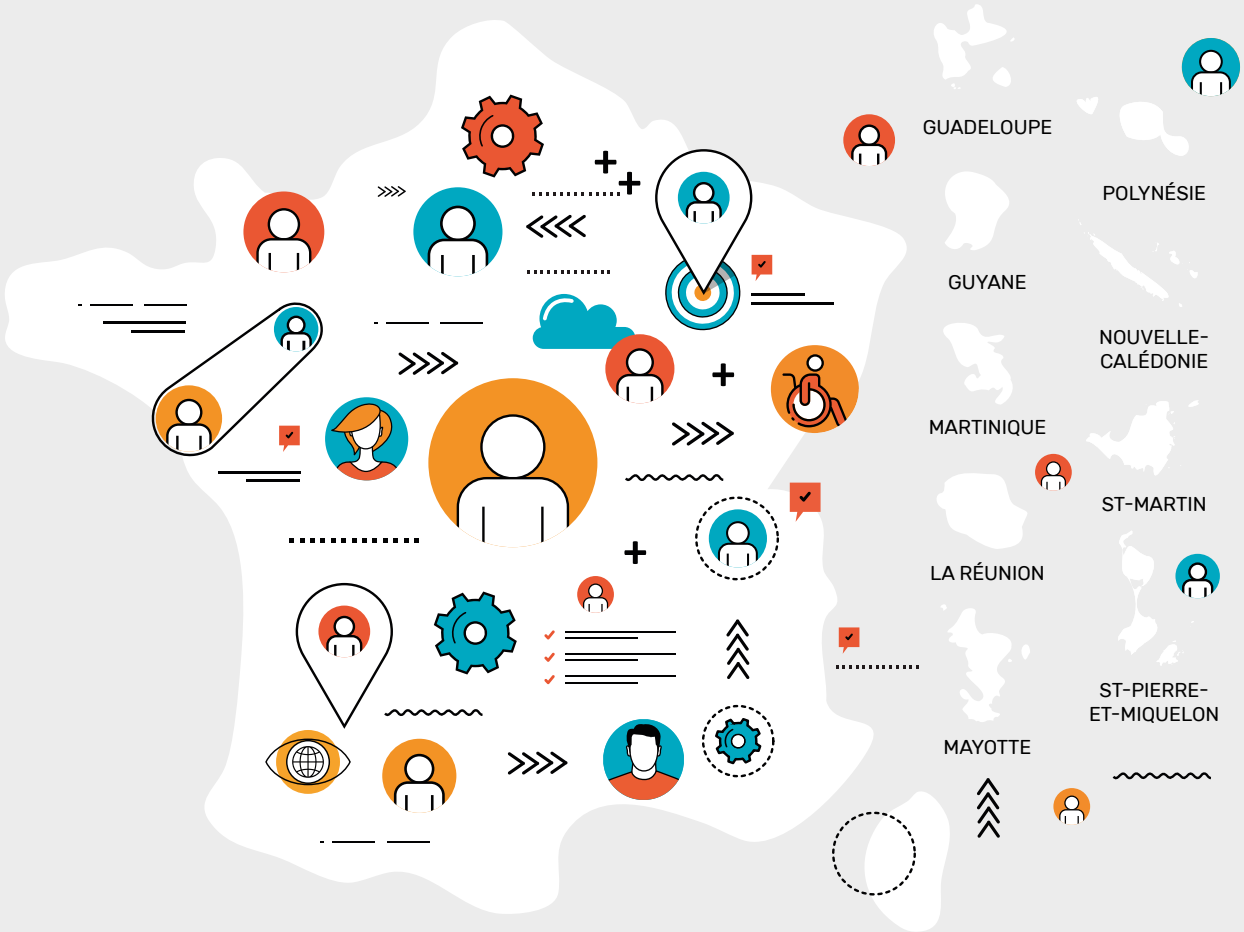
HoRHizons 2026

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



AMF
AMRF
ASSOCIATION DES MAIRES RURAUX DE FRANCE
APVF
ASSOCIATION DES PETITES VILLES DE FRANCE
le cnfpt
DÉPARTEMENTS DE FRANCE
FNCDG
FRANCE URBAINE
INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE
RÉGIONS DE FRANCE
VILLES FRANCE

Les employeurs territoriaux gardent le cap sur leurs objectifs en matière de ressources humaines !

À la veille des élections municipales, et dans un contexte financier très incertain, cette édition spéciale du baromètre HoRHizons porte principalement sur la stratégie menée par les employeurs territoriaux tout au long de ce mandat. Il s'agit de porter un regard sur les priorités mises en œuvre depuis 2020 ainsi que sur les enjeux et obstacles qu'ont dû appréhender les collectivités territoriales pour maintenir un service public local efficient.

Les élus locaux ont affiché une volonté forte de définir des lignes politiques claires en matière de gestion des ressources humaines et de s'y tenir. Ainsi, l'amélioration de la qualité de vie au travail des agents territoriaux a été une préoccupation permanente pour répondre aux enjeux d'attractivité, mais également à la nécessité de maîtriser la masse salariale. Dans un contexte où les charges de fonctionnement ont progressé en raison, notamment, de l'augmentation substantielle imposée par l'État de la cotisation des employeurs à la CNRACL, différents leviers ont été activés pour s'adapter à un monde professionnel en évolution : nouveaux besoins sociétaux, mur du vieillissement, intelligence artificielle, etc.

