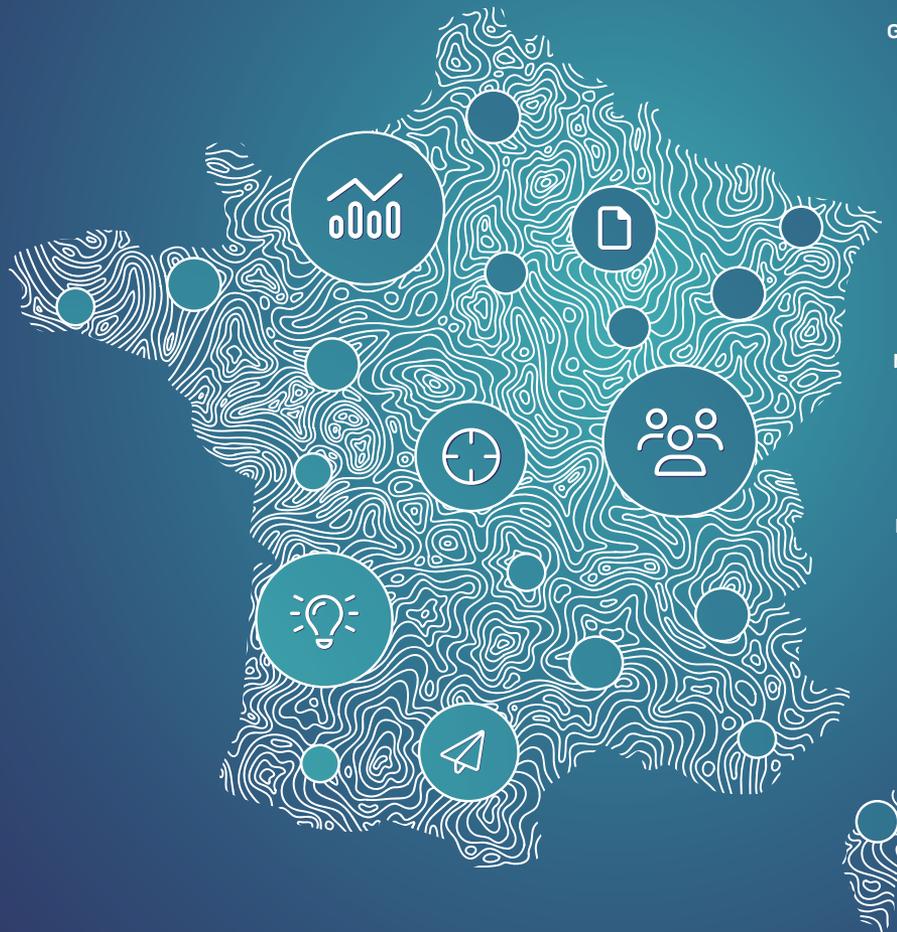


# Horizons 2025

Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités



-  **GUADELOUPE**
-  **POLYNÉSIE**
-  **GUYANE**
-  **NOUVELLE-CALÉDONIE**
-  **MARTINIQUE**
-  **ST-MARTIN**
-  **LA RÉUNION**
-  **ST-PIERRE-ET-MIQUELON**
-  **MAYOTTE**

# Une fonction publique territoriale à l'heure des défis !

Depuis 2015, une enquête sur les grandes tendances de l'emploi territorial dans les collectivités territoriales et intercommunalités est publiée chaque année. Historiquement portée par l'AMF, le CNFPT, Départements de France, la FNCDG, et Régions de France, cette étude porte sur la perception qu'ont les élus locaux sur l'emploi public.

Cette 9<sup>ème</sup> édition du Baromètre HoRHizons associe désormais l'AMRF, l'APVF, France urbaine, Intercommunalités de France et Villes de France. Le CSFPT a également collaboré à cette publication.

Le Baromètre des employeurs territoriaux 2025 reflète la forte évolution de leur stratégie RH, principalement en matière de protection sociale, en prévoyance et en santé et manifeste aussi leur grande détermination à s'investir dans le développement des compétences professionnelles de leurs agents.

Aussi, le nouveau Baromètre indique l'intention des employeurs de privilégier cette année, parmi l'ensemble des ressorts de la motivation, aussi bien le régime indemnitaire que la qualité de la vie au travail des équipes.

La question de la diversification des voies d'accès à la fonction publique est de plus en plus prégnante et la valorisation des missions de service public, des métiers ou des fonctions de ceux qui les servent devient prioritaire.

Le Baromètre pointe, pour la première fois depuis 2018, une baisse remarquable des intentions de recrutement.

En outre, du fait de l'extinction de certaines aides de l'Etat au développement de l'apprentissage, le Baromètre enregistre une baisse mécanique des intentions de recrutement des apprentis. Cela ne signifie pas que les employeurs territoriaux aient l'intention de sacrifier cette voie royale vers l'emploi et la formation des jeunes, alors même qu'ils sont les employeurs publics les plus dynamiques concernant cette politique nationale.

Tout en regrettant la complexité de certaines procédures de gestion statutaire ou protestant contre l'incohérence voire le décalage de certaines décisions salariales qui leur échappent, les employeurs territoriaux ont privilégié davantage les champs de liberté ouverts par le dialogue social local et par une négociation salariale annuelle.

Enfin, il ressort que l'effort de formation s'est encore accru. Les employeurs territoriaux ont développé, au-delà des actions de formation obligatoire, les formations internes et l'accompagnement de leurs responsables de service par le biais de formations à l'encadrement.

En 2024, grâce à sa grande diversité, la fonction publique territoriale a su répondre à de nombreux défis, au premier chef desquels la maîtrise des finances publiques locales, tout en continuant à faire face aux tensions sur les métiers, les rémunérations ou les conditions d'exercice des missions.

**David LISNARD**, Président de l'AMF  
**Michel FOURNIER**, Président de l'AMRF  
**Christophe BOUILLON**, Président de l'APVF  
**François SAUVADET**, Président de Départements de France  
**Yohann NEDELEC**, Président du CNFPT  
**Michel HIRIART**, Président de la FNCDG  
**Sébastien MARTIN**, Président d'Intercommunalités de France  
**Johanna ROLLAND**, Présidente de France urbaine  
**Carole DELGA**, Présidente de Régions de France  
**Gil AVEROUS**, Président de Villes de France  
**Philippe LAURENT**, Président du CSFPT

## Sommaire

<b>SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE</b>	<b>03</b>
Méthodologie	03
1. La stratégie RH des employeurs territoriaux : une permanence des enjeux sur la formation, la santé et la masse salariale	04
2. Des employeurs territoriaux davantage mobilisés en faveur de l'attractivité	06
3. Des perspectives de recrutement en berne	09
4. Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH vues par les employeurs territoriaux	17
<b>CONCLUSION</b>	<b>28</b>
<b>FOCUS</b>	<b>30</b>
<b>DONNÉES UTILES</b>	<b>32</b>

# Méthodologie

Le Baromètre HoRHizons 2025 s'appuie sur une enquête du CNFPT réalisée fin 2024 par Qualitest.

Les questions adressées aux collectivités en 2023 portaient sur la gestion de la masse salariale et l'attractivité du secteur public local, sur les perspectives de remplacement et de recrutement, sur le dialogue social, sur les politiques de formation, etc.

En 2024, une attention particulière a été portée, en complément des questions déjà posées en 2023, sur l'engagement des agents, le management et la qualité de vie au travail.



## MODE DE RECUEIL

Enquête auprès des collectivités territoriales par téléphone



## DATES DE TERRAIN

Du 07/10/2024 au 03/12/2024



## CIBLES INTERROGÉES

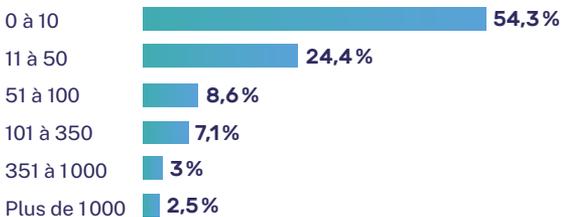
1 000 collectivités territoriales :

- 4 régions
- 17 départements
- 2 métropoles
- 2 communautés urbaines
- 40 communautés d'agglomération
- 173 communautés de communes
- 8 communes de 20 000 habitants et plus
- 61 communes de 3 500 à 19 000 habitants
- 693 communes de moins de 3 500 habitants

## PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES



## NOMBRE D'EMPLOIS PERMANENTS DANS LA COLLECTIVITÉ



## FOCUS

### Précisions sur l'échantillonnage

L'échantillon a été pondéré afin de disposer d'une représentation la plus fidèle du versant territorial, en fonction des types et tailles de collectivités.

# 1 La stratégie RH des employeurs territoriaux : une permanence des enjeux sur la formation, la santé et la masse salariale

Le Baromètre HoRHizons interroge les élus sur les axes principaux de leur politique RH.

## L'amélioration de la qualité de vie au travail et la protection sociale complémentaire en nette progression

La stratégie RH des collectivités répondantes semble guidée, en 2024, par les mêmes axes prioritaires qu'en 2022 et 2023 :

- Le développement de la formation et des compétences des agents (83,2% en 2024 contre 85,7% en 2023 et 88% en 2022) ;
- L'amélioration de la prévention, de la santé et de la sécurité au travail (81,1% en 2024 contre 75,5% en 2023 et 84,7% en 2022) ;
- La gestion de la masse salariale et des coûts RH (80,6% contre 75,4% en 2023 et 79,4% en 2022).

Si le développement de la formation et des compétences apparaît comme l'élément le plus stratégique en matière de politique RH, certaines politiques connaissent une forte progression en 2024 comme l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail et la maîtrise de la masse salariale. Les communes de moins de 3 500 habitants font exception par rapport à ces tendances car ces axes y semblent considérés comme moins prégnants.

L'évolution de près de 16 points de la mise en place de la protection sociale complémentaire (PSC) s'explique notamment par l'obligation nouvelle faite à tous les employeurs publics de participer au financement des garanties en matière de prévoyance et de santé au bénéfice de leurs agents.

Progressent également, dans la stratégie des employeurs territoriaux, les politiques suivantes :

- L'adaptation du temps de travail (67,1% en 2024 contre 63,6% en 2023 et 71,2% en 2022) ;
- L'évolution du régime indemnitaire (65,9% en 2024 contre 62,8% en 2023 et 71,5% en 2022) ;
- La définition d'une politique d'action sociale (46,8% en 2024 contre 43,1% en 2023).

**Le développement de ces trois axes constitue un levier de recherche d'attractivité pour les collectivités territoriales répondantes.**

A contrario, sont en recul depuis 2022, et souvent considérés comme moins prioritaires :

- La mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des départs à la retraite ;
- Le développement d'une politique de lutte contre les discriminations et les inégalités ;
- Le développement d'une politique de recrutement et d'attractivité ;
- Le développement des transitions professionnelles et l'accompagnement des mobilités contraintes ;
- La définition d'une politique en matière de déprécarisation des agents.

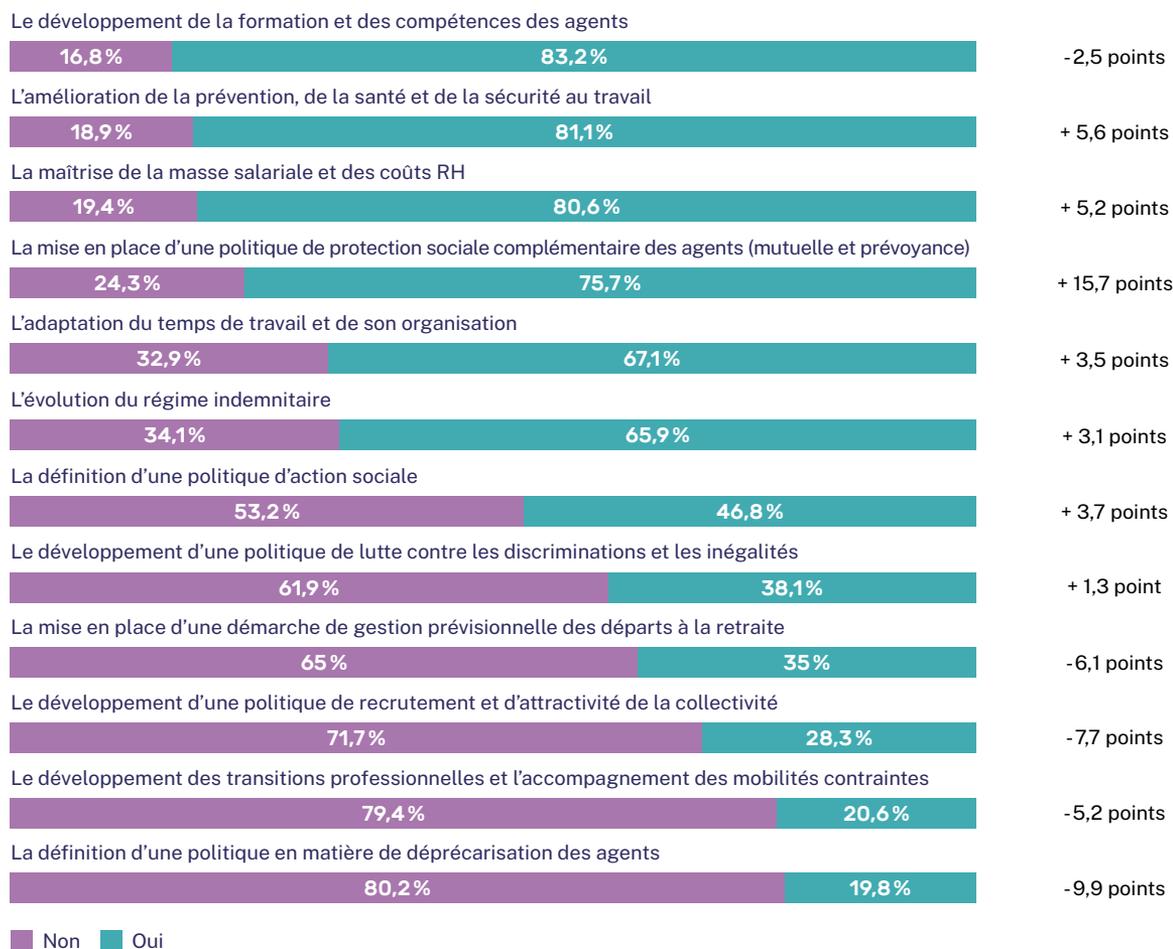


L'ordonnance n°2021-175 du 17 février 2021 prévoit la participation obligatoire des collectivités territoriales et leurs établissements au financement des garanties de protection sociale complémentaire : pour la prévoyance au 1<sup>er</sup> janvier 2025, pour la santé au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

## AXES PRINCIPAUX DE LA POLITIQUE RH DE LA COLLECTIVITÉ

En 2024, quels sont les axes prioritaires de votre stratégie RH ?

Évolution % de oui versus 2023



## 2 Des employeurs territoriaux davantage mobilisés en faveur de l'attractivité

### Un phénomène de turn-over qui persiste

22,7% des collectivités ont constaté en 2024 une évolution à la hausse du turn-over des agents. Ce chiffre a toutefois fortement régressé par rapport aux deux années précédentes (32,4% en 2023, 28,3% en 2022), mais des disparités entre collectivités territoriales demeurent.

Le turn-over semble plus présent dans les régions et départements (55,5% constatent une augmentation de ce phénomène), dans les intercommunalités (57,9% dans les métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération) et dans les communes de plus de 3 500 habitants (46,7% des communes entre 3 500 et 20 000 habitants ont noté une évolution, deux tiers des communes de plus de 20 000 habitants également, alors qu'à contrario, seules 12,8% des communes de moins de 3 500 habitants semblent l'observer).

Depuis 2023, avez-vous constaté une augmentation du turn-over des agents ?



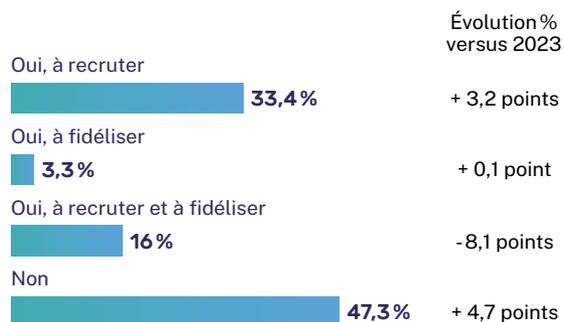
Évolution % de oui versus 2023 : -9,7 points

### Des difficultés à recruter qui se généralisent à l'ensemble des types de collectivités

Parallèlement, 52,7% des collectivités répondantes, contre 57,4% en 2023, déclarent avoir des difficultés à recruter et fidéliser les agents :

- 33,4% à recruter, sans témoigner de difficulté à fidéliser (30,2% en 2023) ;
- 16% à recruter et fidéliser (24,1% en 2023) ;
- 3,3% à fidéliser, sans témoigner de difficulté à recruter (3,2% en 2023).

