivement et assez récemment reconnues* »<sup>(3)</sup>, par le juge mais également par le législateur, qui a ainsi « *engagé leurs droits sur une pente toujours plus statutaire* ».

Dans le rapport précité, la Cour des comptes relevait par ailleurs que, si le recrutement d'agents contractuels était souvent justifié par des nécessités d'ajustement et de flexibilité des emplois publics, leur gestion se rapprochait parfois, dans la pratique, de celle des titulaires.

Par exemple, s'agissant du recrutement, si les procédures restent plus flexibles que l'organisation d'un concours, la nécessité de respecter l'impératif d'égal accès aux emplois publics contribue à en encadrer et en structurer davantage les modalités<sup>(4)</sup>.

En matière de carrière et de rémunération, certaines collectivités publiques ont fait le choix d'aller au-delà du droit existant en proposant à leurs agents contractuels une réévaluation régulière de leurs conditions d'emplois. Ces mesures paraissent néanmoins hétérogènes selon les employeurs, et sans véritable cohérence d'ensemble.

Surtout, malgré cette tendance à une forme de rapprochement des conditions d'emploi entre les différentes catégories d'agents, votre Rapporteur constate que des différences dans le niveau des rémunérations demeurent. Celles-ci sont susceptibles **d'affecter la cohésion des équipes** et n'encouragent pas la fidélisation des agents contractuels : elles risquent, au contraire, **d'aggraver**

---

(1) Article L. 713-1 du CGFP.

(2) Conseil d'État, 28 juillet 1995, Préfet du Val d'Oise.

(3) Anthony Taillefait, Droit de la fonction publique, *Précis Dalloz*, 9<sup>ème</sup> édition, 2022, pages 472-473.

(4) L'article 15 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique prévoit en particulier que « le recrutement d'agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents est prononcé à l'issue d'une procédure permettant de garantir l'égal accès aux emplois publics ».

**encore les problèmes d'attractivité que connaît actuellement la fonction publique.**

Votre Rapporteur rappelle au préalable qu'il est difficile d'établir des moyennes pertinentes pour pouvoir comparer les salaires des fonctionnaires et des contractuels, en raison d'effets de structure non négligeables. Comme cela a été rappelé *supra*, les agents contractuels sont en effet généralement plus jeunes et occupent des métiers moins qualifiés que les titulaires, et sont par ailleurs plus souvent à temps partiel.

**Toutefois, les études et statistiques disponibles font apparaître trois traits saillants.**

Premièrement, **à caractéristiques égales, le mode de rémunération des contractuels reste désavantageux par rapport à celui des fonctionnaires**. D'après la DGAFP, « *une part importante (1/3) de l'écart de salaire en équivalent temps plein entre contractuels et fonctionnaires se résorberait s'il n'existe pas de différence de statut* »<sup>(1)</sup>.

Deuxièmement, et plus profondément, **il existe une certaine hétérogénéité de situations entre contractuels**. En pratique, deux situations s'opposent :

– d'un côté, celle de l'agent contractuel exerçant un métier peu qualifié ou pour lequel il n'existe pas ou peu de difficulté à recruter, dans laquelle l'employeur public adopte une politique salariale peu généreuse, le conduisant à proposer une rémunération au premier échelon de la catégorie B ou C ;

– de l'autre côté, celle de l'agent contractuel exerçant un métier rare ou « en tension », pour lequel l'employeur public fait face à une forte concurrence sur le marché du travail, et est incité à proposer une rémunération supérieure à celle à laquelle pourrait prétendre un fonctionnaire d'un corps équivalent, disposant des mêmes compétences.

Troisièmement, **à la différence de celle des fonctionnaires, la rémunération des contractuels n'évolue pas de manière automatique avec l'ancienneté de l'agent**. À terme, cette situation pèse sur l'évolution de la rémunération des contractuels. Analysant les dynamiques salariales des contractuels dans la fonction publique entre 2011 et 2022, la DGAFP relevait que « *les évolutions salariales diffèrent selon la trajectoire dans la fonction publique : 51 % des agents contractuels titularisés dans les cinq ans ont progressé dans la distribution des salaires, et seulement 24 % de ceux qui sont restés contractuels, soit un écart de 26 points [...] rester contractuel pendant cinq ans conduit deux*

---

(1) *Aurélien Frot, « Les rémunérations des contractuels : des profils et des postes spécifiques qui n'expliquent qu'en partie leur faiblesse », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2019.*

*fois plus souvent à un recul dans la hiérarchie des salaires (44 %) qu'à une progression (24 %) »<sup>(1)</sup>.*

## **B. UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION À MENER SUR LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN**

Si le nombre d'agents contractuels continue à croître au même rythme que pendant la période récente, la part d'agents sous contrat pourrait atteindre 30 % des effectifs totaux de la fonction publique à la fin de l'année 2031. Les fonctionnaires demeureraient encore majoritaires, mais leur part dans l'emploi public total continuerait de s'amenuiser et, si cette tendance se confirme, les difficultés identifiées par votre Rapporteure et présentées dans la sous-partie précédente ne feront que s'accentuer.