Le baromètre confirme deux préoccupations essentielles des employeurs territoriaux : la fidélisation des agents indispensables à la continuité du service public et la capacité à continuer de proposer des perspectives de carrière attractives.

Enfin, ce baromètre met en évidence le choix qui a été fait par les communes et intercommunalités de maintenir, à un niveau élevé, l'effort de formation professionnalisante, ainsi que de compenser les inégalités d'accès à la protection sociale complémentaire.

L'enjeu du mandat qui débutera pour les communes et leurs intercommunalités dans les prochaines semaines transparaît clairement dans cette publication : comment les employeurs territoriaux pourront-ils offrir des perspectives d'emploi et des conditions de travail renouvelées au sein des collectivités territoriales malgré un contexte financier incertain ?

Nos organisations sont aux côtés des élus pour répondre à ces nouveaux défis.

David LISNARD
Président de l'AMF

Jean-Paul CARTERET
1er Vice-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 MIOSSEC
Président délégué d'Intercommunalités de France

Johanna ROLLAND
Présidente de France urbaine

Carole DELGA
Présidente de Régions de France

Gil AVEROUS
Président de Villes de France

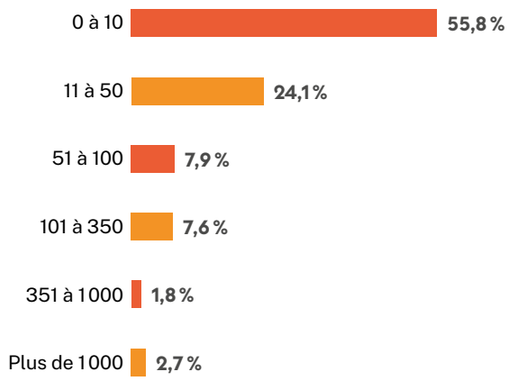
Philippe LAURENT
Président du CSFPT

Sommaire

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE 03
Méthodologie 03
1. La stratégie RH mise en œuvre pendant le mandat 04
2. La masse salariale 08
3. Le recrutement 10
4. La formation 12
5. La protection sociale complémentaire 13

DONNÉES UTILES 14

NOMBRE D'EMPLOIS PERMANENTS DANS LA COLLECTIVITÉ



MÉTHODOLOGIE

MODE DE RECUEIL

Enquête menée par téléphone auprès des collectivités territoriales

DATES DE TERRAIN

Du 23/10/2025 au 12/12/2025

1 006 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET EPCI INTERROGÉS

- 4 régions
- 20 départements
- 1 métropole
- 1 communauté urbaine
- 28 communautés d'agglomération
- 173 communautés de communes
- 8 communes de 20 000 habitants et plus
- 62 communes de 3 500 à 19 000 habitants
- 709 communes de moins de 3 500 habitants

FOCUS

Note sur le redressement effectué

L'échantillon a été construit afin de disposer de communes et d'autres collectivités de diverses tailles. Tous les types de collectivités ont ensuite été ramenés à leur représentativité, et ce, de manière identique aux précédentes éditions du baromètre.

1 LA STRATÉGIE RH MISE EN ŒUVRE PENDANT LE MANDAT

Un sentiment partagé par la très grande majorité des collectivités répondantes d'avoir réussi à mettre en œuvre la stratégie RH sur le mandat

Il ressort de ce baromètre une volonté politique affirmée de garder un cap, en dépit d'évolutions normatives importantes et instables, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires pesant sur les marges de manœuvre pour financer des politiques RH. Même les communes de taille moins importante (81,1% des communes de moins de 3 500 habitants) soulignent avoir mis en œuvre la stratégie RH définie en début de mandat, ce qui relativise l'idée reçue selon laquelle une ligne de partage existerait sur ce point entre petites communes et grandes collectivités.

Ce mandat a vu la définition des premières lignes directrices de gestion, créées par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, et obligatoires dans chaque collectivité territoriale ou établissement public. Ces axes politiques ont permis de déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH et de définir les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents.

83,3 %

des répondants déclarent avoir réussi à mettre en œuvre la stratégie RH définie en début de mandat

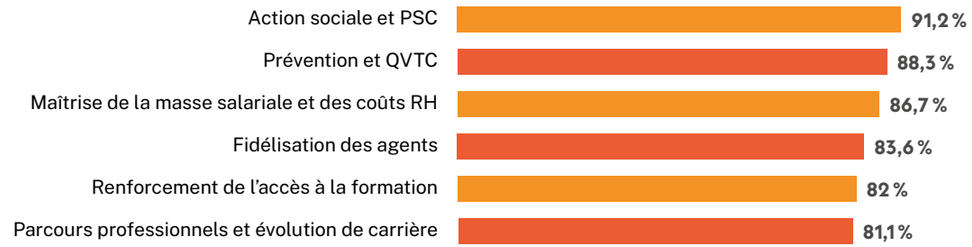
FOCUS

Le rapport du Sénat « *Libre administration, simplification, libertés locales : 15 propositions pour rendre aux élus locaux leur pouvoir d'agir* » (6 juillet 2023) constatait un affaiblissement du pouvoir d'agir des élus locaux résultant notamment d'une inflation et d'une complexité normative accrues, ainsi que d'une multiplication de réformes réduisant substantiellement l'autonomie financière et fiscale des collectivités territoriales.