Rencontrez-vous plus de difficulté à recruter et à fidéliser les agents ?



Comme les années précédentes, les communes de moins de 3 500 habitants semblent rencontrer moins de difficultés de recrutement (42% déclarent ne pas avoir de difficulté à recruter et/ou fidéliser leurs agents). À l'inverse, ces difficultés restent prégnantes pour les communes de plus de 3 500 habitants (81,5% pour les communes jusqu'à 20 000 habitants, 94,3% pour les communes de plus de 20 000 habitants) et pour les intercommunalités (75% pour les communautés de communes, 80,7% pour les métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération).

Les collectivités et établissements, ayant répondu à l'enquête menée dans le cadre de ce Baromètre HoRHizons, usent de plusieurs leviers pour favoriser leur attractivité.

**Quels sont les trois principaux outils et démarches que vous avez mis en place pour favoriser l'attractivité de votre collectivité et la fidélisation de vos agents ?**

Régime indemnitaire

Protection sociale complémentaire

Action de qualité de vie au travail



**FOCUS**

Dans les Pays de la Loire, 1 462 collectivités et établissements ont adhéré à une convention de participation conclue au niveau régional par les CDG : des plus petites jusqu'à la Région (laquelle a même résilié sa convention en vigueur un an avant son échéance).

## Le régime indemnitaire comme principal levier d'attractivité

Le principal levier utilisé par les collectivités afin de favoriser l'attractivité est le régime indemnitaire (59,7%), un indicateur en progression de 8 points cette année (51,7% en 2023).

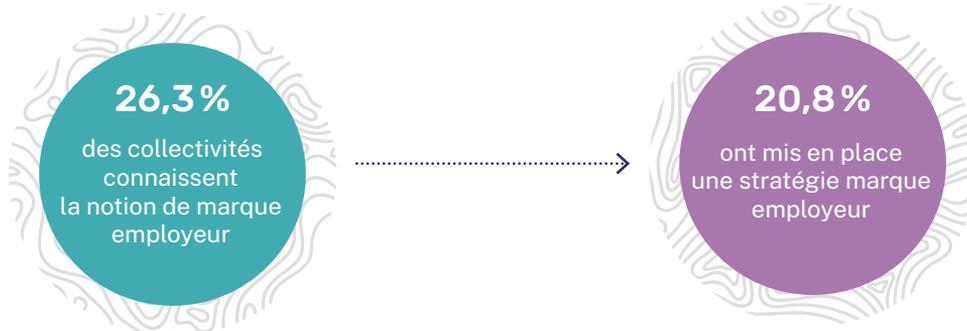
Le régime indemnitaire est, en 2024, un levier davantage cité par les communes (60,8% pour les communes de moins de 3 500 habitants) qui l'avaient moins mobilisé que les autres types de collectivités et établissements à la lecture des derniers rapports sociaux uniques (RSU).

La participation à la protection sociale complémentaire (PSC) est un dispositif mis en œuvre en 2024 par quasiment une collectivité sur deux (contre 31,2% en 2023 et 28,1% en 2022). Cette progression de plus de 20 points cette année s'explique notamment par l'anticipation de l'obligation applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Par ailleurs, les communes de moins de 3 500 habitants évoquent user de ce levier à 54,4%, cette évolution pouvant être corrélée avec le développement des conventions de participation dans les Centres de gestion (CDG) et les structures intercommunales en 2024.

Parmi les autres moyens d'action pour renforcer l'attractivité, sont citées les actions en matière de qualité de vie au travail (38,7% contre 38,4% en 2023), d'action sociale (26,7% contre 20,7% en 2023) et de télétravail (23,5% contre 25,9% en 2023).

## La marque employeur : un levier encore méconnu



Dans l'édition 2023 du Baromètre HoRHizons, 15,3% des collectivités répondantes avaient indiqué avoir engagé une politique de développement d'une marque employeur.

En 2024, un peu plus d'un quart des collectivités répondantes a connaissance de la notion de marque employeur. Si la totalité ou quasi-totalité des structures de plus grande taille déclare connaître cette notion (100% des régions et départements, 92,6% des métropoles, communautés urbaines, communautés de communes, 80,9% des communes de plus de 20 000 habitants), seules 12,2% des communes de moins de 3 500 habitants l'appréhendent.

Dans cette édition 2025 du baromètre, 20,8% des collectivités répondantes témoignent avoir déployé une stratégie de marque employeur : 73% des régions et départements, 36,9% des métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération. A contrario, logiquement, en raison de leur méconnaissance de la démarche, seules 2,8% des communes de moins de 3 500 habitants ont développé une telle stratégie.



### FOCUS

La marque employeur correspond à l'image qu'un organisme souhaite donner de lui-même dans un objectif d'attractivité des candidats mais aussi de fidélisation des collaborateurs. Elle recoupe trois dimensions :

- L'identité de la collectivité employeur ;
- L'image employeur tant en interne qu'en externe ;
- Les pratiques RH.

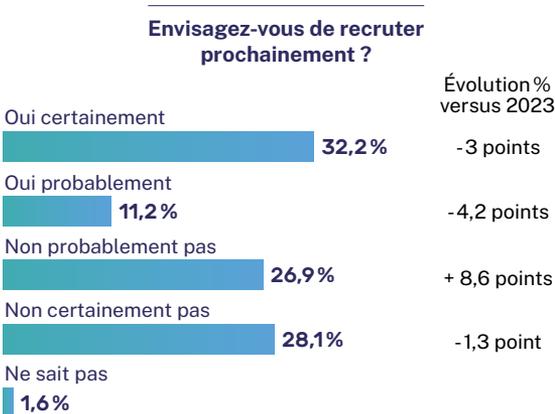
Ainsi, cette démarche englobe l'ensemble des actions internes menées en faveur de la qualité de vie au travail, des pratiques managériales, de la valorisation des métiers et de la culture commune. Elle concerne également la politique de recrutement et donc la communication externe, notamment vers les futurs collaborateurs.

## 3 Des perspectives de recrutement en berne

### Un revirement des tendances dans les intentions de recrutement

Contrairement à la tendance continue depuis 2018, les intentions de recrutement régressent fortement en 2024 : seulement 43,4 % des collectivités et intercommunalités répondantes envisagent de recruter prochainement (contre 51 % en 2023 et 49,2 % en 2022).

32,2 % l'envisagent certainement. Alors que ce taux connaissait une croissance constante depuis 2015 (17 %), 2016 (23 %), 2017 (26 %), 2020 (29,9 %), 2022 (34,5 %) et 35,2 % en 2023, il décroît de 3 points cette année.



**Un facteur pouvant expliquer cette tendance peut être recherché dans le contexte d'actualité de la période de réalisation de l'enquête (octobre-décembre 2024) et les inquiétudes notamment quant à l'évolution des finances publiques locales.**

Ces prévisions de recrutement à la baisse concernent tout type de collectivités et d'établissements, à l'exception des communes de moins de 3 500 habitants : 28,6 % d'entre elles évoquent une volonté de recruter (-7,1 points par rapport à 2023).

### Des recrutements dans la fonction publique territoriale essentiellement motivés par le remplacement des départs

Le remplacement des départs constitue toujours la première raison de recrutement pour près de deux tiers des collectivités répondantes (65,2 % contre 60,4 % en 2023, 48 % en 2022, 53,9 % en 2020 et 2019, 51 % en 2018 et 44 % en 2017). Ce chiffre progresse toujours du fait de l'évolution démographique des effectifs de la fonction publique territoriale et du nombre de départs à la retraite depuis quelques années.



La 13<sup>ème</sup> édition 2024 du panorama de l'emploi territorial (FNCDG/ANDCDG) souligne que 56 438 départs en retraite ont été constatés en 2022 dont 48 800 agents relevant du régime de retraite CNRACL et 7 615 du régime IRCANTEC.

Le nombre de départs à la retraite représente près de 3 % des effectifs de la fonction publique territoriale.

53 % des départs concernent des agents de la filière technique et plus de la moitié des agents partis à la retraite travaillaient au sein d'une commune.

## Une baisse des créations de postes qui se confirme

La baisse du nombre de créations de postes envisagées par les répondants se confirme cette année encore avec 8,7% de collectivités déclarant des intentions de créations (en 2023, moins de 10% des répondants faisaient état de créations de postes, 15,6% en 2022 et 17,4% en 2020). Cette évolution peut s'expliquer par la limitation dans certaines collectivités du nombre de créations de poste inscrites au budget du fait de la maîtrise ou réduction des dépenses de fonctionnement.

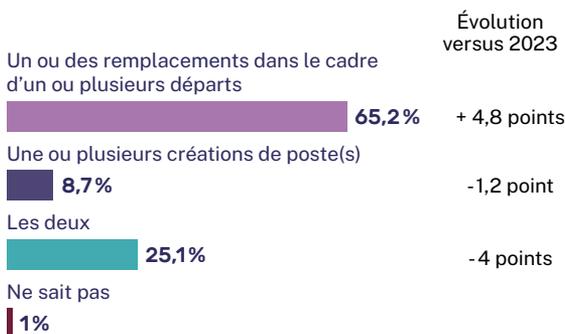
25,1% des recrutements envisagés visent à la fois à remplacer et créer des postes (contre 29,1% en 2023 et 35,7% en 2022).

Si les structures intercommunales semblent réduire les remplacements (30,2% des métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération indiquent que leurs recrutements

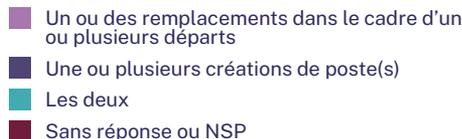
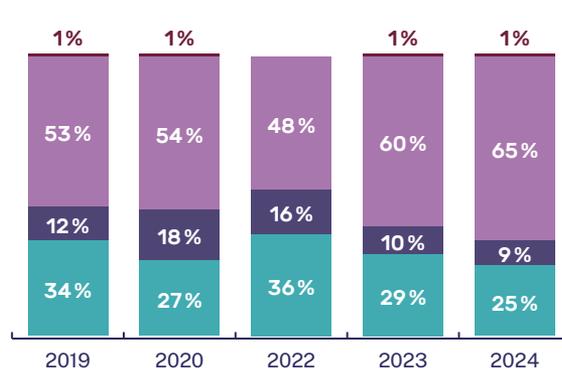
sont consécutifs à des remplacements), les communes de moins de 3 500 habitants évoquent davantage les remplacements (85 % contre 78,2% en 2023), cette tendance et cette évolution s'expliquant par la structuration de leurs effectifs.

Les créations de postes concerneraient principalement les services techniques (55,1% contre 49,2% en 2023, 48% en 2022, 50,6% en 2020 et 57% en 2019), le secteur de l'enfance, l'éducation et la jeunesse (28,6% contre 32,5% en 2023, 31% en 2022, 25,3% en 2020 et 44% en 2019), ainsi que les fonctions supports. Dans ce dernier domaine le nombre de postes créés envisagés apparaît de nouveau en hausse après une forte baisse en 2023 (36,8% en 2024, 31,3% en 2023, 42,3% en 2022, 40,1% en 2020 et 47% en 2019). C'est dans le domaine du sport que les intentions de créations de poste régressent le plus en 2024 (plus de 6 points de moins).

### Ces recrutements seront consécutifs à... ?

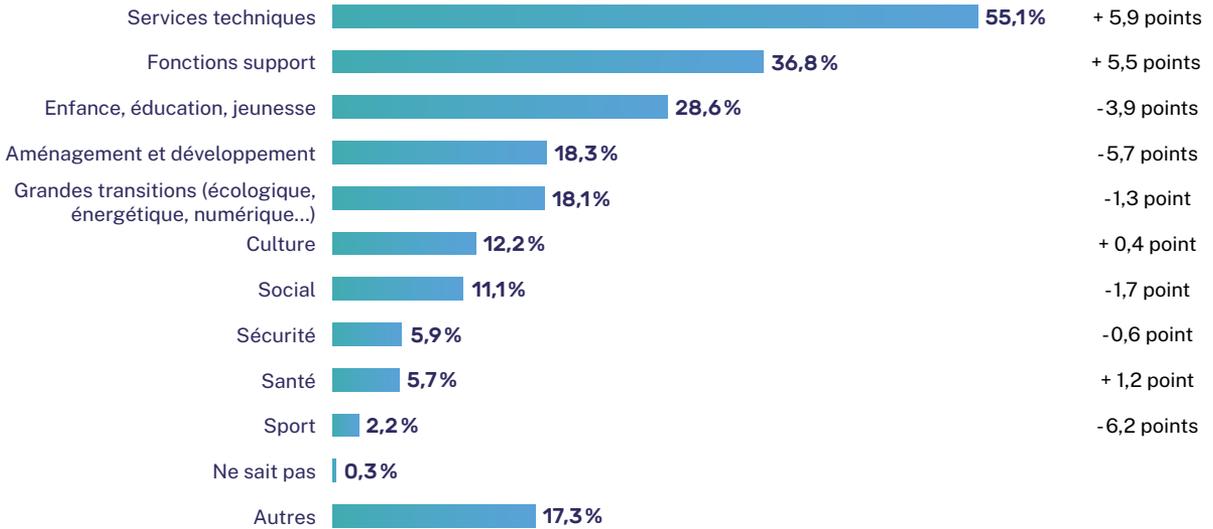


### Recrutements consécutifs à

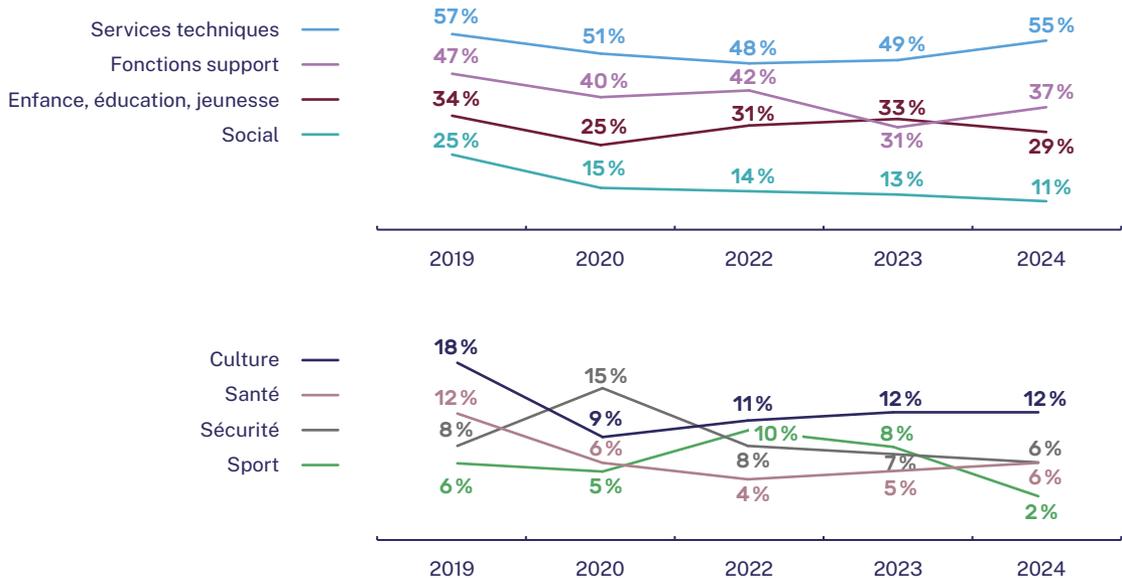


**Dans quel(s) champ(s) de politiques publiques  
cette/ces création(s) de poste va-t-elle/vont-elles porter ?**

Évolution %  
versus 2023



**Champs des politiques de recrutement**



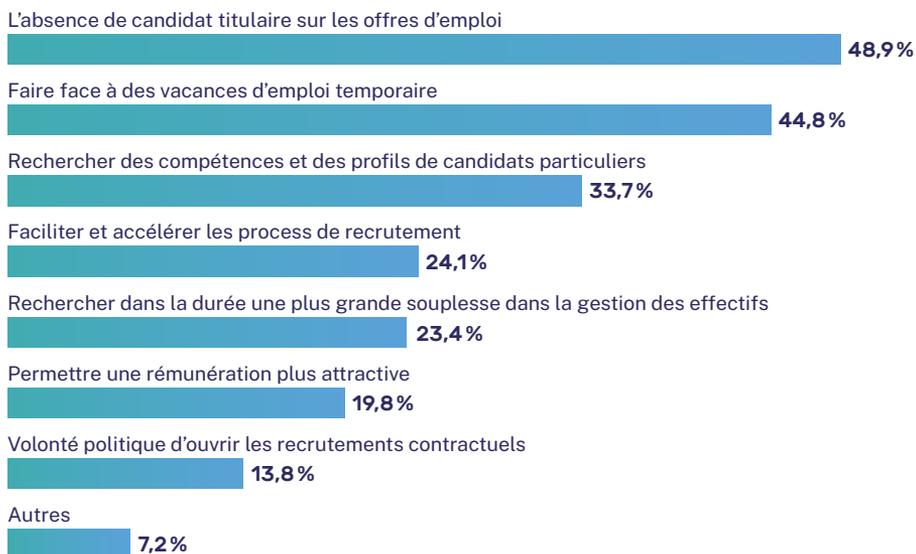
## Une intention de recrutement qui porte principalement sur les fonctionnaires mais l'absence de candidats titulaires explique un recours accru aux contractuels

Les recrutements envisagés concernent principalement des postes de titulaires (57,4 % contre 48,8 % en 2023) ; 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 %).