Ces évolutions, pour structurantes qu'elles soient, paraissent encore insuffisamment appréhendées par les administrations publiques, laissant la fonction publique à la croisée des chemins, dérivant lentement vers un système toujours plus dual.

Dans ce contexte, votre Rapporteure suggère de mener une réflexion stratégique sur ce que doit être la fonction publique de demain, centrée autour de trois axes principaux : l'accompagnement de l'évolution des pratiques de recrutement (1), l'évaluation du coût budgétaire global du recours à l'emploi contractuel (2), et la réalisation d'une analyse approfondie des niveaux de cotisations payées par les employeurs et leurs effets (2).

### **1. Accompagner l'évolution des pratiques de recrutement en envisageant le contrat comme un point d'entrée dans la fonction publique, et en adaptant les concours**

Votre Rapporteure considère que le recrutement d'agents titulaires doit rester le principe, et le recours aux agents contractuels, l'exception.

Afin d'adapter les modalités de recrutement aux réalités du marché du travail et aux aspirations des candidats, votre Rapporteure suggère d'agir sur deux leviers.

**Premièrement, il s'agirait de considérer le contrat comme un point d'entrée dans la fonction publique, charge à l'administration, ensuite, de fidéliser l'agent et de l'encourager à évoluer vers une titularisation.**

Les agents contractuels peuvent actuellement présenter, comme les fonctionnaires, les concours internes de la fonction publique, dès lors qu'ils remplissent les conditions prévues, et notamment, qu'ils ont accompli la durée de service requise. Les conditions d'admission aux concours internes et de

---

(1) *Pascal Godefroy et Sarah Touzé, op. cit.*

reclassement de leurs lauréats, et notamment la prise en compte de leur ancienneté, ont évolué dans un sens plus favorable aux contractuels en 2022.

Ces évolutions vont dans le bon sens et pourraient être complétées par l'octroi de garanties supplémentaires destinées à inciter les agents contractuels à présenter les concours internes, telles que le maintien de l'agent contractuel ayant réussi un concours sur son poste en première affectation.

La création de dispositifs spécifiques permettant la titularisation des apprentis pourrait également être envisagée.

**Recommandation n° 1 :** Accompagner l'évolution des pratiques de recrutement en envisageant le contrat comme un point d'entrée dans la fonction publique.

**Deuxièmement, les modalités concrètes d'organisation des concours pourraient évoluer.** Les auditions conduites par votre Rapporteur ont en effet fait état d'une certaine inadaptation des modalités d'organisation de certains concours de la fonction publique à la réalité du marché du travail. S'ils assurent le respect du principe d'égal accès aux emplois publics, les concours de la fonction publique seraient perçus comme trop académiques et constituerait l'une des causes de la longueur et de la complexité des processus de recrutement dans la fonction publique aux yeux des candidats.

Votre Rapporteur recommande d'envisager de faire évoluer les modalités concrètes d'organisation de certains concours, en raccourcissant leur durée et en modifiant le format des épreuves pour les rendre moins académiques.

**Recommandation n° 2 :** Repenser les modalités des concours, et les adapter pour en renforcer l'attractivité.

## 2. Évaluer le coût budgétaire total du recours à l'emploi contractuel

**Au cours de ses travaux, votre Rapporteur a cherché à procéder à une évaluation des conséquences budgétaires consolidées du recours à l'emploi contractuel par les administrations publiques.**

**Votre Rapporteur a d'abord souhaité connaître le volume total des rémunérations versées aux agents contractuels,** donnée brute qui devrait être aisément extraite des systèmes d'information. Cette donnée n'est toutefois pas disponible : interrogée sur ce point par votre Rapporteur, la DGAEP n'a pas été en mesure de lui communiquer la masse salariale associée au nombre d'agents titulaires, contractuels, et sous un autre statut.