En matière de ressources humaines, les employeurs territoriaux ont eu, en effet, tout au long de ce mandat à mettre en œuvre de nombreux textes : loi n° 2019-828 du 6 août 2019 et ses décrets d'application, transposition des mesures issues du Ségur de la santé, évolution de la promotion interne, réforme des secrétaires généraux de mairie, réforme des retraites, mise en œuvre de procédures nouvelles notamment en matière de recrutement, évolution de la gestion de la maladie, réforme des congés pour événements familiaux, mise en œuvre de l'index égalité femmes/hommes…

Un mandat marqué par des priorités RH recentrées sur la protection, la stabilisation des effectifs et la fidélisation des agents sur fond de fortes contraintes budgétaires

Durant ce mandat, quelles ont été les orientations principales de votre stratégie ressources humaines ?



La priorité donnée à la protection des agents et à leur qualité de vie au travail, dans un contexte d'usure professionnelle, d'allongement des carrières et de forte pénibilité, et à la maîtrise de la masse salariale, traduit la volonté de mettre en place une politique RH de stabilisation plutôt que de transformation.

86,7% des répondants ont ainsi indiqué, comme l'une des priorités principales de leur stratégie RH, la maîtrise de la masse salariale. Cette orientation est apparue comme un enjeu majeur tout au long d'un mandat caractérisé par une longue crise sanitaire, une inflation forte, mais aussi par des mesures gouvernementales exogènes qui ont fortement pesé et vont peser de manière croissante sur les dépenses de personnel des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

FOCUS

Au cours du mandat, les dépenses de personnel des communes et des intercommunalités ont progressé de 3,4 % en moyenne annuelle, avec une accélération à compter de 2022 du fait de l'évolution constante du niveau du SMIC, de la revalorisation indiciaire (+3,5 % au 1er juillet 2022, +1,5 % au 1er juillet 2023, bonification de cinq points d'indice pour tous les agents au 1er janvier 2024) et une hausse du taux de contribution à la CNRACL (+12 points à l'horizon 2028). Dans son rapport sur les finances publiques locales publié en juin 2025, la Cour des Comptes relève que la hausse des charges de personnel (78,4 Md€, soit + 4,8 %) traduit les effets des mesures de revalorisations indiciaires nationales et des progressions de carrière à l'ancienneté.

D'autres priorités majeures : dialogue social, rémunérations et temps de travail en second rang des axes stratégiques

Durant ce mandat, quelles ont été les orientations principales de votre stratégie ressources humaines ?

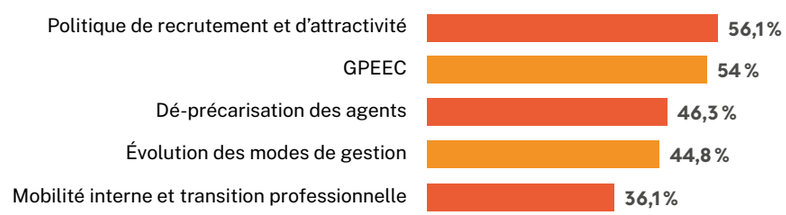


Les politiques de rémunération, avec notamment la mise en œuvre de mesures indemnitaires choisies pour compenser de moindres mesures indiciaires, figurent également dans les principales priorités mises en œuvre par les employeurs territoriaux (75,9 % des répondants). Dans l'édition 2025, 59,7 % des répondants indiquaient déjà en faire un levier d'attractivité.

Sur la durée du mandat, l'organisation du temps de travail a représenté un axe prioritaire pour plus de 71 % des collectivités répondantes, alors que ce champ reste largement encadré par les décisions nationales. Toutefois, la refonte du temps de travail, imposée par le législateur avec le respect des 1 607 heures de travail annuelles, a pu constituer une réponse des plus grandes collectivités, dans une logique d'attractivité, au besoin exprimé d'une plus grande individualisation des rythmes et cycles de travail.

Attractivité, GPEEC et mobilité : des collectivités toujours très mobilisées mais des ambitions politiques freinées par l'enchaînement de mesures réglementaires et statutaires et par les incertitudes nationales

Durant ce mandat, quelles ont été les orientations principales de votre stratégie ressources humaines ?

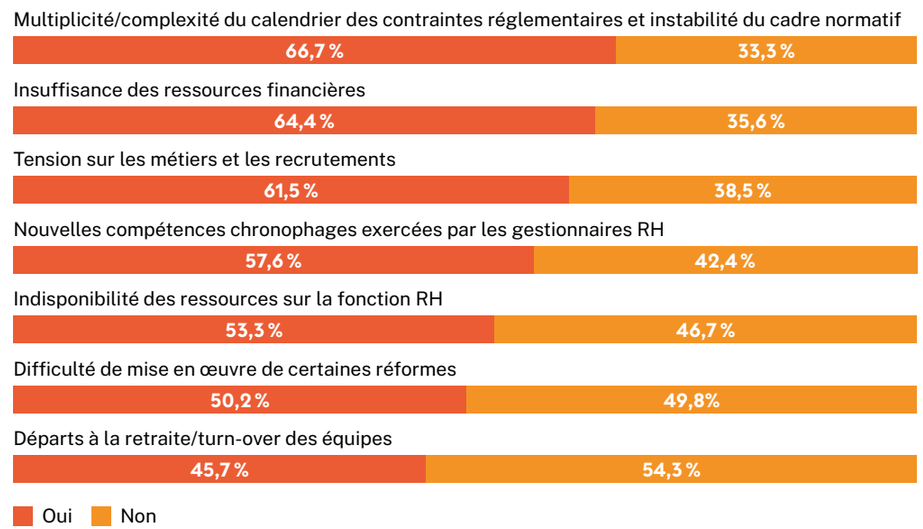


Concernant les autres orientations RH, elles ont porté principalement sur les politiques d'attractivité, de mobilité et sur l'évolution des modes de gestion, mais des différences notables apparaissent selon la taille des collectivités, notamment en matière d'accompagnement des transitions professionnelles.
Les politiques de recrutement, d'attractivité et d'accompagnement des différentes transitions sont généralisées dans les régions, départements, métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et les communes de plus de 20 000 habitants.