Les vacances d'emploi temporaire ainsi que la recherche des compétences et des profils de candidats particuliers sont les deux autres facteurs les plus fréquemment cités pour expliquer le recrutement de contractuels, notamment par les

régions, départements, métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération. Près d'un quart des répondants justifie le recours à ce statut au motif que le processus de recrutement est plus rapide et qu'il permet une plus grande souplesse dans la gestion des effectifs. Il apparaît plus rarement que le recours croissant à l'emploi contractuel soit une volonté politique (13,8 % des collectivités et établissements répondants invoquent cette raison).

### Quels sont les facteurs qui selon vous peuvent expliquer le recours à plus de recrutements contractuels ?



## Des contrats de projet peu usités et sur des démarches très ciblées

Les intentions de conclure prioritairement des contrats de projet enregistrent une forte diminution en 2024, seul 1,9 % des répondants l'envisage contre 5,9 % en 2023 et 5,2 % en 2022.

À cet égard, seuls 16,7 % des répondants déclarent avoir eu recours à un ou des contrats de projet en 2024. Ce chiffre recouvre des réalités différentes entre les différentes collectivités et établissements répondants : 100 % des régions, et départements et 70,5 % des métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération ont recours à ce type de contrats. Seules 3,2 % des communes de moins de 3 500 habitants indiquent en avoir conclus. Parmi les 16,7 % des répondants ayant recruté par contrat de projet en 2024, seuls 11,4 % d'entre eux en ont conclu plus de 5.

Les contrats de projet conclus par les collectivités et établissements répondants ont porté majoritairement sur la mise en place de dispositifs spécifiques tels que France services ou « *Petites villes de demain* », le déploiement des projets liés au développement durable et aux transitions écologiques, l'action sociale, l'insertion, le numérique.



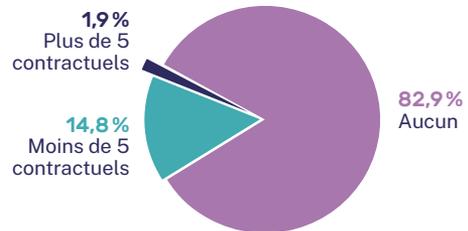
**FOCUS**

Dans le cadre d'une enquête menée en 2022 auprès de 2 200 collectivités par Départements de France, la FNCDG, France urbaine et Intercommunalités de France, il ressortait que les contrats de projet avaient été conclus avec :

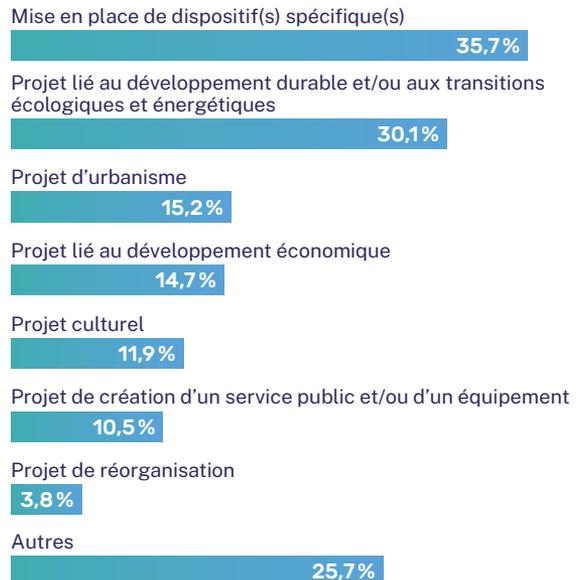
- 48,8 % d'agents de catégorie A
- 29,5 % d'agents de catégorie B
- 21,7 % d'agents de catégorie C.

Les deux principaux cas de recrutement de contrats de projet concernaient le dispositif « *Petites villes de demain* » et le recrutement de conseillers numériques.

### Avez-vous eu recours à des contrats de projet en 2024 ?



### Sur quels types de projets avez-vous procédé au recrutement de contrats de projets ?




**FOCUS**

France services vise à permettre à chaque citoyen quel que soit l'endroit où il vit, en ville ou à la campagne, d'accéder aux services publics et d'être accueilli dans un lieu unique pour effectuer ses démarches du quotidien. Dans le cadre de ce programme, des contrats de projet ont notamment été conclus sur des postes de conseillers numériques.

Le programme « Petites villes de demain », lancé en 2020, permet à 1 600 communes et inter-communalités de moins de 20 000 habitants de bénéficier d'un soutien spécifique de l'État et de ses partenaires pour élaborer et mettre en œuvre leurs projets de revitalisation des centres-villes. Dans le cadre de ce programme, des contrats de projet ont notamment été conclus sur des postes de chef de projet.

## De moins en moins de recours aux emplois aidés et aux apprentis : une corrélation avec l'extinction des cofinancements

Peu de collectivités et établissements répondants déclarent vouloir recourir prioritairement aux contrats de droit privé (emplois aidés, apprentissage, etc.) pour assurer leurs prochains recrutements : seul 1,2 % des collectivités évoque les parcours emploi compétences (environ 3 % en 2023) et 0,4 % l'apprentissage (1,9 % en 2023) comme voie de recrutement privilégiée.

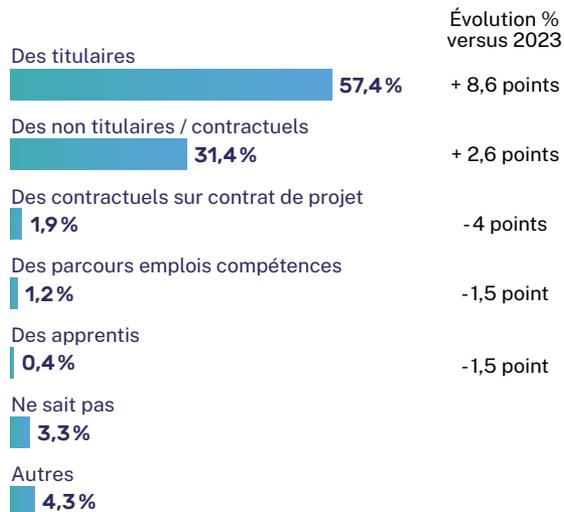
Si le recours à l'apprentissage n'apparaît pas comme un mode de recrutement prioritaire, 21 % des collectivités répondantes envisagent de recruter des agents sous ce statut en 2025.

La très grande majorité des collectivités (97 %) n'envisage pas le recrutement de plus de cinq apprentis. Ces intentions de recrutement sont en diminution cette année. 24,4 % des collectivités envisageaient en effet de recruter des apprentis à la rentrée 2023/2024, dont 4,4 % plus de cinq agents sur ce type de contrats (contre 25,1 % en 2022 dont 5,2 % des répondants plus de cinq apprentis).

Cette évolution à la baisse du recours à l'apprentissage peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- La volonté de réduire les évolutions de masse salariale dans un contexte budgétaire complexe ;
- La non-garantie du financement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale.

### Quel type d'agents souhaitez-vous recruter en priorité ?



## Envisagez-vous de recruter des apprentis en 2025 ?

		Évolution % versus 2023
Aucun	79,1%	+ 3,5 points
De 1 à 5	18%	-2 points
Plus de 5	3%	-1,4 point

De fortes disparités entre collectivités territoriales apparaissent concernant l'intention de recourir à l'apprentissage, disparités qui reposent sur la réalité des besoins et sur la capacité à mobiliser des maîtres d'apprentissage. Si 100 % des régions et départements, 74,2 % des métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et 86,4 % des communes de plus de 20 000 habitants ont l'intention de recruter des apprentis, seules 8,3 % des communes de moins de 3 500 habitants l'évoquent.

Les recrutements d'apprentis sont principalement envisagés sur les métiers des interventions techniques (43,4 %), et, dans une moindre mesure, en matière d'administration et de gestion (27,7 %), dans le secteur médico-social (22,5 %), dans le secteur du numérique (16,7 %), dans l'animation (15,8 %). Les intentions de recrutements d'apprentis dans les métiers de la culture et du sport enregistrent une forte baisse en 2024 (19,8 %, - 6,5 points par rapport à 2023), mais l'ensemble des recrutements dans ce domaine semble impacté par un recul des intentions.



## FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE

**Extrait du courrier du 11 avril 2024 de la coordination des employeurs territoriaux au Ministre du Travail, de la santé et des solidarités et au Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques**

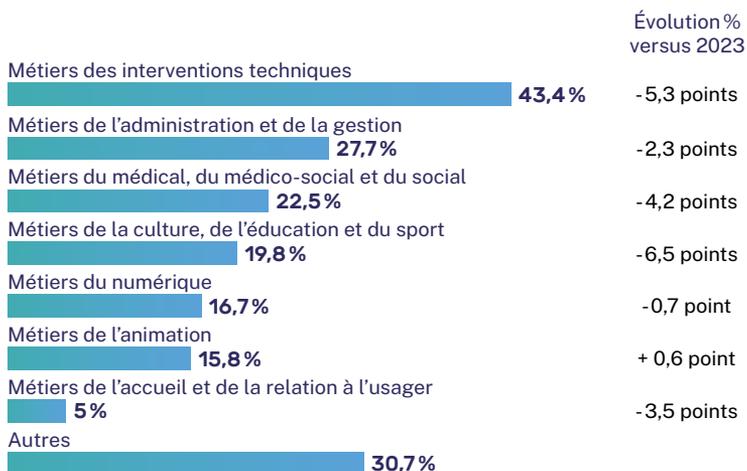
*Cette année encore, nous nous permettons de vous interpeller sur le financement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale, comme nous l'avions fait le 12 mai 2023 par courrier à la Première ministre, démarche restée à ce jour sans réponse.*

*En effet, depuis que la loi relative à « la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 a retiré la compétence apprentissage aux régions, et que celle du 6 août 2019 de « transformation de la fonction publique » a mis à la charge du CNFPT les coûts de formation des apprentis, nous n'avons eu de cesse de mettre en exergue les lourdes difficultés de visibilité et de soutenabilité du financement de l'apprentissage dans les collectivités territoriales.*

*Dans les différents courriers adressés l'an passé, nous vous alertions sur les 18 000 demandes de financement en 2023 alors même que le CNFPT n'était en capacité d'en financer que 9 000. De nombreuses collectivités territoriales sont insatisfaites de la situation et beaucoup ont joint leur voix à la nôtre pour dénoncer cette situation à laquelle pour l'heure aucune solution nouvelle n'est apportée.*

*Alors même que le gouvernement poursuit un soutien considérable à l'apprentissage dans le secteur privé à travers une subvention d'équilibre annuelle à France Compétences de 1 à 2 milliards d'euros et une aide aux employeurs privés de 6 000 euros par apprenti soit plus de 4 milliards d'euros par an, le désengagement de France Compétences dans le secteur public initié cette année avec une baisse de 5 millions d'euros, et le désengagement total de l'Etat et de France Compétences à terme, nous apparaissent comme un traitement inéquitable que nous ne pouvons comprendre. »*

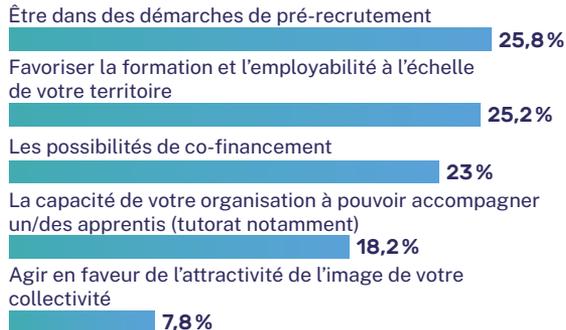
**Sur quels types de métiers est-il envisagé de recruter des apprentis ?**



**Autres types de métiers en faveur du recrutement d'apprentis**



**Quel est le facteur le plus déterminant dans votre politique de recrutement des apprentis ?**



# 4

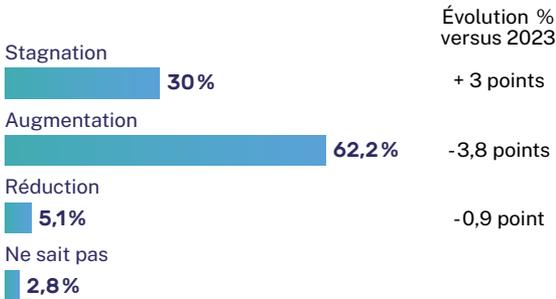
## Les tendances de l'emploi territorial et des politiques RH vues par les employeurs territoriaux

### Des enjeux de rémunération toujours prépondérants mais subordonnés au respect de l'autonomie financière des collectivités

En 2024, presque deux tiers (62,5 %) des collectivités répondantes soulignent que leur masse salariale est en augmentation (contre 66 % en 2023, 55 % en 2022 et seulement 31% en 2020). Les collectivités sont un peu moins nombreuses en 2024 qu'en 2023 (moins 3,8 points) à observer une augmentation de leur masse salariale. Les structures intercommunales mettent plus en avant une augmentation de leur masse salariale (90,3% pour les métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération contre 57,3% des communes de moins de 3 500 habitants).

Seuls 5,1% des répondants évoquent une diminution de leur masse salariale.

#### Quelle est l'évolution des dépenses de personnel par rapport à l'année précédente dans votre collectivité ou structure ?



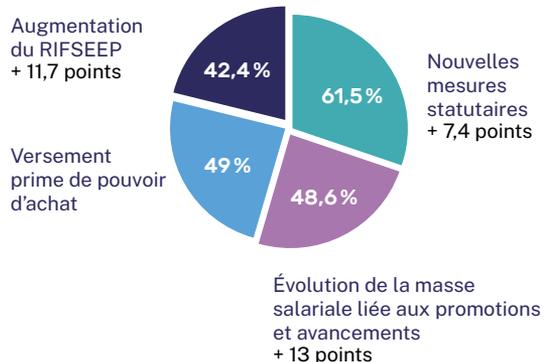
Les nouvelles mesures statutaires constituent toujours le principal facteur explicatif de cette augmentation des dépenses de personnel (61,5 % en 2024, 54,1% en 2023, +24,2 points par rapport à 2022). Ce facteur est en constante évolution. En effet, depuis 2022, sont intervenues des revalorisations indiciaires et statutaires, des augmentations du SMIC et de la valeur du point d'indice, mesures qui ont fortement impacté les masses salariales des collectivités territoriales.

L'évolution de 11,7 points pour l'augmentation du RIFSEEP et celle de 13 points liée aux promotions et avancements s'expliquent certainement pour partie par la recherche de leviers d'attractivité par les collectivités répondantes.

92,3 % des collectivités interrogées considèrent nécessaire de revaloriser les rémunérations des agents territoriaux. Cet indicateur reste stable par rapport à 2023.

Dans un contexte de maîtrise de la masse salariale, l'augmentation des recettes des collectivités ainsi que la baisse des cotisations et des charges sont les deux leviers devant être activés selon les collectivités afin de revaloriser les rémunérations. 38% des répondants, et plus majoritairement les intercommunalités, citent également une évolution des modes de gestion et 32,5% une redéfinition de l'offre des services publics.

#### Cette évolution est-elle due en partie ou totalement aux conséquences ?



## Un absentéisme qui impacte la masse salariale

Les collectivités sont en auto-assurance pour l'absentéisme de leurs agents, qui a une incidence sur leur masse salariale.

20,7% des collectivités constatent une progression du taux d'absentéisme. Cette progression est davantage constatée par les communautés de communes et les communes de plus de 3 500 habitants.

**Le taux d'absentéisme a-t-il progressé dans votre collectivité ?**



**OUI**  
20,7%



**NON**  
79,3%



### FOCUS

Les collectivités territoriales doivent supporter le paiement des prestations notamment en cas d'absence pour raison de santé et de décès. Outre les dépenses liées au maintien du plein ou du demi-traitement lors des arrêts maladie, les collectivités sont amenées à assumer les frais médicaux liés aux accidents du travail et le capital dû aux ayants-droit en cas de décès des agents.