Dans son rapport précité portant sur les agents contractuels dans la fonction publique, la Cour des comptes avait également tenté de procéder à une telle estimation. La Cour concluait qu'en 2017, la masse salariale brute des agents contractuels serait comprise entre 25,8 et environ 40 milliards d'euros environ,

selon le périmètre retenu. Elle ajoutait que « *faute de stabilisation des périmètres pertinents et d'une collecte des données à la source, l'évaluation de la masse salariale brute des agents contractuels reste incertaine, ce qui n'est pas satisfaisant* ».

**Surtout, le coût total de l'emploi contractuel ne se résume pas à la somme de la rémunération des agents concernés** : s'y ajoutent les cotisations sociales, ainsi que les coûts directs et indirects associés au recrutement, à la rotation des personnels et à leur formation initiale, mais également à leur gestion quotidienne ainsi qu'à leur sortie de la fonction publique.

**Votre Rapporteur a notamment souhaité connaître le coût associé au recrutement et à la gestion des agents contractuels.** En effet, alors que le coût du recrutement d'un fonctionnaire se limite à celui de l'organisation du concours et, lorsqu'il intègre une école de service public, de sa formation initiale, et que sa gestion est ensuite en grande partie déterminée par les règles statutaires du corps ou du cadre d'emplois auquel il appartient, **la gestion administrative des contractuels paraît plus lourde et plus complexe**, en raison de la rotation rapide des effectifs et du nombre d'opérations à réaliser (publication de la fiche de poste, gestion des plateformes destinées à recueillir les candidatures, traitement des candidatures, entretien avec les candidats, établissement du contrat, renouvellement ou résiliation éventuels...).

**Or, la tendance générale, pour les services chargés des ressources humaines des administrations publiques, est plutôt à la rationalisation, à la mutualisation et donc à la compression des moyens existants.** Ce contexte devrait conduire à privilégier les concours et le recrutement de fonctionnaires et par là-même à réinterroger les modalités d'accès à la fonction publique pour améliorer son attractivité.

Lors de son audition par votre Rapporteur, le directeur général de l'administration et de la fonction publique, M. Boris Melmoux-Eudes, relevait par exemple que le coût du recrutement d'un enseignant titulaire était nettement inférieur à celui d'un enseignant contractuel, dans des proportions pouvant varier d'un à cinq. En effet, même si l'organisation d'un concours peut paraître coûteuse, le nombre élevé de candidats permet de répartir la dépense, alors que les coûts associés à la recherche et à l'embauche des enseignants contractuels empêchent la réalisation d'économies d'échelle.

**Un tel travail d'estimation n'a pas été conduit à grande échelle pour l'ensemble de la fonction publique.** Si l'établissement d'un indicateur « agrégé » pour l'ensemble des métiers des trois versants ne paraît pas pertinent, tant les situations sont susceptibles de différer, votre Rapporteur considère qu'il serait particulièrement utile de pouvoir comparer le coût total du recours à l'emploi contractuel, et de le comparer au coût du recours à l'emploi titulaire.

Votre Rapporteur considère qu'une évaluation fiable de la masse salariale brute des agents contractuels est nécessaire pour pouvoir anticiper sérieusement l'avenir. Elle insiste sur la nécessité de pouvoir disposer d'évaluations du coût total du recours à l'emploi contractuel, par filière et par métier.

**Recommandation n° 3 :** Évaluer précisément le coût budgétaire total du recours à l'emploi contractuel, par versant, par filière et par métier.

### **3. Mener une étude approfondie sur les niveaux de cotisations employeurs et leurs conséquences sur l'emploi de titulaires**

Enfin, aux différences dans les règles applicables en matière de carrière et de rémunération, s'ajoutent celles relatives **aux droits sociaux des agents et aux cotisations acquittées par les employeurs publics** selon leur statut.

Si le cadre du présent rapport ne permet pas de faire l'inventaire des différents mécanismes de cotisation auxquels sont respectivement soumis les fonctionnaires et les contractuels, l'attention de votre Rapporteur a néanmoins été attirée à plusieurs reprises sur les conséquences de la hausse du relèvement des taux de cotisation vieillesse des employeurs des agents affiliés à la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) sur les recrutements de fonctionnaires.

En effet, dans sa réponse écrite transmise suite à son audition par votre Rapporteur, la Fédération hospitalière de France (FHF) soulignait que cette hausse<sup>(1)</sup> représenterait un « *alourdissement considérable du coût de l'emploi des fonctionnaires hospitaliers, susceptible d'avoir un effet dissuasif sur les politiques de stagiairisation et de titularisation* » et pourrait inciter les établissements médico-sociaux à « *privilégier le recrutement de contractuels, voire à engager des gels de recrutement* ».