Si les communautés de communes se situent dans une position intermédiaire, les communes de moins de 3 500 habitants semblent se concentrer majoritairement sur une gestion RH de court terme, révélant un risque croissant de décrochage en matière d'attractivité et de capacité à recruter. Le moindre développement de politiques prospectives dans les communes de moins de 3 500 habitants s'explique par une ingénierie interne plus réduite que dans les structures plus importantes qui disposent de services plus étoffés.

Les freins principaux à l'accomplissement de la stratégie RH

Selon vous, qu'est-ce qui vous a empêché de réaliser pleinement votre stratégie RH ?

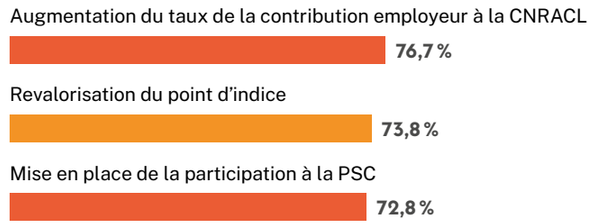


Ce baromètre avait également pour vocation de présenter les obstacles rencontrés par les employeurs territoriaux dans la mise en œuvre de leur politique RH. Sont particulièrement mis en avant les freins principaux suivants, souvent extérieurs aux collectivités elles-mêmes : un cadre normatif en perpétuelle évolution et parfois complexe à appliquer, et l'insuffisance de ressources financières et humaines. Ces tensions entraînent une charge croissante pesant sur les gestionnaires RH, et cela réduit mécaniquement les marges de manœuvre pour conduire des projets structurants.

2 LA MASSE SALARIALE

Le renforcement du pilotage de la masse salariale : une priorité stratégique pour les employeurs territoriaux

Quelles sont les mesures qui ont fait le plus évoluer la masse salariale au cours de ce dernier mandat ?



Parmi les facteurs ayant le plus fortement influé sur les charges de personnel durant le mandat, 76,7 % des répondants citent l'augmentation de la cotisation des employeurs à la CNRACL, les effets des revalorisations successives du point d'indice et la mise en œuvre de la participation obligatoire à la protection sociale complémentaire. Ces trois éléments constituent aujourd'hui des déterminants majeurs de la dynamique salariale, indépendamment des choix stratégiques locaux.

Les hausses indiciaires et de cotisations figurent en tête des réponses dans plus de 70 % des cas, notamment pour les grandes collectivités et les communes de moins de 3 500 habitants.

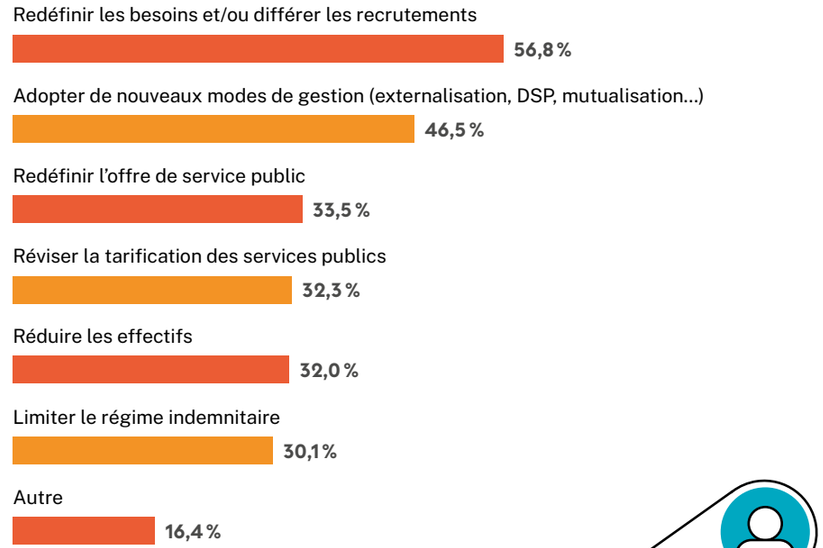
Pour ces dernières, la mise en place de la participation à la PSC apparaît plus fortement structurante, les collectivités de taille plus importante proposant déjà, avant le 1er janvier 2025, une participation à la prévoyance.

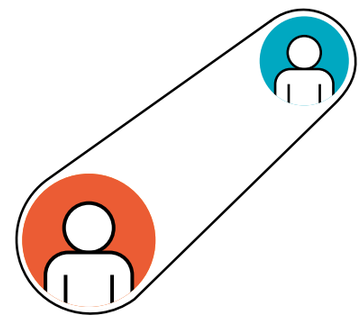
FOCUS

Depuis 2021, de nombreuses mesures nationales de revalorisation générale ou sectorielle ont été mises en œuvre : les augmentations successives du SMIC, des mesures catégorielles comme le Ségur de la santé ou le nouveau régime indemnitaire des agents de police municipale, des revalorisations pour certains cadres d'emplois, la hausse du point d'indice mi-2022 et mi-2023, etc.