Les prestations versées par la Sécurité sociale ne concernent que les agents relevant du régime général (les fonctionnaires à temps non complet qui effectuent moins de 28 h de service hebdomadaire et les contractuels).

En revanche les employeurs publics sont en auto-assurance pour les fonctionnaires relevant du régime spécial. Les collectivités peuvent se prémunir contre la charge financière liées à ces prestations en souscrivant un contrat d'assurance spécifique dit d'assurance statutaire qui doit être négocié selon la procédure des marchés publics.

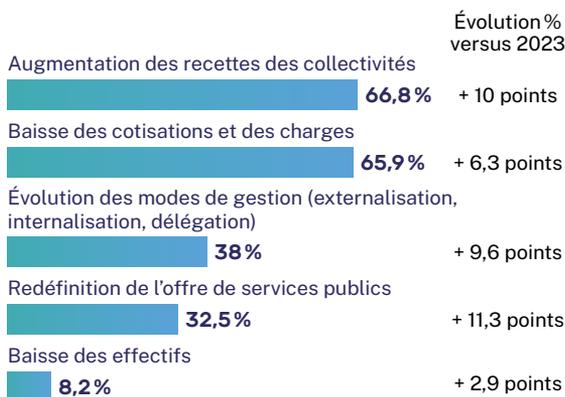
## La revalorisation des rémunérations



**Extrait de la déclaration commune du 21 mai 2024 de la coordination des employeurs territoriaux sur le projet de réforme de la fonction publique**

*Les employeurs territoriaux [...] alertent sur leur capacité à répondre aux demandes de revalorisation des rémunérations des agents, dans un contexte où leur autonomie financière est remise en question et où le Gouvernement entend appeler les collectivités à participer au redressement des finances publiques. Aussi, les employeurs territoriaux seront particulièrement attentifs à être associés à la négociation annuelle obligatoire avec l'Etat et la fonction publique hospitalière relative aux mesures salariales concernant la fonction publique »*

**Dans un contexte d'objectif de maîtrise de la masse salariale, quels leviers vous semblent devoir être activés pour permettre la revalorisation des rémunérations ?**



## Une prime en faveur du pouvoir d'achat majoritairement attribuée

69,8 % des collectivités répondantes ont versé à leurs agents la prime en faveur du pouvoir d'achat.

Les collectivités répondantes n'ayant pas versé cette prime (30,2 %) évoquent comme raisons principalement le manque de ressources financières (37,4 %), le déploiement d'autres actions de compensation (23 %), la non-nécessité de cette prime au regard des dispositifs existants (18,2 %) ou sa non-pertinence (19,6 %).

### Avez-vous procédé au versement de la prime en faveur du pouvoir d'achat ?



**OUI**  
69,8%



**NON**  
30,2%

### Quelles sont les raisons du non-versement de la prime en faveur du pouvoir d'achat ?



### FOCUS

En vertu des dispositions du décret n°2023-1006 du 31 octobre 2023, les organes délibérants des collectivités territoriales pouvaient instituer, par délibération prise après avis du CST, une prime de pouvoir d'achat exceptionnelle forfaitaire au bénéfice des agents publics de la fonction publique territoriale, assistants maternels et assistants familiaux qu'ils emploient.

Pouvaient bénéficier de cette prime les agents publics qui satisfaisaient à trois conditions cumulatives :

- avoir été nommés ou recrutés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2023
- être employés et rémunérés au 30 juin 2023
- avoir perçu une rémunération brute inférieure ou égale à 39 000 euros au titre de la période courant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2023.

Le montant de la prime de pouvoir d'achat était déterminé par les organes délibérants dans la limite des montants maximum définis en fonction de la rémunération brute perçue par l'agent au titre de la période courant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2023.

## Un dialogue social dont la qualité reste constante pour les employeurs territoriaux

Lors de l'édition précédente, les collectivités avaient été amenées à se prononcer sur leur perception du dialogue social, dans un contexte de renouvellement des instances et de ses représentants.

Dans la continuité des tendances observées en 2023, la très grande majorité des répondants estime en 2024 que la qualité du dialogue social est restée constante (79,5% contre 77,6% en 2023 contre 69,9% en 2020). 12,8% des collectivités, majoritairement les intercommunalités, estiment que le dialogue social s'est amélioré (+3,3 points par rapport à 2023).

Ce sont les sujets abordés en eux-mêmes (PSC, régime indemnitaire, temps de travail, forfait mobilité...) qui contribuent majoritairement à l'amélioration de la qualité du dialogue social pour environ une collectivité sur deux. La place accordée à la négociation collective ainsi que la présence de nouveaux interlocuteurs et représentants syndicaux sont deux autres facteurs fréquemment cités (respectivement par 42,6% et 42,9%).

**Le dialogue social dans la fonction publique territoriale prend des formes multiples et s'appuie largement sur la consultation des agents.**

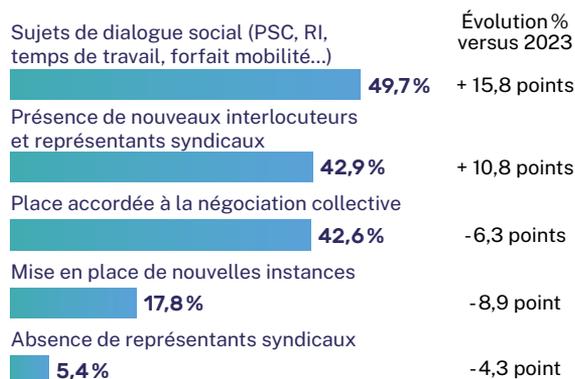
Concernant les actions engagées en faveur du dialogue social, outre la consultation des agents mise en œuvre par près de trois quarts des répondants, la moitié des collectivités répondantes évoque réaliser une communication régulière auprès des représentants du personnel, notamment sur les LDG, sur le plan de formation, ou encore sur le DUERP.

Les communes de moins de 3 500 habitants évoquent davantage la consultation des agents mais moins la mise en place de concertation et de rencontres régulières avec les représentants du personnel, ce qui se justifie par le fait que ces collectivités ne disposent pas de leurs propres instances de dialogue social.

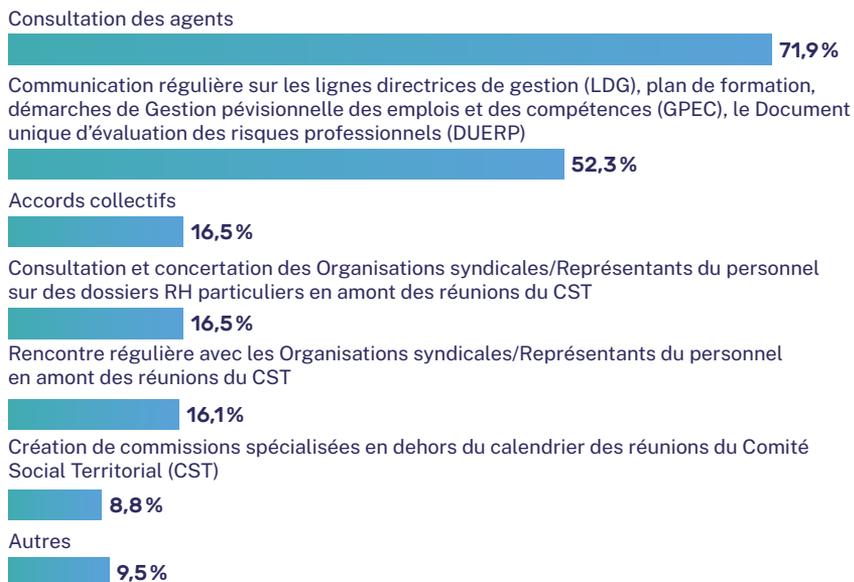
### Après les élections professionnelles de 2022 et jusqu'à ce jour, estimez-vous que la qualité du dialogue social ?



### Quels sont les facteurs d'évolution ?



## Quelles sont les actions engagées en faveur du dialogue social de votre collectivité ?



## Une montée en puissance des accords négociés, particulièrement en matière de protection sociale complémentaire et dans les communes affiliées aux CDG

27,5 % des collectivités répondantes déclarent avoir conclu un ou plusieurs accords négociés, majoritairement les régions, les métropoles, les communautés urbaines et les communautés d'agglomération.

La thématique principale de ces accords est la protection sociale complémentaire (PSC) (75 % des collectivités ayant conclu un accord). Les répondants indiquent également la conclusion d'accords en matière de santé et de médecine (22%), de remplacement et de recrutement (16,5%), de rémunération (16,4%), de qualité de vie au travail (14,5%), de temps de travail (14%), de télétravail (11,4%).

77,5% des communes de moins de 3 500 habitants évoquent la conclusion d'un accord en matière de PSC, ces collectivités étaient moins engagées en matière de prévoyance et de santé que les structures de plus grande taille et relèvent des comités sociaux territoriaux des CDG pour les négociations.

### Avez-vous conclu un ou des accords négociés ?



## Sur quelles thématiques ?



## FOCUS

L'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique a étendu les champs ouverts à la négociation, prévu que certains accords puissent revêtir des effets juridiques et fourni de nouveaux leviers de négociation tels que la possibilité de conclure des accords-cadres et accords de méthode, ou le droit d'initiative syndicale.

## Autres thématiques accords négociés



## Les actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail centrées sur la sécurité, l'hygiène et les temps de travail

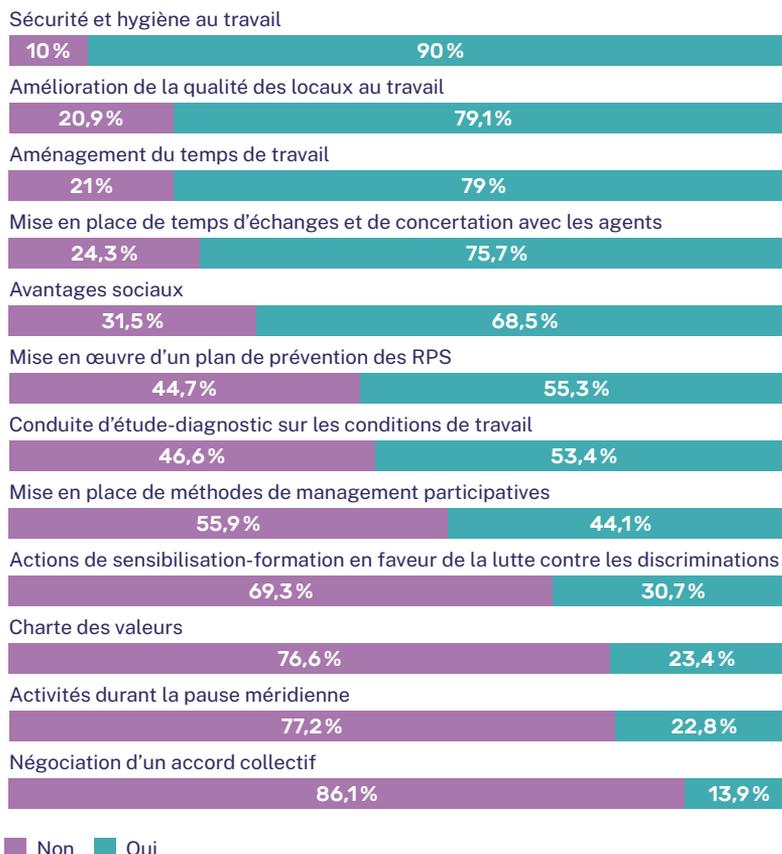
38,7 % des collectivités interrogées ont engagé une politique en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), majoritairement les régions, les départements (94,6 %), les métropoles, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération (81,9 %) et les communes de plus de 20 000 habitants (81,4 %). Les communes de moins de 3 500 habitants sont moins souvent engagées dans une démarche de QVCT (29,6 %).

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces politiques, les trois actions les plus fréquemment citées sont : la sécurité et l'hygiène au travail (90 %),

l'amélioration de la qualité des locaux au travail (79,1 %) et l'aménagement du temps de travail (79 %). Moins d'un tiers des collectivités ayant déployé une stratégie de QVCT ont mis en œuvre une sensibilisation en faveur des luttes contre les discriminations, ont développé des activités durant la pause méridienne ou élaboré une charte des valeurs. Les régions et départements ont davantage développé ce type d'actions.

Seules 55,3 % des collectivités engagées en faveur de la qualité de vie au travail ont mis en place un plan de prévention des risques psychosociaux.

### Quelles sont la ou les action(s) engagée(s) en faveur de la QVCT ?



## Une politique de formation recentrée sur les formations obligatoires et statutaires

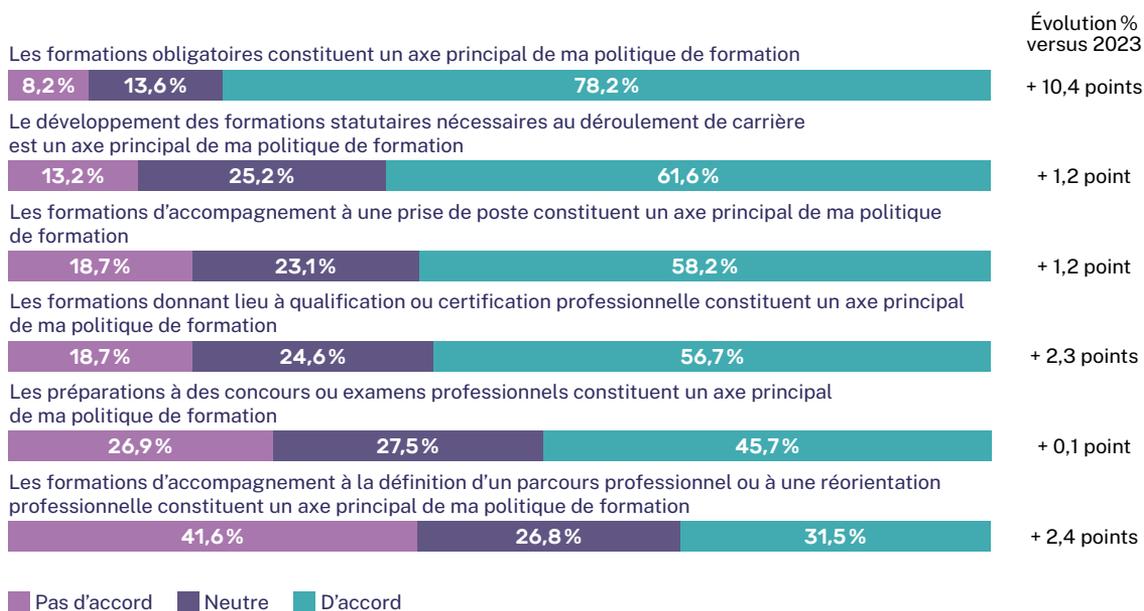
Comme en 2023, les politiques de formation des collectivités répondantes semblent principalement axées autour des formations obligatoires (78,2 % en 2024 contre 67,8 % en 2023 et 73,5 % en 2022), des formations statutaires (61,6 % en 2024 contre 60,4 % en 2023 et 55,8 % en 2022) ainsi que des formations d'accompagnement à une prise de poste (58,2 % en 2024 contre 57 % en 2023 et 56,3 % en 2022). Les répondants sont plus nombreux qu'en 2023 à axer principalement leur politique sur les formations obligatoires (+ 10,4 points par rapport à 2023).

**Les dispositifs de formation mobilisés : renforcer l'accès à la formation des agents**

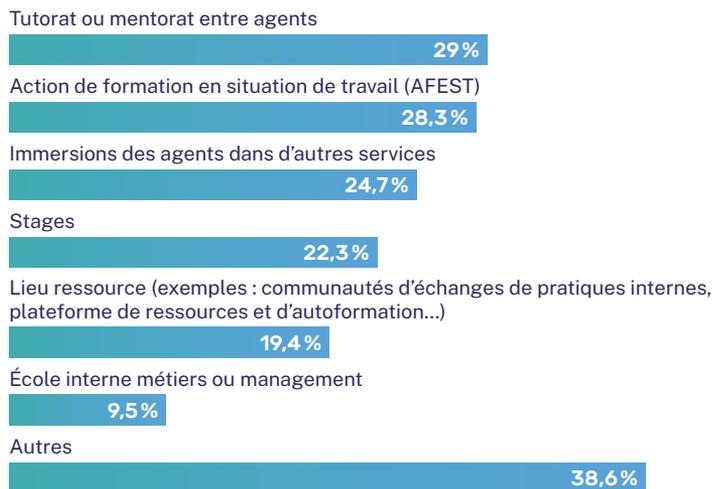
Si au global, seul environ un tiers des collectivités a mis en place des dispositifs de formation en interne, 94,6 % des régions, des départements et 81,9 % des métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération en ont développés. 11,6 % des collectivités n'ayant pas mis en place de dispositifs de formation en interne envisagent de le faire.