Très récemment, l'Observatoire de la fonction publique territoriale relevait qu'en raison de cette hausse, le coût de recrutement d'un fonctionnaire au sein des collectivités au salaire brut de 2 500 euros allait dépasser celui d'un contractuel en 2026. Le surcoût serait de 48 euros par mois, et même de 148 en 2028<sup>(2)</sup>.

Dans un rapport publié en mai 2024, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) aboutissait aux mêmes constats, relevant que « *la hausse de la contribution employeur renchérira le coût relatif de l'emploi d'un agent titulaire par rapport à un agent contractuel, risquant de favoriser encore davantage la substitution de l'emploi fonctionnaire par l'emploi contractuel* ». Pour équilibrer les coûts relatifs et contribuer au financement de la caisse, la mission

---

(1) *Instauré par le décret du 30 janvier 2025. Ce taux doit en effet augmenter progressivement à 34,65 % en 2025, 37,65 % en 2026, 40,65 % en 2027 et 43,65 % en 2028.*

(2) <https://www.adelyce.fr/observatoire/>, consulté le 23 octobre 2025.

recommandait la création d'une taxe sur la masse salariale des agents contractuels, dont le produit serait affecté à la CNRACL.

Dans ce contexte, votre Rapporteur recommande de mener une étude approfondie sur les niveaux de cotisations employeurs et leurs conséquences sur l'emploi de titulaires, et d'envisager sérieusement la création d'une ressource fiscale supplémentaire au bénéfice de la CNRACL, assise sur la masse salariale des agents contractuels.

**Recommandation n° 4 :** Mener une étude approfondie sur les niveaux de cotisations employeurs et leurs conséquences sur l'emploi de titulaires, et d'envisager sérieusement la création d'une ressource fiscale supplémentaire au bénéfice de la CNRACL, assise sur la masse salariale des agents contractuels.



## **LISTE DES PROPOSITIONS PORTANT SUR LE RECOURS AUX CONTRACTUELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

**Recommandation n° 1** : Accompagner l'évolution des pratiques de recrutement en envisageant le contrat comme un point d'entrée dans la fonction publique.

**Recommandation n° 2** : Repenser les modalités des concours, et les adapter pour en renforcer l'attractivité.

**Recommandation n° 3** : Évaluer précisément le coût budgétaire total du recours à l'emploi contractuel, par versant, par filière et par métier.

**Recommandation n° 4** : Mener une étude approfondie sur les niveaux de cotisations employeurs et leurs conséquences sur l'emploi de titulaires, et d'envisager sérieusement la création d'une ressource fiscale supplémentaire au bénéfice de la CNRACL, assise sur la masse salariale des agents contractuels.



## ANNEXE

### EFFECTIFS PHYSIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR STATUT AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'agents)

		2011	2015	2020	2023	Variation 2011-2023
<b>FPE</b>	Fonctionnaires	1 546,2	1 536,8	1 526,9	1 504,5	- 41,7
	Contractuels	374,4	388,5	517,8	582,7	+ 208,3
	Militaires	324,1	305,8	317,3	313,4	- 10,7
	Autres catégories et statuts	183,4	179,0	174,9	169,7	- 13,7
	<b>Total</b>	<b>2 431,4</b>	<b>2 413,3</b>	<b>2 537,4</b>	<b>2 570,2</b>	<b>+ 138,8</b>
<b>FPT</b>	Fonctionnaires	1 408,7	1 471,1	1 454,4	1 422,0	+ 13,3
	Contractuels	377,7	374,1	441,2	510,2	+ 132,5
	Autres catégories et statuts	62,0	61,7	57,0	62,0	0
	<b>Total</b>	<b>1 852,3</b>	<b>1 911,6</b>	<b>1 954,6</b>	<b>1 994,2</b>	<b>+ 141,9</b>
<b>FPH</b>	Fonctionnaires	823,3	834,9	805,3	826,6	+ 3,3
	Contractuels	190,4	201,9	267,3	265,6	+ 75,2
	Autres catégories et statuts	116,1	127,1	134,2	147,2	+ 31,1
	<b>Total</b>	<b>1 129,3</b>	<b>1 163,2</b>	<b>1 206,9</b>	<b>1 239,4</b>	<b>+ 110,1</b>
<b>Total</b>	Fonctionnaires	3 778,3	3 842,8	3 786,6	3 753,1	- 25,2
	Contractuels	941,8	964,2	1 227,3	1 358,5	+ 416,7
	Militaires	324,1	305,8	317,3	313,4	- 10,7
	Autres catégories et statuts	362,0	368,2	366,2	378,9	+ 16,9
	<b>Total</b>	<b>5 412,9</b>	<b>5 488,0</b>	<b>5 699,0</b>	<b>5 803,9</b>	<b>+ 391</b>

Source : réponses aux questionnaires : FGE, Colter, DADS, Siasp, Insee ; enquêtes SAE, Drees. Traitement DGAFP – Sdessi.