Pour limiter le poids de la masse salariale sur leurs dépenses de fonctionnement, environ un répondant sur deux mise sur la redéfinition des besoins RH, le report des recrutements et la recherche de nouveaux modes de gestion.

Afin de maîtriser la masse salariale, quelles sont vos principales orientations stratégiques ?





Les leviers mis en œuvre par les employeurs territoriaux pour réduire la masse salariale varient selon le type et la strate des collectivités territoriales. Ainsi, les communes de moins de 3 500 habitants vont moins redéfinir leurs besoins ou différer les recrutements que les autres collectivités, mais revoir davantage la tarification des services publics offerts aux administrés. Les intercommunalités vont privilégier une réflexion sur l'adoption de nouveaux modes de gestion (81,1 %), notamment au travers de la mutualisation.

Le pilotage de la masse salariale dans les politiques RH n'a cessé de progresser parmi les priorités des employeurs (+ 5,2 points par rapport au baromètre 2025). Il répond à l'impératif de retrouver une marge d'autonomie, au service de politiques RH innovantes et adaptées aux spécificités de l'action publique locale que les élus souhaitent mettre en œuvre.

3 LE RECRUTEMENT

Des intentions de recrutements stables en fin de mandat

L'année 2025 avait été marquée par une inversion des tendances à la hausse observées depuis 2018 en matière de volonté de recrutement : seuls 43 % des employeurs territoriaux répondant au baromètre avaient alors indiqué leur intention de recruter, contre 51 % en 2024.

En cette fin de mandat, plus d'un répondant sur deux (54 %) n'envisage pas de recruter.

Au niveau national, les incertitudes se poursuivent quant au budget et au devenir des programmes soutenus par l'Etat ; au niveau local, les communes et les intercommunalités verront leurs conseils renouvelés en mars 2026. Autant de facteurs qui justifient au moins d'attendre avant de procéder à certains recrutements.

Les secteurs ou les services les plus concernés par les postes vacants et les difficultés de recrutement sont les mêmes qu'en 2025, et dans le même ordre d'importance : les services techniques (40,2 %), l'administration générale (17,2 %), l'enfance, l'éducation et la jeunesse (16 %) et la petite enfance (10,6 %).

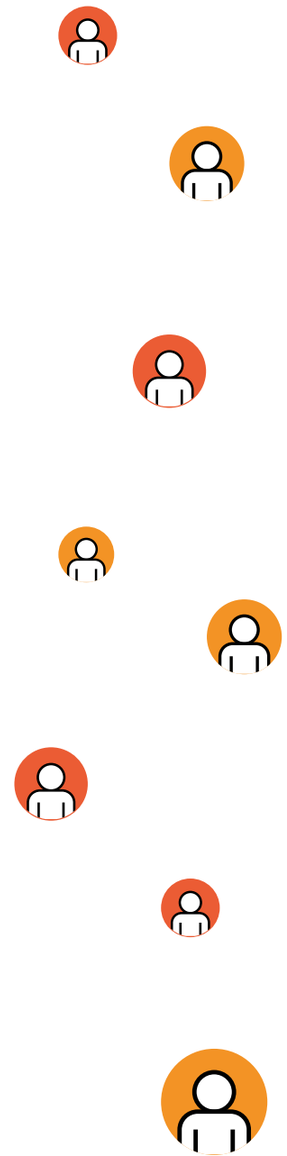
FOCUS

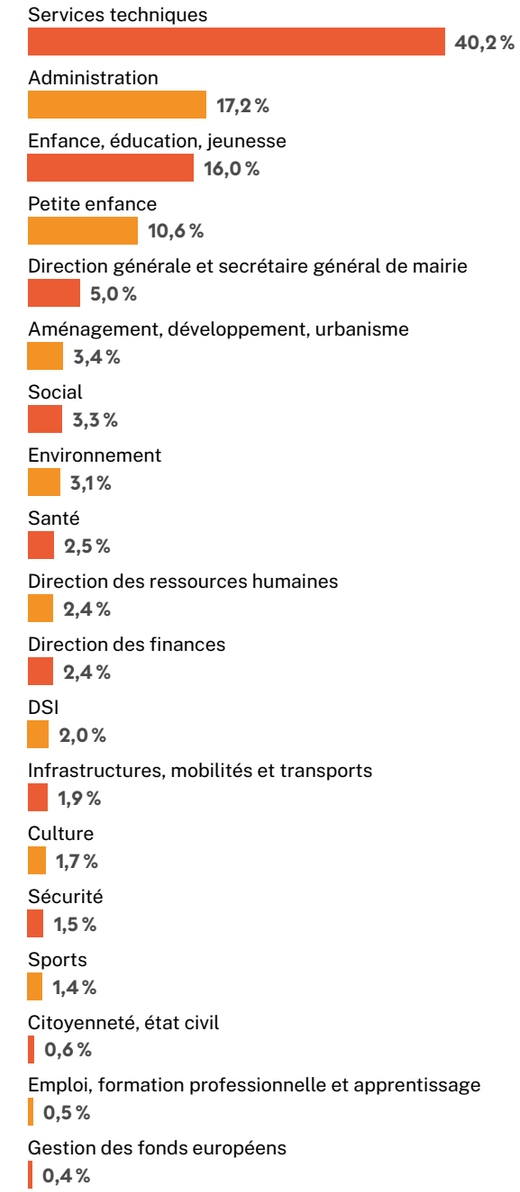
Il ressort de l'analyse des rapports sociaux, publiée en octobre 2025 par la DGCL, qu'en 2023, 40 % des agents de catégorie C ont quitté leur collectivité pour un départ à la retraite (contre 28 % des catégories A et 32 % des B).