Parmi les formations en interne mises en place, ressortent particulièrement le tutorat, le mentorat (29 %), les actions de formation en situation de travail (28,3 %), les immersions dans d'autres services (24,7 %). La mise en place des écoles internes de formation reste marginale (9,5 %).

### Pouvez-vous donner votre degré d'adhésion avec les affirmations suivantes ? 1 étant « pas du tout d'accord » et 5 étant « tout à fait d'accord »



## Quels dispositifs de formation ont été mis en place ?



Régions et départements : 94,6%  
Métropoles, CU, CA : 81,9%  
Communautés de communes : 45,1%  
Communes de 20 000 habitants et plus : 78,7%  
Communes de 3 500 à 19 999 habitants : 53,6%  
Communes de moins de 3 500 habitants : 21,3%



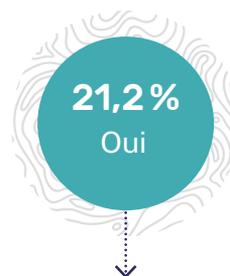
Régions et départements : 100%  
Métropoles, CU, CA : 66,7%  
Communautés de communes : 28%  
Communes de 20 000 habitants et plus : 81,1%  
Communes de moins de 3 500 habitants : 7,3%

## Une attention portée à l'accompagnement des managers, particulièrement dans les grandes collectivités

21,2% des collectivités déclarent avoir mis en place des actions d'accompagnement en faveur de leurs encadrants, et ce chiffre peut aller à 70% ou plus pour les régions, départements, métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération ainsi que pour les communes de plus de 20 000 habitants. A contrario, moins de 10% des communes de moins de 3 500 habitants indiquent accompagner leurs encadrants.

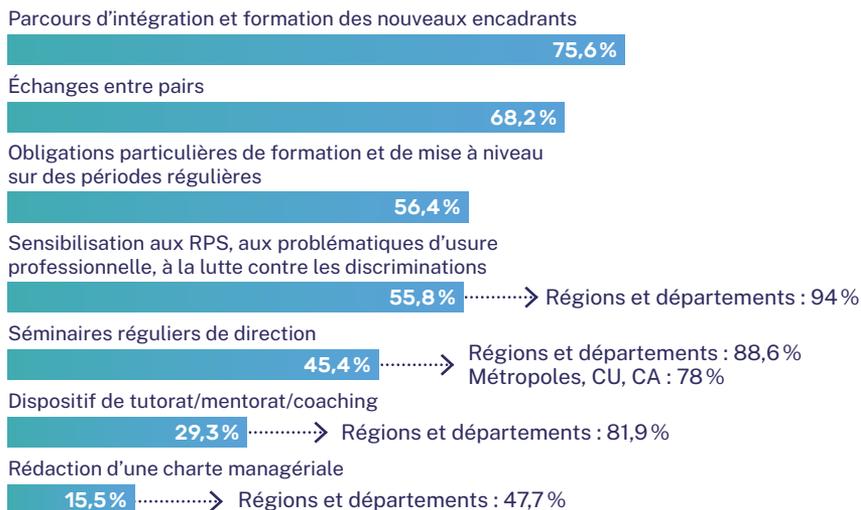
Si le parcours d'intégration et de formation des nouveaux arrivants et l'échange entre pairs constituent des axes largement déployés, l'élaboration d'une charte managériale et la mise en œuvre d'un dispositif de tutorat/mentorat/coaching sont des pratiques peu courantes, sauf dans les régions et les départements.

**Avez-vous mis en place des actions d'accompagnement en faveur des responsables encadrants ou non encadrants de votre collectivité ?**



Régions et départements : 94,6%  
Métropoles, CU, CA : 81,9%  
Communautés de communes : 35,8%  
Communes de 20 000 habitants et plus : 73,7%  
Communes de 3 500 à 19 999 habitants : 39,6%  
Communes de moins de 3 500 habitants : 9,4%

### Quelles actions ont-été mises en place ?



## L'entretien professionnel à mi-parcours : une mesure peu connue et peu pratiquée

L'article 40 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 a prévu que les agents qui occupent des emplois présentant des risques d'usure professionnelle bénéficient d'un entretien de carrière dans des conditions qui seront fixées par décret en Conseil d'État.

**Le cadre réglementaire n'est toujours pas défini en l'absence de publication du décret d'application.**

44,5 % des collectivités répondantes déclarent connaître le dispositif de l'entretien professionnel à mi-parcours. Un niveau de connaissance davantage élevé pour les régions, les départements ainsi que dans les métropoles, les communautés urbaines et les communautés d'agglomération (respectivement 80,8 % et 61,3 %).

Parmi les collectivités ayant connaissance de ce dispositif, un peu plus de la moitié (54,3 %) a mis en œuvre cet entretien professionnel à mi-parcours.



Pour cette édition, le Baromètre pose la question aux élus de ce qu'ils attendent prioritairement de leurs agents en termes d'engagement et de sens du service public.

Les élus répondants mettent en avant la recherche de conscience professionnelle, d'engagement, d'implication et de qualité dans le travail (47,1%). Ces élus souhaitent également que les agents soient au service des administrés (23,6%), disponibles (14,8%) et respectueux (14,1%).

En associant l'ensemble des organisations membres de la Coordination des employeurs territoriaux (CET), le Baromètre HoRHizons 2025 révèle un panorama inédit et complet, des défis auxquels les collectivités territoriales font face en matière RH, dans un contexte budgétaire incertain.

À cet égard, l'attractivité, les conditions de travail des agents et la maîtrise des coûts restent au cœur des préoccupations des employeurs territoriaux.

Face aux difficultés de recrutement et de fidélisation des agents, ils déploient plusieurs outils en matière de régime indemnitaire (RI), de formation, de protection sociale complémentaire (PSC), d'amélioration de la qualité de vie au travail et, dans une moindre mesure, en faveur de stratégies visant à renforcer la « *marque employeur* ».

Si le recours aux contractuels semble en constante augmentation, il s'explique avant tout par une pénurie de candidats titulaires mais aussi parfois, par la recherche de profils spécifiques.

La très grande majorité des employeurs territoriaux estime la qualité du dialogue social constante, tout en considérant qu'il s'agit d'un levier crucial pour accompagner les transformations à engager en matière de temps de travail, de rémunération, de prévention des risques psychosociaux, etc.

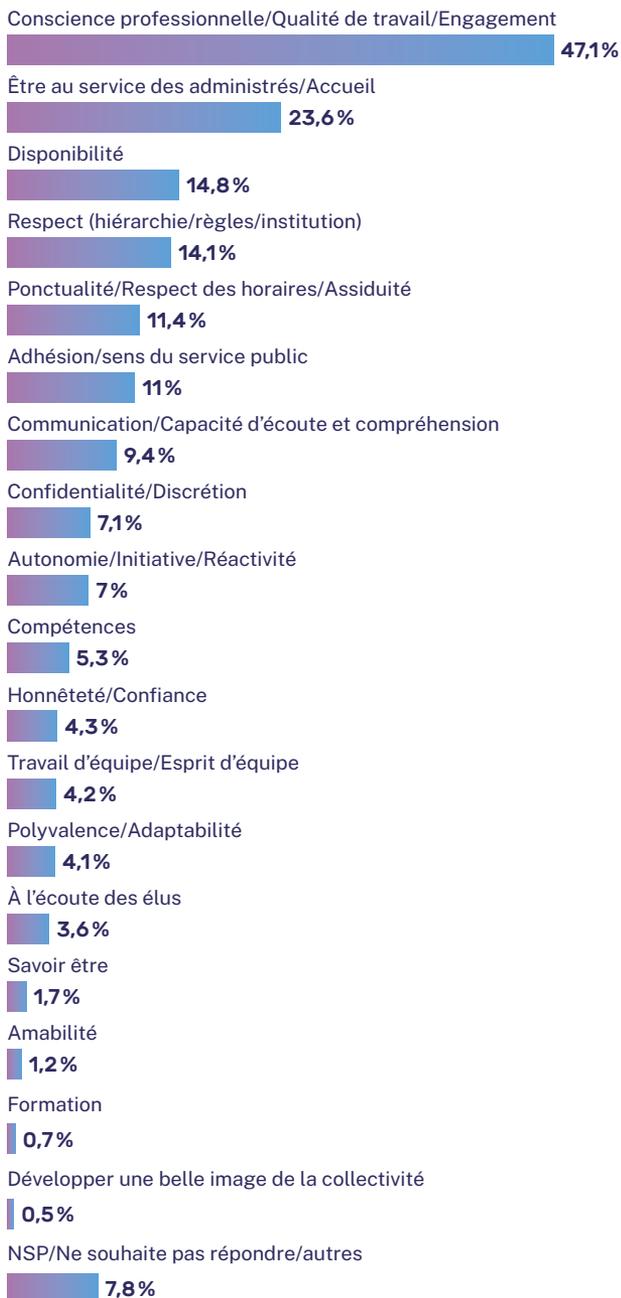
Bien que les intentions de création de postes soient en baisse, les employeurs territoriaux sont pleinement conscients de l'enjeu auquel ils doivent faire face avec d'une part, l'accélération des départs à la retraite et d'autre part, les besoins de leurs collectivités en matière de services publics.

Face aux attentes croissantes des administrés, ils savent que des politiques publiques efficaces dépendent avant tout des stratégies RH qu'ils vont déployer.

En ce sens, le présent Baromètre se veut un document « ressources » et de référence permettant d'identifier des tendances clés mais aussi à plus long terme, d'encourager le dialogue et l'innovation.

---

### Qu'attendez-vous prioritairement de vos agents en termes d'engagement et de sens du service public ?





## PRINCIPAUX TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES ET RAPPORTS PUBLIÉS EN 2024 RELATIFS À LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ET ACTUALITÉS

### Réforme de la promotion interne

Décrets n°2023-1272 du 26 décembre 2023 et n°2024-907 du 8 octobre 2024

### Modification du statut particulier du cadre d'emplois des gardes champêtres

Décret n°2024-282 et n°2024-283 du 28 mars 2024

**La loi n°2024-364 du 22 avril 2024** portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière d'économie, de finances, de transition écologique, de droit pénal, de droit social et en matière agricole assure la mise en conformité du code général de la fonction publique à l'article 10.1 de la directive, en ce qu'il prévoit que l'agent conserve le bénéfice de tous les avantages qu'il avait acquis à la date de début du congé de paternité et d'accueil de l'enfant, du congé parental, du congé de présence parentale, du congé de solidarité familiale et du congé de proche aidant, jusqu'à la fin de son congé

### Rapports issus des missions

**RAVIGNON et WOERTH** (publiés successivement les 29 et 30 mai 2024 consacrent tous les deux une partie à la Fonction publique territoriale)

### Réforme du régime indemnitaire des policiers municipaux

Décret n°2024-614 du 26 juin 2024

### Délivrance de l'attestation d'honorabilité

Décret n°2024-643 du 28 juin 2024 et arrêté du 8 juillet 2024

### Création d'un index égalité femmes-hommes pour la FPT

Décrets n°2024-801 du 13 juillet 2024 et n°2024-802 du 13 juillet 2024

---

### **Revalorisation du métier de secrétaire de mairie**

Loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 et quatre textes d'application qui portent sur :

- Le recrutement, la formation au premier emploi et la promotion interne (décret n°2024-826 du 16 juillet 2024)
- L'avantage spécifique d'ancienneté (décret n°2024-827 du 16 juillet 2024)
- La formation qualifiante et les modalités d'organisation (décret n°2024-830 du 16 juillet 2024)
- Les modalités d'organisation de l'examen professionnel et la durée minimale d'exercice des fonctions (décret n°2024-831 du 16 juillet 2024)

---

### **« Les salaires dans la fonction publique territoriale en 2022 »**

Étude INSEE parue le 19 septembre 2024

---

### **« Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité »**

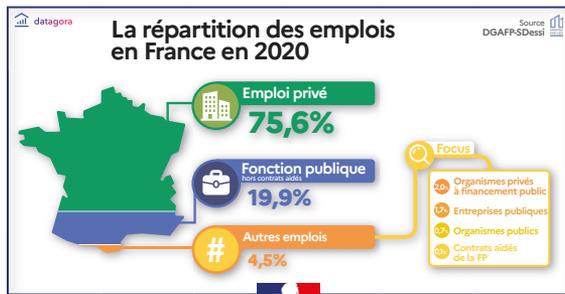
Étude de France stratégie rendue publique le 9 décembre 2024

---

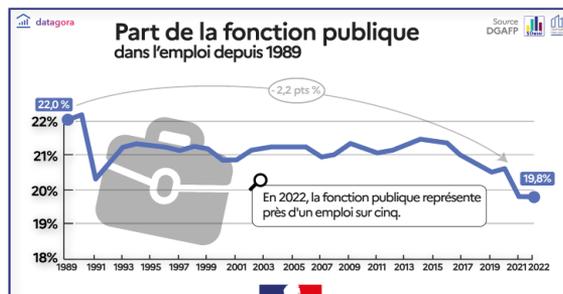
Non-reconduction de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) en 2024

# 1 Effectifs de la fonction publique

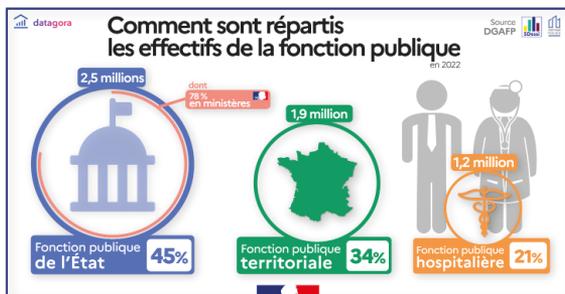
## Part de la fonction publique sur l'emploi en France et évolution depuis 1989



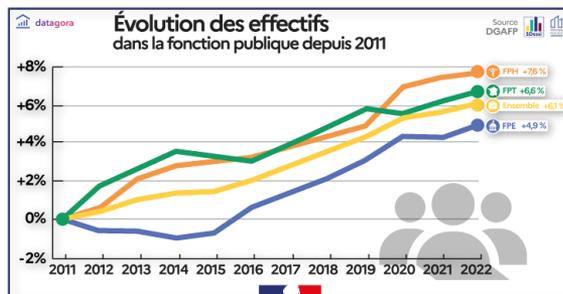
Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2022



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

## Nombre d'employeurs territoriaux et répartition des agents par type d'employeurs

**37 757** EMPLOYEURS PUBLICS TERRITORIAUX<sup>(1)</sup>

**1 983 003** AGENTS PUBLICS TERRITORIAUX<sup>(2)</sup>

+ 0,9 % entre 2020 et 2021

**73 %**



28 048 COMMUNES

**15 %**



5 136 SIVU, SIVOM...  
905 SIVOM / 2 782 SIVU  
1 747 Syndicats mixtes / 172 Autres

**7 %**



2 763 CCAS, CDE

**3 %**



1 260 EPCI  
dont Métropole de Lyon  
47 CU et Métropole / 222 CA / 992 CC

**0,3 %**



97 DÉPARTEMENTS  
hors Paris

**0,3 %**



97 CDG / CIG / CNFPT

**0,3 %**



96 SDIS

**> 0,1 %**



18 RÉGIONS

242 AUTRES EMPLOYEURS  
(CAISSE CRÉDIT MUNICIPAL, EPA LOCAUX...)

<sup>(1)</sup> employeurs principaux ayant au moins 1 agent - Mayotte inclus

**51 %**



1 011 000 AGENTS  
DANS LES COMMUNES  
61 % de femmes

**19 %**



370 000 AGENTS  
DANS LES ORGANISMES  
INTERCOMMUNEAUX  
53 % de femmes

**14 %**



280 600 AGENTS  
DANS LES DÉPARTEMENTS  
68 % de femmes

**5,5 %**



109 000 AGENTS  
DANS LES ÉTABLISSEMENTS  
COMMUNAUX  
89 % de femmes

**4,9 %**



97 100 AGENTS  
DANS LES RÉGIONS  
58 % de femmes

**3,5 %**



70 000 AGENTS  
DANS LES ÉTABLISSEMENTS  
DÉPARTEMENTAUX\*\*  
28 % de femmes

**0,5 %**



10 300 AGENTS  
DANS LES EPA\*\*\*  
54 % de femmes

**1,6 %**

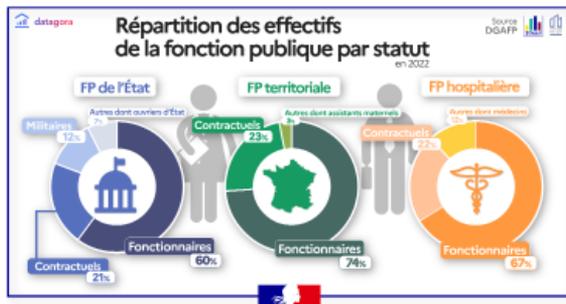
35 000  
EMPLOI AIDÉS

Source : SIAFS 2020 / Rapport OFGL 2023

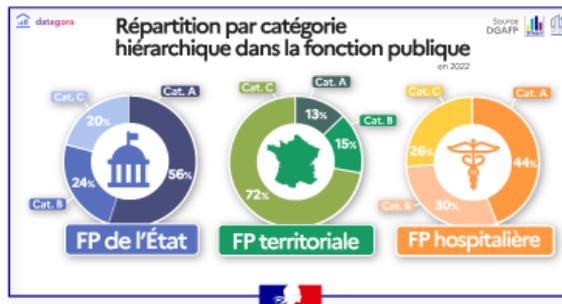
<sup>(2)</sup> hors Mayotte

\*\*SDIS et CDG / \*\*\* Etablissement Public à caractère Administratif (EPA)