**EFFECTIFS PHYSIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR STATUT AU 31 DÉCEMBRE**  
 (en % et en point de %)

		2011	2015	2020	2023	Variation 2011-2023 (en point)
<b>FPE</b>	Fonctionnaires	63,6 %	63,7 %	60,2 %	58,5 %	- 5,1
	Contractuels	15,4 %	16,1 %	20,4 %	22,7 %	+ 7,3
	Militaires	13,3 %	12,7 %	12,5 %	12,2 %	- 1,1
	Autres catégories et statuts	7,5 %	7,4 %	6,9 %	6,6 %	- 0,9
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	-
<b>FPT</b>	Fonctionnaires	76,1 %	77,0 %	74,4 %	71,3 %	- 4,7
	Contractuels	20,4 %	19,6 %	22,6 %	25,6 %	+ 5,2
	Autres catégories et statuts	3,3 %	3,2 %	2,9 %	3,1 %	- 0,2
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	-
<b>FPH</b>	Fonctionnaires	72,9 %	71,8 %	66,7 %	66,7 %	- 6,2
	Contractuels	16,9 %	17,4 %	22,1 %	21,4 %	+ 4,6
	Autres catégories et statuts	10,3 %	10,9 %	11,1 %	11,9 %	+ 1,6
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	-
<b>Total</b>	Fonctionnaires	69,8 %	70,0 %	66,4 %	64,7 %	- 5,1
	Contractuels	17,4 %	17,6 %	21,5 %	23,4 %	+ 6,0
	Militaires	6,0 %	5,6 %	5,6 %	5,4 %	- 0,6
	Autres catégories et statuts	6,7 %	6,7 %	6,4 %	6,5 %	- 0,2
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	-

Source : réponses aux questionnaires : FGE, Colter, DADS, Siasp, Insee ; enquêtes SAE, Drees. Traitement DGAFP – Sdessi

## PERSONNES ENTENDUES

- **Fédération hospitalière de France (FHF)**
  - M. Rodolphe Soulié, responsable du pôle Ressources humaines hospitalières (RHH)
  - Mme Hélène Gendreau, responsable adjointe du pôle RHH
  - M. Augustin Hérault, directeur de cabinet
- **Cour des comptes**
  - M. André Barbé, président de la formation inter-juridictions (FIJ) Fonction publique
  - M. Pierre Farouilh, rapporteur général de la FIJ Fonction publique
- **Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG)**
  - M. Thierry Sénamaud, directeur
  - Mme Cindy Laborie, responsable des affaires juridiques
- **M. Emmanuel Aubin**, professeur de droit public à l'Université de Tours
- **Direction générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Éducation nationale**
  - M. Christophe Géhin, directeur général
  - Mme Sylvie Thirard, cheffe du service des personnels enseignants de l'enseignement scolaire
- **M. Luc Rouban**, directeur de recherche CNRS au Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF)
- **Direction générale des collectivités locales (DGCL)**
  - M. Pascal Mathieu, sous-directeur des élus locaux et de la fonction publique territoriale
- **Haut-Commissariat à la stratégie et au plan (HCSP)**
  - Mme Emmanuelle Prouet, coordinatrice du rapport « *Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité* »
  - Mme Johanna Barasz, co-rapportrice

- **M. Johan Theuret**, co-fondateur du think tank Le Sens du service public, directeur général adjoint chargé du Pôle ressources Rennes Métropole et Ville de Rennes
- **Fédération CGT de la santé et de l'action sociale**
  - M. Philippe Crépel, secrétaire fédéral en charge des questions revendicatives
- **Fédération CGT des services publics**
  - Mme Coline Barrois, dirigeante fédérale
- **Mutuelle nationale territoriale (MNT)**
  - M. Laurent Besozzi, vice-président de la MNT, administrateur de la Mutualité Française
- **Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)**
  - M. Boris Melmoux-Eude, directeur général
  - M. François Charmont, directeur général adjoint