En 2023, la CNRACL a enregistré 47 684 nouvelles attributions de pensions de droit direct pour des agents de la fonction publique territoriale.

Les mêmes secteurs apparaissent dans les intentions de recrutement envisagées à échéance brève, ceci dans le même rang de priorité : les services techniques (40,2 %), l'administration générale (17,2 %), l'enfance, l'éducation et la jeunesse (16 %) et la petite enfance (10,6 %).

Quels sont les secteurs et services les plus impactés par les difficultés de recrutement ?





4 LA FORMATION

Une politique d'accès à la formation renforcée dans un contexte de fortes transitions

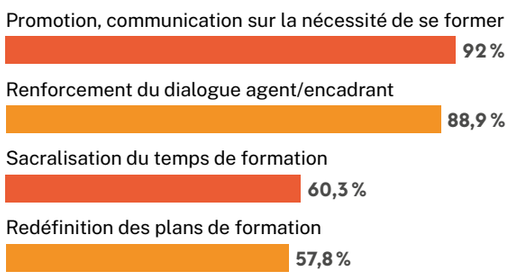
60,6 %

des collectivités ont renforcé l'accès à la formation des agents

Ce chiffre traduit une forte prise de conscience de l'importance de la formation comme levier d'adaptation au changement dans un contexte de tensions sur les recrutements, d'évolutions des métiers et de nouveaux besoins en compétences. Structurellement, les communes de moins de 3 500 habitants restent en retrait sur cette thématique.

Les collectivités ayant renforcé l'accès à la formation ont prioritairement mobilisé des leviers de promotion et de communication auprès des agents, de sensibilisation, de dialogue entre agents et encadrants et d'organisation avec la redéfinition des plans de formation.

Moyens mis en œuvre afin de renforcer l'accès à la formation



Au total, une collectivité sur deux déclare avoir renforcé les formations de professionnalisation. Cela traduit le souhait d'une meilleure articulation entre formation, stratégie RH et anticipation des compétences indispensables à mobiliser pour répondre aux enjeux des grandes transitions (démographique, écologique, numérique, sociale, démocratique, etc).

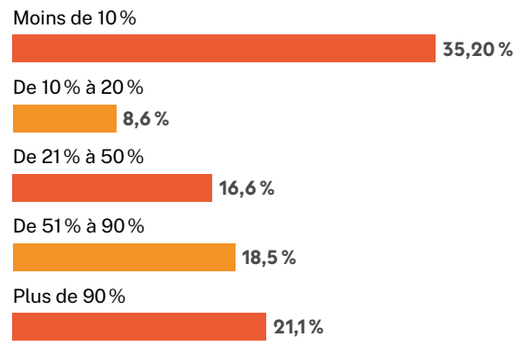
FOCUS

Comme le souligne la dernière synthèse des rapports sociaux uniques établie conjointement par la DGCL et le CNFPT, l'effort de formation en 2023 a retrouvé son niveau antérieur à la crise sanitaire de 2020 avec un agent territorial sur deux qui a participé à au moins une formation dans l'année. L'augmentation porte tant sur le nombre d'agents formés que sur le nombre de journées de formation dispensées. Cette progression de la proportion d'agents permanents formés s'observe quels que soient leur statut, leur genre ou leur catégorie hiérarchique, atteignant même des niveaux supérieurs à ceux relevés en 2019.

5 LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

Une faible sollicitation de la participation employeur à la prévoyance, qui confirme le bien-fondé de l'ambition de l'accord du 11 juillet 2023 et de la loi du 22 décembre 2025

Quelle est la part des agents au sein de votre collectivité qui ont sollicité la participation de l'employeur à la PSC au titre de la prévoyance ?



L'ordonnance n° 2021-175 du 17 février 2021 et le décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 ont rendu obligatoire, depuis le 1er janvier 2025, le fait pour les employeurs territoriaux de proposer à leurs agents une participation à la prévoyance complémentaire d'un montant minimal de 7 euros par mois.

Malgré la mise en œuvre de cette nouvelle obligation, les résultats du baromètre confirment la persistance d'une faible sollicitation par les agents de ce dispositif.

Ainsi, ce sont moins de 40 % des employeurs répondants (39,6 %) qui déclarent que plus de la moitié de leurs agents ont sollicité la participation.

Cette situation générale est à rapprocher du constat selon lequel moins d'un agent territorial sur deux serait couvert par un contrat de prévoyance, quel que soit son mode de souscription. Cette réalité ne devrait pas connaître d'amélioration immédiate compte tenu de l'écart, dans le cadre du décret de 2022, entre la modicité de la participation minimale de l'employeur et le niveau élevé des garanties à couvrir en incapacité et en invalidité.