## Effectifs par statut, catégorie, filière

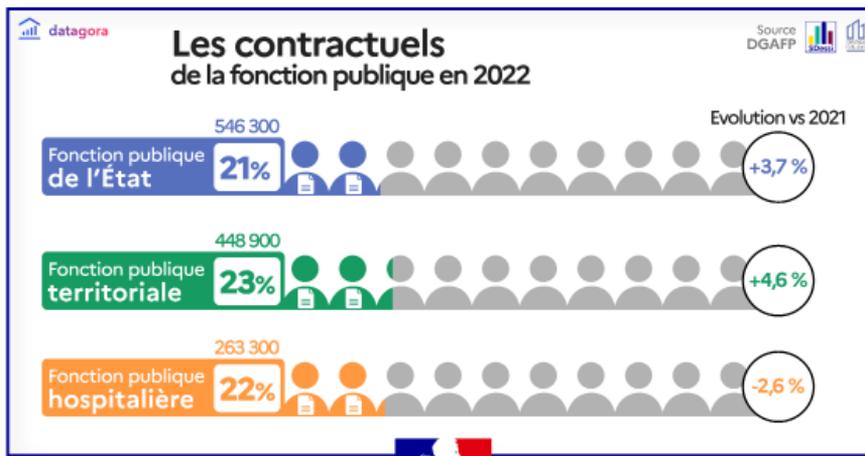


Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

## Emploi contractuel



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

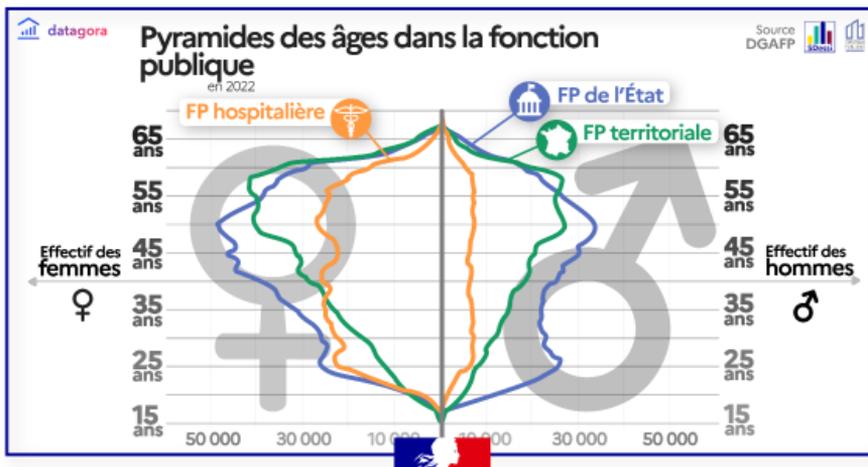
**RÉPARTITION DES CONTRACTUELS OCCUPANT UN EMPLOI PERMANENT  
SELON LE TYPE DE COLLECTIVITÉ**

Type de collectivité	Fonctionnaires	Contractuels sur emploi perm.
Régions	5,6%	3,9%
Départements	14,2%	9,1%
SDIS	3,7%	0,4%
Centres de gestion et CNFPT	0,5%	0,6%
Communes de moins de 1 000 habitants	4,3%	7,2%
Communes de 1 000 à 1 999 habitants	3,5%	2,9%
Communes de 2 000 à 3 499 habitants	3,8%	2,8%
Communes de 3 500 à 4 999 habitants	3,0%	2,2%
Communes de 5 000 à 9 999 habitants	6,8%	6,1%
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	6,8%	6,7%
Communes de 20 000 et 49 999 habitants	10,6%	12,1%
Communes de 50 000 et 79 999 habitants	4,8%	4,3%
Communes de 80 000 et 99 999 habitants	1,5%	1,9%
Communes de plus de 100 000 habitants	6,7%	5,5%
Total Établissements communaux	4,6%	8,3%
Communautés de commune	4,3%	7,3%
Communautés d'agglomération	5,3%	5,8%
Communautés urbaines et métropoles	5,6%	3,9%
Syndicats intercom. (SIVU, SIVOM)	1,2%	2,5%
Syndicats mixtes	2,0%	3,1%
Autres établissements publics intercom.	1,0%	2,2%
Autres	0,4%	1,4%

Sources : Rapports sociaux uniques 2022

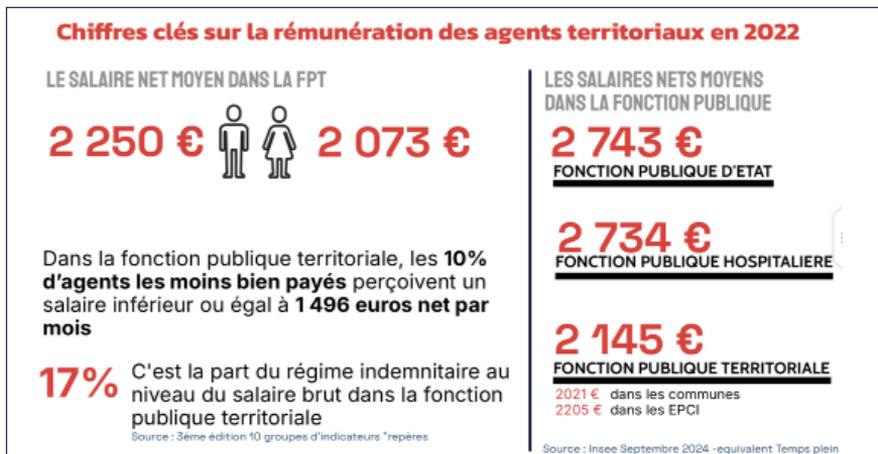
Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

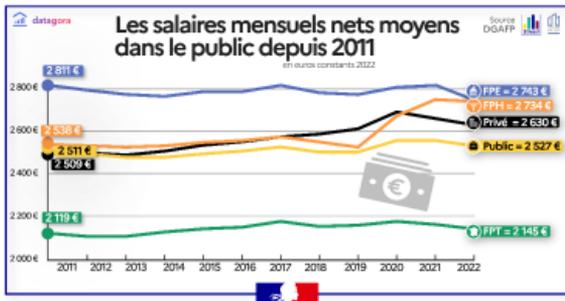
## 2 Pyramide des âges



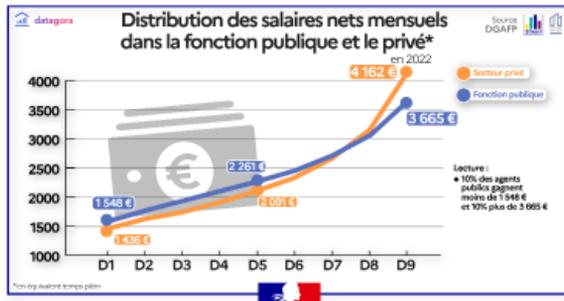
Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

## 3 Rémunération





Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

## Évolution du point d'indice

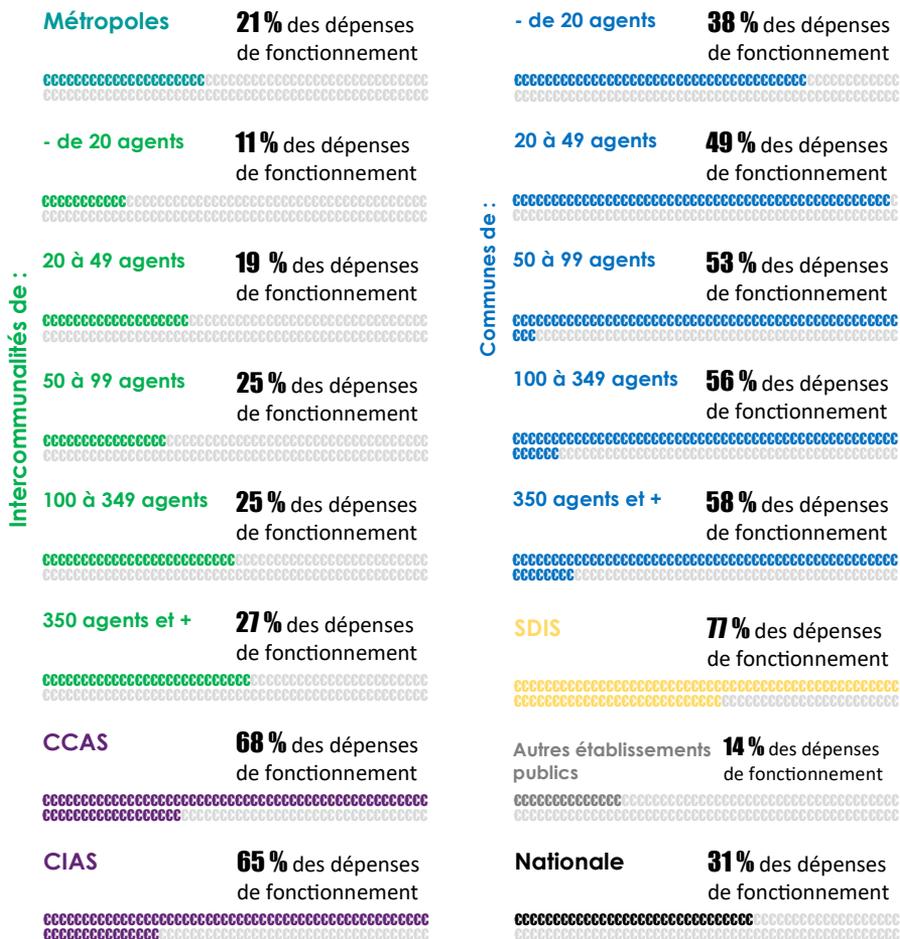
Le point d'indice sert à calculer le traitement brut des fonctionnaires, magistrats, militaires et de certains agents contractuels (rémunérés par référence à un indice). Le traitement brut mensuel est ainsi calculé en multipliant la valeur du point d'indice par l'indice majoré propre à chaque agent public. Celui-ci est fixé en fonction de son échelon, son grade, son cadre d'emplois et son ancienneté.

Date	Valeur	Valeur mensuelle du point
01/01/2023	59,0734	4,922783
01/07/2022	58,2004	4,850033
01/02/2017	56,2323	4,686025
01/07/2016	55,8969	4,658075
01/07/2010	55,5635	4,63029
01/10/2009	55,2871	4,60726
01/07/2009	55,1217	4,59348
01/10/2008	54,8475	4,57063
01/03/2008	54,6834	4,55695
01/02/2007	54,4113	4,53428
01/07/2006	53,9795	4,49829
01/11/2005	53,711	4,48592
01/07/2005	53,2847	4,44039
01/02/2005	53,0196	4,4183
01/01/2004	52,7558	4,39632
01/12/2002	52,4933	4,37444
01/03/2002	52,1284	4,34403

## PART DES CHARGES DE PERSONNEL SUR LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

### Indicateur 1

“ La part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement est, en général, plus élevée pour les communes, CCAS, CIAS, SDIS que pour les autres établissements. ”

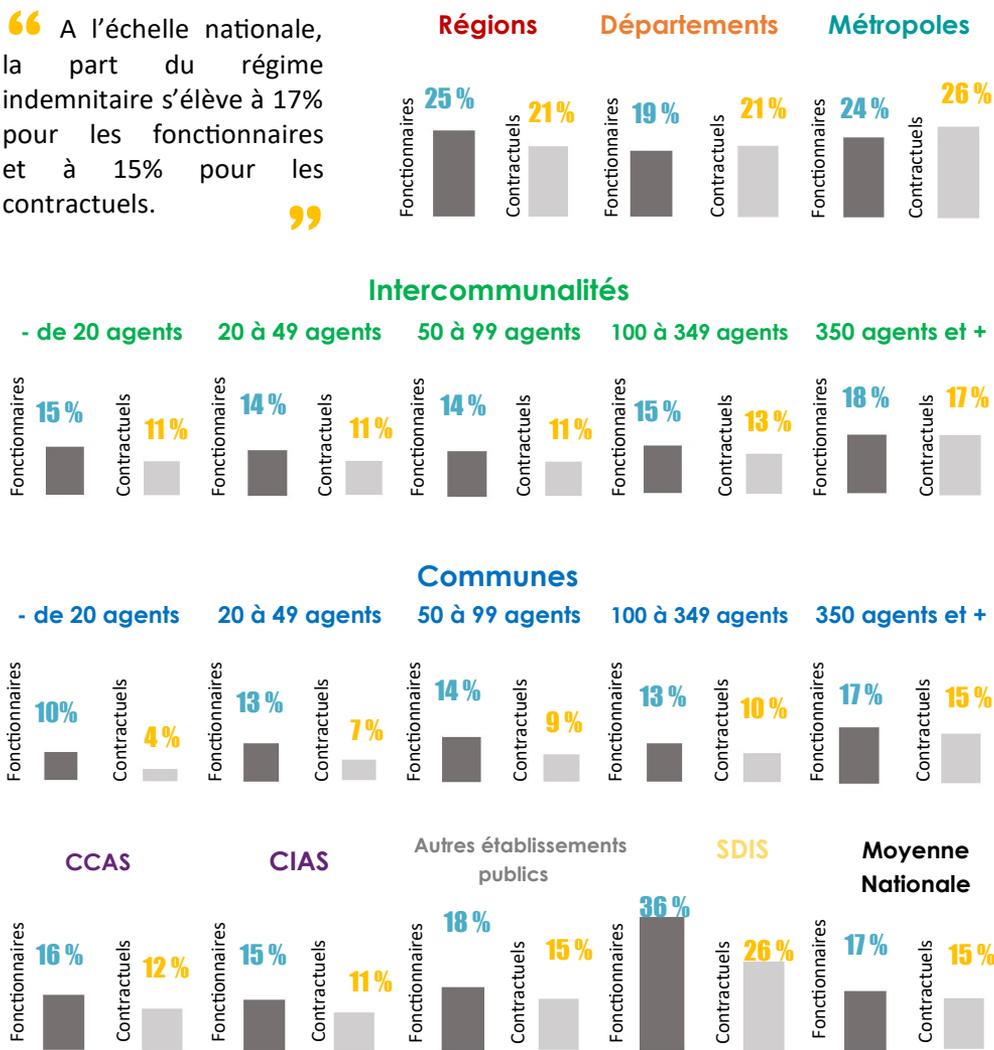


Source : 10 groupes d'indicateurs « repères » POUR LE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES 3<sup>ème</sup> ÉDITION 2024

## PART DU RÉGIME INDEMNITAIRE SUR LES RÉMUNÉRATIONS BRUTES

### Indicateur 2

“ A l'échelle nationale, la part du régime indemnitaire s'élève à 17% pour les fonctionnaires et à 15% pour les contractuels. ”

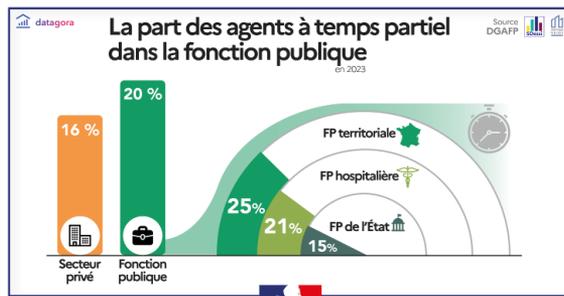


Source : 10 groupes d'indicateurs « repères » POUR LE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES 3<sup>ème</sup> ÉDITION 2024