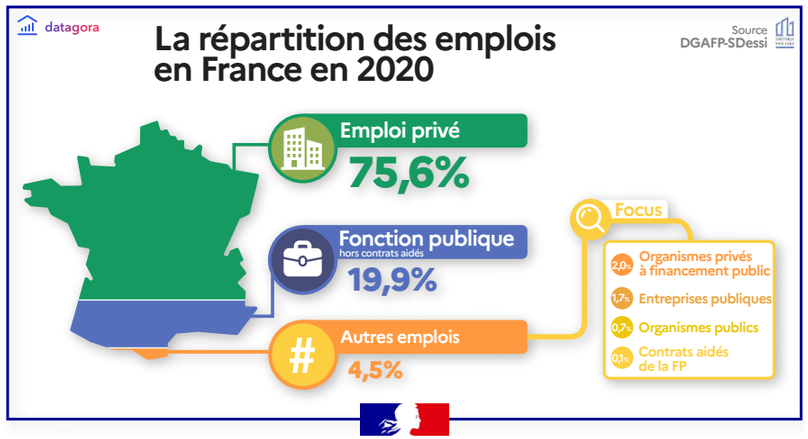
Cette faiblesse de la sollicitation de la participation employeur en prévoyance ne fait que conforter l'état des lieux qui avait conduit les partenaires sociaux territoriaux à négocier et conclure l'accord collectif national du 11 juillet 2023, transposé désormais par la loi n° 2025-1251 du 22 décembre 2025 relative à la protection sociale complémentaire des agents publics territoriaux. En généralisant les contrats collectifs à adhésion obligatoire en matière de prévoyance, ce nouveau cadre devrait dessiner d'ici 2029 un paysage très différent de celui qui ressort de cette édition du baromètre.

FOCUS

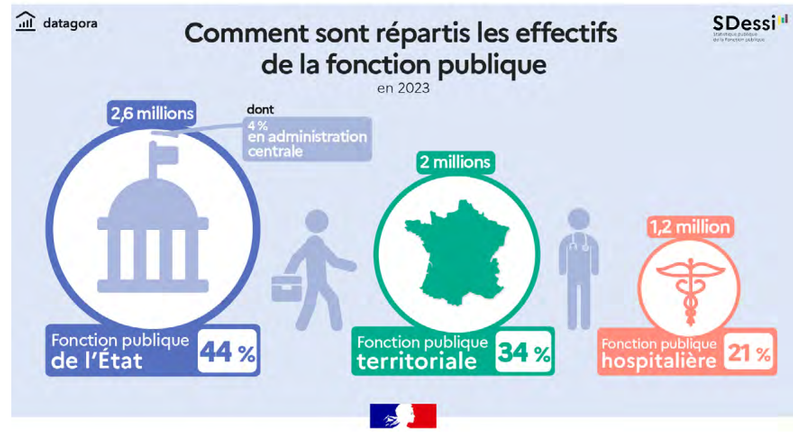
Il ressort de la synthèse du rapport social unique publié en octobre 2025, qu'au 31 décembre 2023, 18 900 collectivités ayant au moins un agent participaient au financement de la protection sociale complémentaire de leurs agents au titre de la prévoyance. Fin 2022, elles étaient environ 18 600. Plus des trois quarts des régions, départements et EPCI à fiscalité propre finançaient à cette date la protection sociale complémentaire au titre de la prévoyance et environ les deux tiers des communes de plus de 2 000 habitants.

1 EFFECTIFS DE LA FONCTION PUBLIQUE

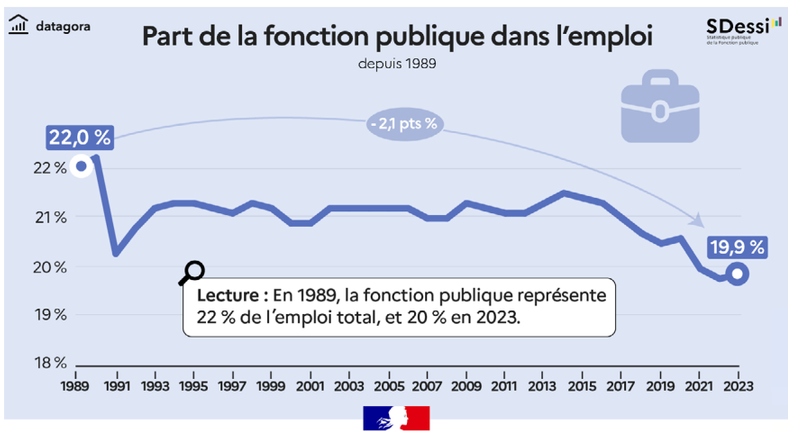
Part de la fonction publique sur l'emploi en France et évolution depuis 1989



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



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

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

38 868 EMPLOYEURS PUBLICS TERRITORIAUX[1]

- 28 822 COMMUNES
- 5 219 SIVU, SIVOM...
  920 SIVOM/ 2 409 SIVU
  1 893 Syndicats mixtes/ 392 Autres
- 2 662 CCAS, CIAS, CDE
- 1 261 EPCI / EPT
  dont Métropole de Lyon et établissements publics territoriaux CU et Métropole / CA / CC
- 94 DÉPARTEMENTS
  hors Paris et DOM / TOM
- 96 CDG / CIG / CNFPT
- 96 SDIS
- 17 RÉGIONS
  hors Mayotte

601 AUTRES EMPLOYEURS
(CAISSE CRÉDIT MUNICIPAL, EPA LOCAUX…)

[1] employeurs principaux ayant au moins 1 agent - hors Mayotte

2 034 000 AGENTS PUBLICS TERRITORIAUX[2]