## 4 Temps de travail

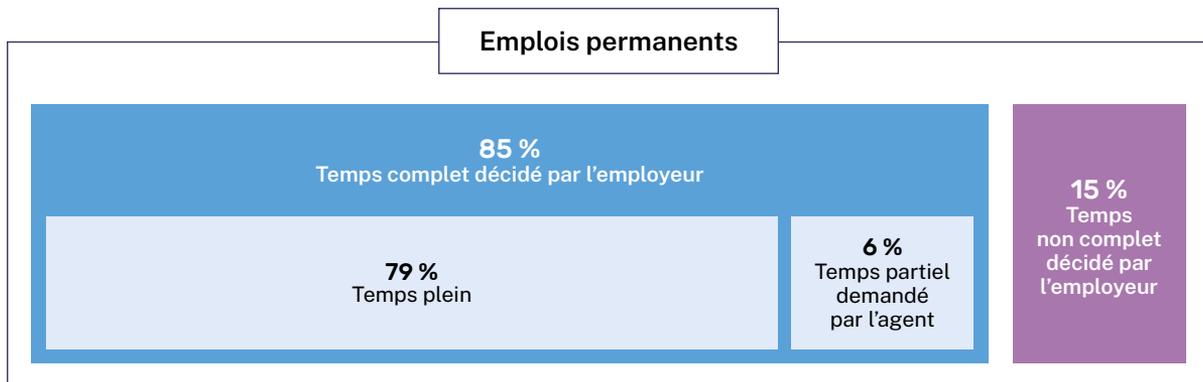


Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

### RÉPARTITION DES EMPLOIS PERMANENTS SELON LE TYPE D'EMPLOI ET LE TEMPS DE TRAVAIL

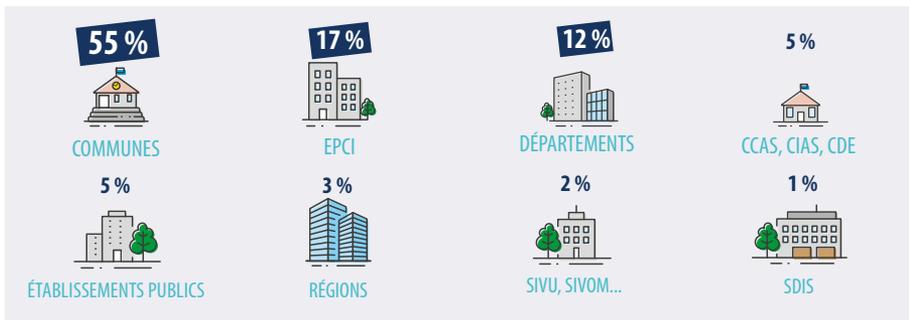


Source : Rapports sociaux uniques 2022

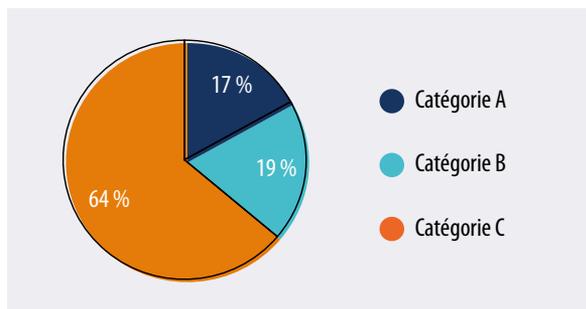
Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts militaires

# 5 Recrutements

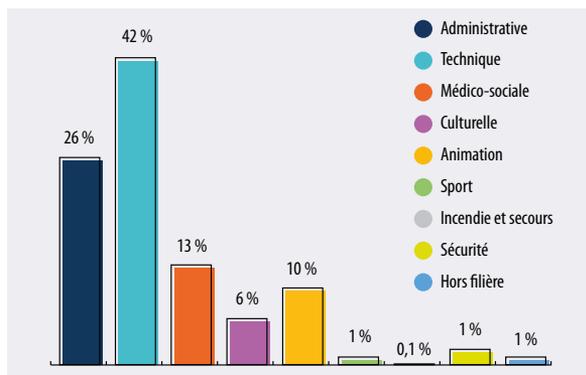
RÉPARTITION DES NOMINATIONS PAR TYPES DE COLLECTIVITÉS EN 2023



RÉPARTITION DES NOMINATIONS PAR CATÉGORIE EN 2023

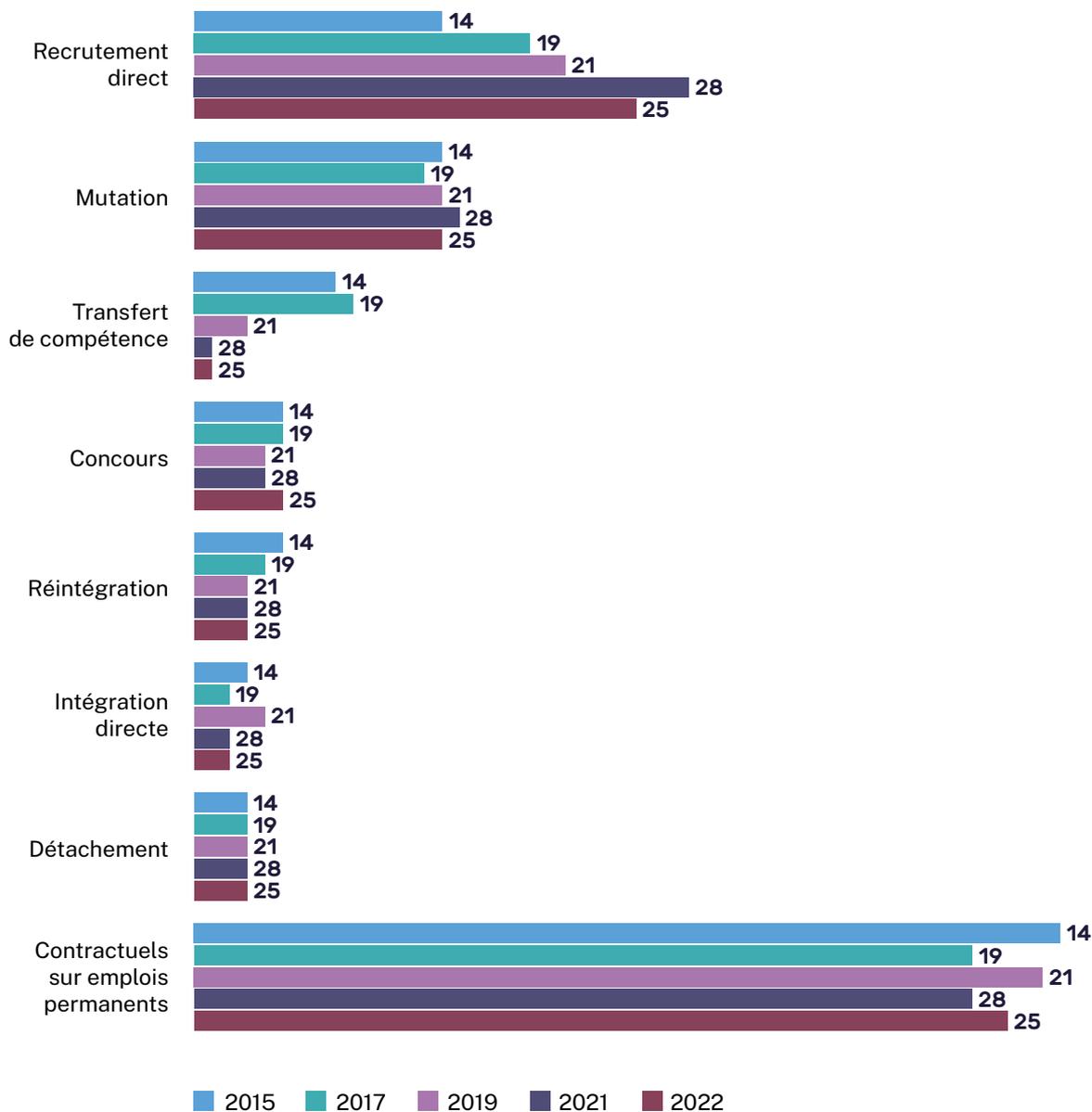


RÉPARTITION DES NOMINATIONS PAR FILIÈRE EN 2023



Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS SUR EMPLOI PERMANENT  
DE 2015 À 2022



Source : Rapports sociaux uniques 2022

Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts militaires

## Top 10 des métiers en tension en 2023

2023		2022	2021
n° 1	Directeur ou directrice général(e)	n° 2	n° 2
n° 2	Médecin	n° 1	-
n° 3	Responsable des services techniques	n° 3	n° 1
n° 4	Secrétaire de mairie	n° 4	n° 5
n° 5	Directeur ou directrice financier	-	-
n° 6	Développeur ou développeuse économique	n° 7	-
n° 7	Responsable de gestion budgétaire et financière	-	-
n° 8	Agent chargé de contrôle en assainissement collectif et non collectif	-	-
n° 9	Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	-	-
n° 10	Responsable de la gestion des déchets	-	-

*\* Précisions méthodologiques : indicateur lié à la durée moyenne de publication des offres*

Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

Les métiers en tension se définissent comme ceux qui font face à des difficultés de recrutement, soit par manque de candidats, soit par des profils inadaptés. Leur identification repose principalement sur une durée de publication des offres supérieure à la moyenne.

## Top 10 des familles de métiers les plus recrutées en 2023

	Part de diffusions d'offres
Architecture, bâtiment et logistique	14 %
Citoyenneté, population, affaires administratives et vie associative	12 %
Education, animation et jeunesse	11 %
Culture	6 %
Voirie et infrastructures	6 %
Enfance et famille	5 %
Ingénierie écologique	5 %
Inclusion sociale	5 %
Restauration collective	4 %
Santé publique	4 %

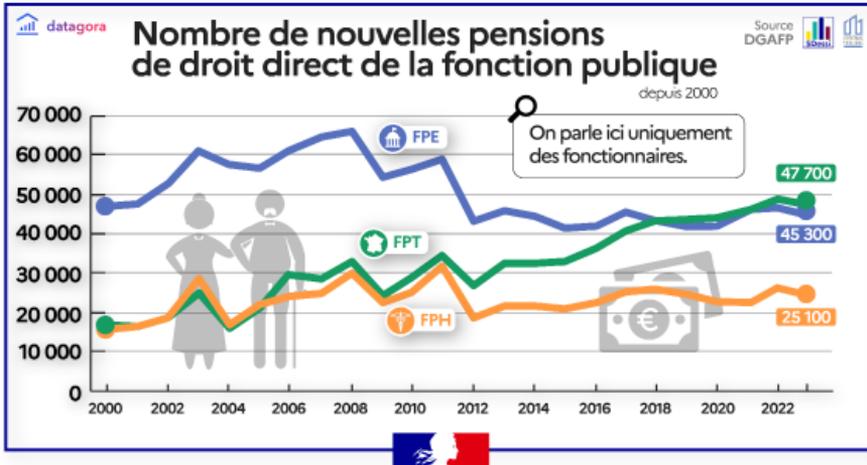
Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

## Les 17 principaux métiers territoriaux

Métiers territoriaux	2017-2019			2012	Évolution (points de %)
	Effectifs	Part des effectifs (%)	Cumul (%)	Part des effectifs (%)	
Chargé de propreté des locaux	166 600	8,5	8,5	10,8	- 2,3
Assistant de gestion administrative	109 200	5,6	14,0	7,5	- 1,9
Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	78 100	4,0	18,0	4,2	- 1,2
Agent de restauration	69 100	3,5	21,5	2,8	0,7
Assistant éducatif petite enfance	67 200	3,4	25,0	3,2	0,3
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	63 600	3,2	28,2	2,7	0,5
Animateur enfance-jeunesse	63 400	3,2	31,4	2,7	0,5
Ouvrier de maintenance des bâtiments	56 900	2,9	34,3	2,9	0,0
Jardinier	45 600	2,3	36,6	2,5	- 10,2
Chargé d'accueil	44 500	2,3	38,9	2,4	- 0,1
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	42 900	2,2	41,1	2,4	- 0,3
Assistant familial en protection de l'enfance	40 800	2,1	43,2	1,8	0,3
Aide à domicile	37 900	1,9	45,10	2,3	- 0,4
Travailleur social	36 700	1,9	47,0	1,6	0,2
Enseignant artistique	35 900	1,8	48,8	1,6	0,2
Agent de services polyvalent en milieu rural	35 100	1,8	50,6	1,3	0,5
Agent de propreté des espaces publics	25 000	1,2	51,8	1,5	- 0,3

Sources : CNFPT - Observatoire de la FPT - Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2017-2019  
CNFPT - Observatoire de la FPT - Enquête nationale sur les métiers territoriaux au 31 décembre 2012

# 6 Retraite



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

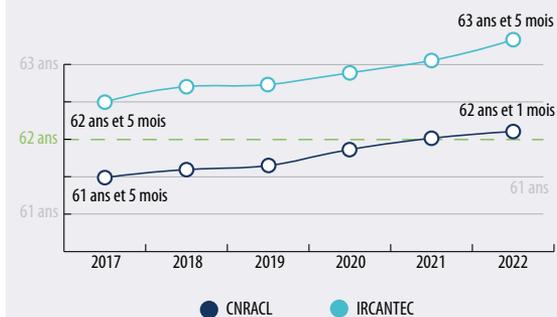
## ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DU NOMBRE DE DÉPARTS À LA RETRAITE PAR RÉGIME



Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

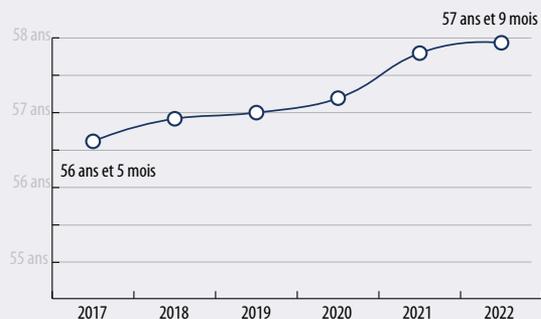
### LES DÉPARTS POUR INVALIDITÉ

Evolution pluriannuelle de l'âge de départ à la retraite selon le régime de retraite



Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

Evolution pluriannuelle de l'âge de départ à la retraite pour invalidité



Source : 13<sup>ème</sup> édition du panorama de l'emploi territorial

### NOMBRE D'INAPTITUDES, DE RETRAITES POUR INVALIDITÉ, DE TEMPS PARTIELS THÉRAPEUTIQUES, D'AMÉNAGEMENTS D'HORAIRE OU DE POSTE DE TRAVAIL ET MISES EN DISPONIBILITÉ D'OFFICE

	2013	2015	2017	2019	2021	2022
Demande de reclassement au cours de l'année suite à une inaptitude	5 200	5 800	5 000	4 000	2 000	2 500
Reclassement effectif au cours de l'année suite à une inaptitude	2 900	3 500	3 100	2 500	1 200	1 700
Retraite pour invalidité	3 300	3 500	3 900	4 400	3 200	3 400
Licenciement pour inaptitude physique	600	800	600	700	600	600
Décision d'inaptitude définitive du fonctionnaire à son emploi au cours de l'année	4 200	4 900	4 900	4 500	3 700	4 100
dont filière technique	2 700	3 100	3 000	2 800	2 700	2 500
Décisions d'accord de temps partiel thérapeutique recensées sur l'année	23 300	24 400	21 500	21 300	16 700	23 800
Décisions d'accord d'aménagement d'horaire ou d'aménagement de poste de travail	14 700	15 200	18 400	16 000	12 300	16 800
Mises en disponibilité d'office	4 200	5 100	4 700	4 100	4 000	4 400

Sources : Rapports sociaux uniques 2022

Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

# 7 Handicap

**5,66 %**  
TAUX D'EMPLOI DIRECT

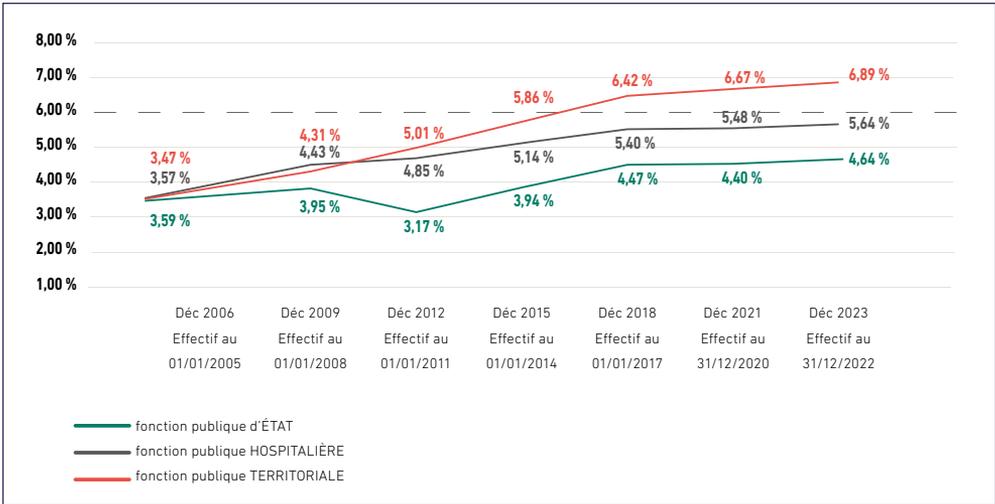
DEPUIS 2006,  
LE TAUX D'EMPLOI  
DIRECT A  
PROGRESSÉ DE :

- + 1,05 point**  
dans la Fonction  
publique D'ÉTAT
- + 2,07 point**  
dans la Fonction  
publique  
HOSPITALIÈRE
- + 3,42 point**  
dans la Fonction  
publique  
TERRITORIALE

EN 2023, LES 3 VERSANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE  
AFFICHENT UN TAUX D'EMPLOI DIRECT DE :

- 4,64**  
dans la Fonction  
publique  
D'ÉTAT contre 4,36 % en 2022, soit  
une hausse de 0,28 point
- 5,64**  
dans la Fonction  
publique  
HOSPITALIÈRE contre 5,53 % en 2022, soit  
une hausse de 0,11 point
- 6,89**  
dans la Fonction  
publique  
TERRITORIALE contre 6,72 % en 2022, soit  
une hausse de 0,17 point

ÉVOLUTION DU TAUX D'EMPLOI DIRECT  
PAR VERSANT DE LA FONCTION PUBLIQUE



Source : Rapport d'activité 2023 du FIPHP

## RÉPARTITION DES CONTRIBUTIONS PAR FONCTION PUBLIQUE

Fonction publique  
D'ÉTAT



**78 891 184 €**

- 14,33 M€ par rapport à 2022  
(- 15,38 %)

Fonction publique  
HOSPITALIÈRE



**37 547 722 €**

- 4,84 M€ par rapport à 2022  
(- 11,41 %)

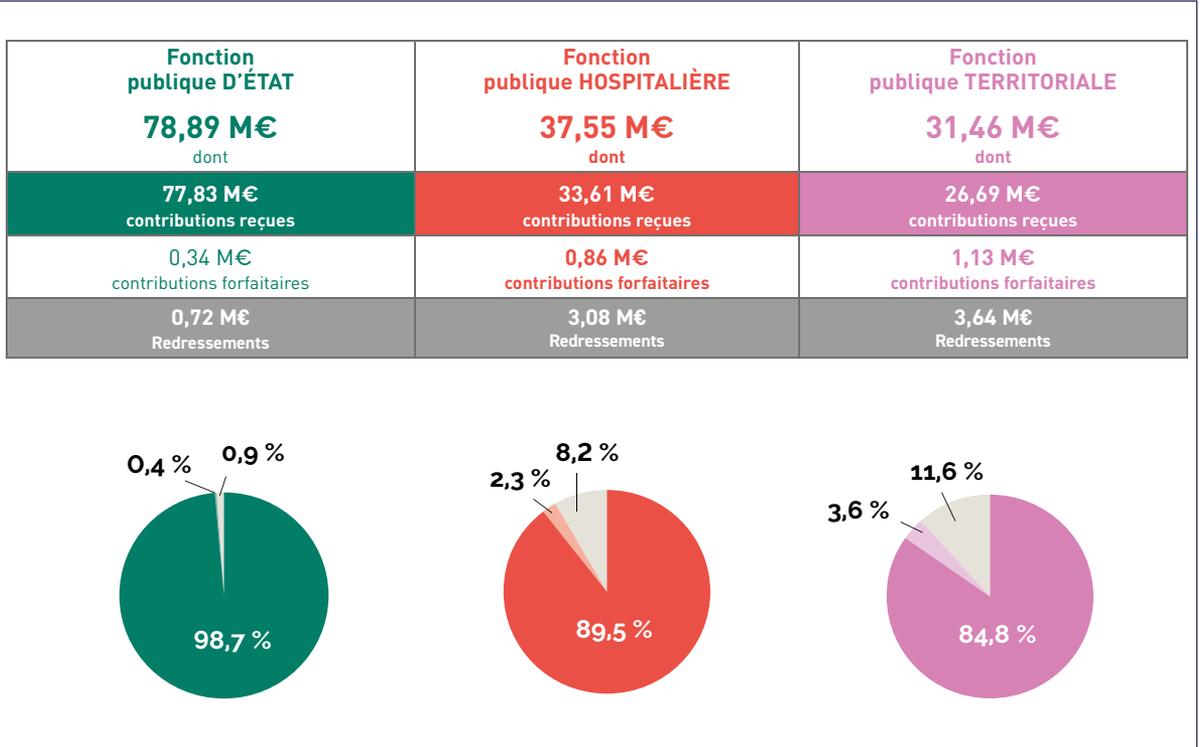
Fonction publique  
TERRITORIALE



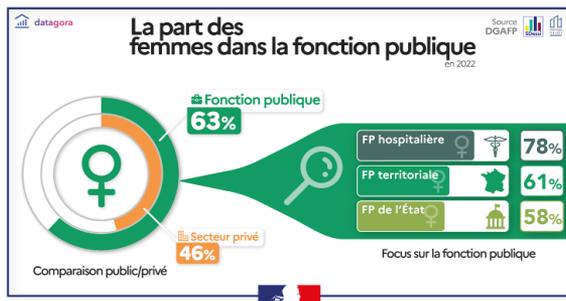
**31 461 032 €**

- 0,10 M€ par rapport à 2022  
(- 0,33 %)

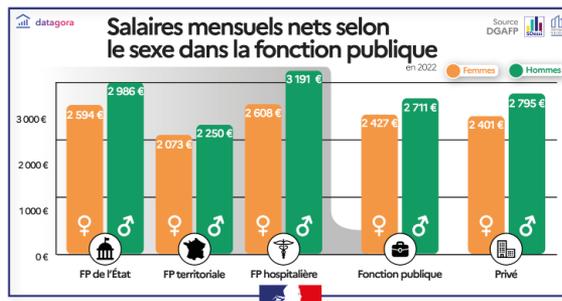
## DÉTAIL DES CONTRIBUTIONS PAR FONCTION PUBLIQUE



# 8 Égalité femmes/hommes

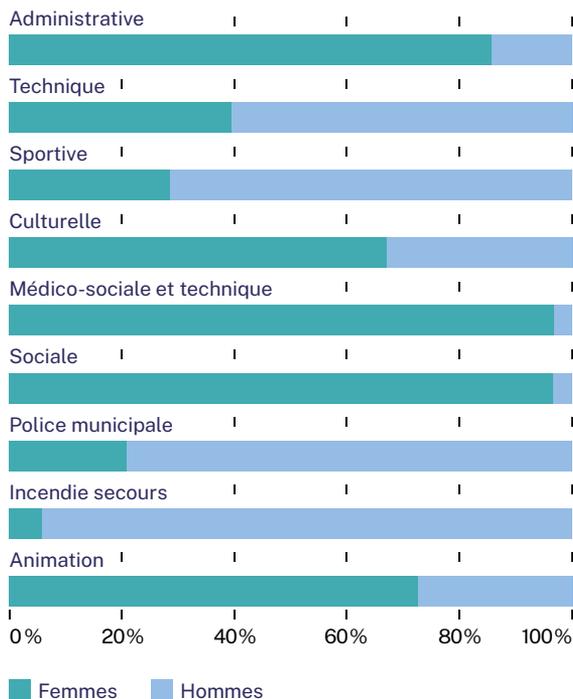


Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024



Source : Rapport sur l'état de la fonction publique 2024

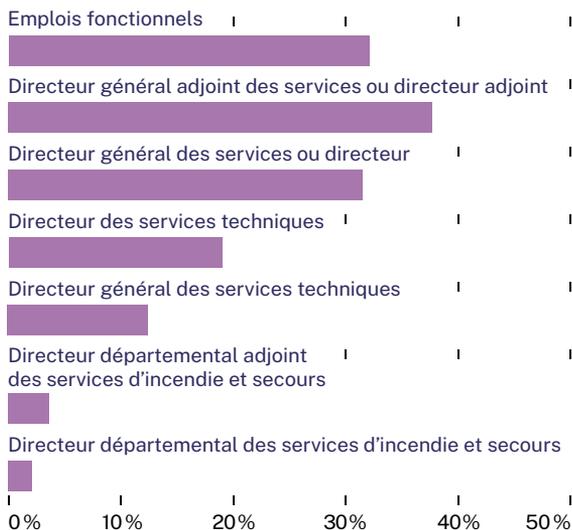
## RÉPARTITION PAR SEXE DES FONCTIONNAIRES SELON LA FILIÈRE



Sources : Rapports sociaux uniques 2022

Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

## PART DE FEMMES PARMI LES AGENTS OCCUPANT UN EMPLOI FONCTIONNEL ET PARMIS L'ENSEMBLE DES AGENTS



Sources : Rapports sociaux uniques 2021

Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

**PART DE FEMMES PARMIS LES FONCTIONNAIRES,  
SELON LE TYPE DE COLLECTIVITÉ**

Type de collectivité	Part de femmes
Régions	59 %
Départements	64 %
SDIS	16 %
Centres de gestion et CNFPT	78 %
Organismes départementaux	55 %
Communes de moins de 1 000 habitants	64 %
Communes de 1 000 à 1 999 habitants	65 %
Communes de 2 000 à 3 499 habitants	62 %
Communes de 3 500 à 4 999 habitants	60 %
Communes de 5 000 à 9 999 habitants	61 %
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	59 %
Communes de 20 000 et 49 999 habitants	60 %
Communes de 50 000 et 79 999 habitants	58 %
Communes de 80 000 et 99 999 habitants	58 %
Communes de plus de 100 000 habitants	63 %
Total des communes	61 %
Total Etablissements communaux	88 %
Communautés de commune	65 %
Communautés d'agglomération	55 %
Communautés urbaines et métropoles	40 %
Total des EPCI à fiscalité propre	52 %
Syndicats intercom. (SIVU, SIVOM)	75 %
Syndicats mixtes	39 %
Autres étab. publics intercommunaux	85 %
Total des groupements intercom. sans FP	61 %
Autres	57 %
<b>Ensemble</b>	<b>60 %</b>

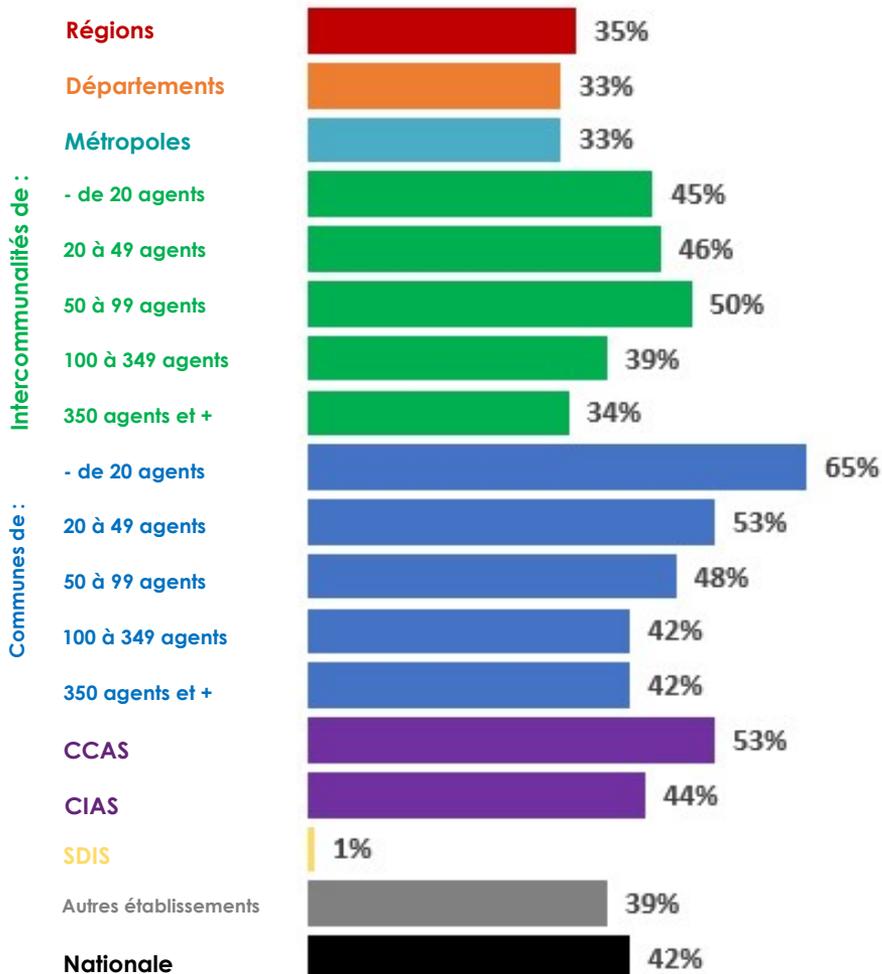
Sources : Rapports sociaux uniques 2022

Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

## PART DES FEMMES PARMI LES AGENTS SUR EMPLOI FONCTIONNEL

## Indicateur 2

“ La part des femmes parmi les agents sur emploi fonctionnel est de 42%. ”



Source : 10 groupes d'indicateurs « repères » POUR LE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES 3<sup>ème</sup> ÉDITION 2024

## PART DES PRIMES SUR LES RÉMUNÉRATIONS ANNUELLES BRUTES POUR LES FEMMES /HOMMES

### Indicateur 5

€ Part du régime indemnitaire pour les femmes

€ Part du régime indemnitaire pour les hommes

“ En moyenne, la part du régime indemnitaire est de 15% pour les femmes contre 20 % pour les hommes.

”

#### Régions

#### Départements

#### Métropoles

24 %	25 %	18 %	21 %	24 %	24 %
€	€	€	€	€	€

#### Intercommunalités

- de 20 agents		20 à 49 agents		50 à 99 agents		100 à 349 agents		350 agents et +	
14 %	14 %	10 %	12 %	11 %	13 %	13 %	14 %	17 %	18 %
€	€	€	€	€	€	€	€	€	€

#### Communes

- de 20 agents		20 à 49 agents		50 à 99 agents		100 à 349 agents		350 agents et +	
9 %	10 %	12 %	13 %	11 %	13 %	11 %	13 %	16 %	18 %
€	€	€	€	€	€	€	€	€	€

#### CCAS

#### CIAS

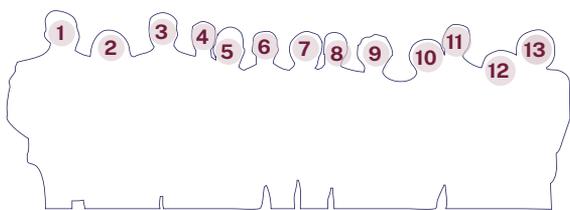
#### SDIS

#### Autres établissements publics

#### Moyenne Nationale

15 %	16 %	14 %	16 %	28 %	37 %	17 %	18 %	15 %	20 %
€	€	€	€	€	€	€	€	€	€

## Les représentants de la coordination des employeurs territoriaux lors du forum consacré à la fonction publique territoriale au 106<sup>ème</sup> Congrès des maires et présidents d'intercommunalités de France (20 novembre 2024)



### Association des maires de France

Secrétaire générale de l'AMF, maire de Lampertheim :  
**Murielle FABRE 7**

### Association des maires ruraux de France

Maire de Savignac sur l'Isle : **Chantal GANTCH 10**

### Association des petites villes de France

Maire de Saint-Maurice : **Igor SEMO 3**

### CNFPT

Président du Centre national de la fonction publique territoriale : **Yohann NEDELEC 8**

### CSFPT

Maire de Sceaux, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) :  
**Philippe LAURENT 5**

### Départements de France

Président du conseil départemental de la Mayenne :  
**Olivier RICHEFOU 6**

### FNCDG

1<sup>er</sup> vice-président de la Fédération nationale des centres de gestion, maire de Plouec du Trioux :  
**Vincent LE MEAUX 1**

### France urbaine

Conseillère municipale déléguée de Rennes, vice-présidente de Rennes Métropole : **Emmanuelle ROUSSET 9**

### Intercommunalités de France

Président de l'agglomération Foix-Varilhes : **Thomas FROMENTIN 4**

### Régions de France

Vice-présidente du conseil régional Nouvelle-Aquitaine : **Sandrine DERVILLE 2**

### Villes de France

Maire de Saint-Quentin : **Frédérique MACAREZ 13**

### Associés à la CET

### FIPHPF

Présidente du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique : **Françoise DESCAMPS-CROSNIER 12**

### Ircantec

Président de l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques, maire d'Allons : **Christophe IACOBBI 11**



# Horizons 2025



[www.amf.asso.fr](http://www.amf.asso.fr)



[www.amrf.fr](http://www.amrf.fr)



[www.apvf.asso.fr](http://www.apvf.asso.fr)



[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)



[www.departements.fr](http://www.departements.fr)



[www.fncdg.com](http://www.fncdg.com)



[www.franceurbaine.org](http://www.franceurbaine.org)



[www.intercommunalites.fr](http://www.intercommunalites.fr)



[www.regions-france.org](http://www.regions-france.org)



[www.villesdefrance.fr](http://www.villesdefrance.fr)

En collaboration avec le collège employeurs du CSFPT