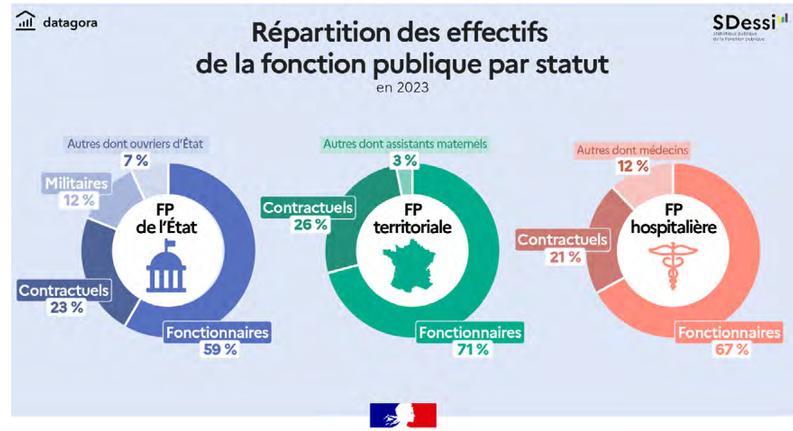
- 51 % DANS LES COMMUNES
  1 051 900 AGENTS
- 15 % DANS LES EPCI
  306 200 AGENTS
- 14 % DANS LES DÉPARTEMENTS*
  289 300 AGENTS
- 6 % DANS LES CCAS, CDE
  123 100 AGENTS
- 5 % DANS LES RÉGIONS
  99 700 AGENTS
- 4 % DANS LES CDG / CIG / CNFPT / SDIS
  71 900 AGENTS
- 3 % DANS LES SIVU, SIVOM...
  66 600 AGENTS
- 1 % AUTRES
  24 800 AGENTS

*hors Paris

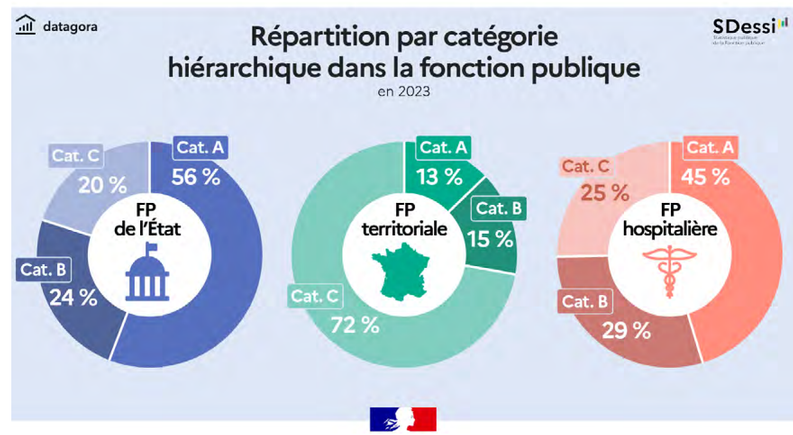
[2] au 31 décembre 2023, hors Mayotte

Source : 14ème édition du panorama de l'emploi territorial

Effectifs par statut, catégorie, filière



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

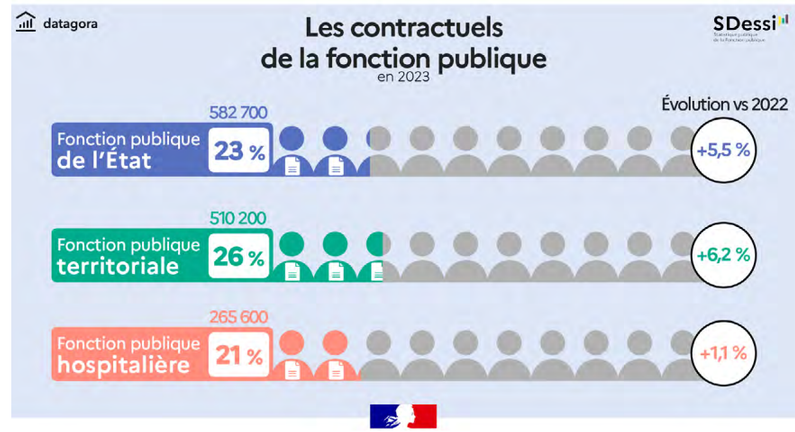
Répartition des fonctionnaires par employeur

RÉPARTITION DES FONCTIONNAIRES SELON LE TYPE DE COLLECTIVITÉS

Type de collectivités	Fonctionnaires	Contractuels sur emploi permanent
Régions	5,7 %	3,9 %
Départements	14,2 %	9,2 %
SDIS	3,8 %	0,4 %
Centres de gestion et CNFPT	0,5 %	0,5 %
Organismes départementaux	**18,4 %**	**10,1 %**
Communes de moins de 1 000 habitants	4,2 %	6,9 %
Communes de 1 000 à 1 999 habitants	3,5 %	2,8 %
Communes de 2 000 à 3 499 habitants	3,8 %	2,7 %
Communes de 3 500 à 4 999 habitants	3,0 %	2,2 %
Communes de 5 000 à 9 999 habitants	6,9 %	6,2 %
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	6,8 %	6,7 %
Communes de 20 000 à 39 999 habitants	7,4 %	9,0 %
Communes de 40 000 à 79 999 habitants	7,6 %	7,8 %
Communes de 80 000 à 149 999 habitants	3,8 %	4,4 %
Communes d'au moins 150 000 habitants	4,3 %	3,2 %
Total des Communes	**51,3 %**	**52,0 %**
Total Établissements communaux	4,5 %	8,3 %
Communautés de Communes	4,4 %	7,5 %
Communautés d'agglomération	5,4 %	5,7 %
Communautés urbaines et métropoles	5,6 %	3,8 %
Total des EPCI à fiscalité propre	**15,4 %**	**17,0 %**
Syndicats intercommunaux (SIVU, SIVOM)	1,2 %	2,4 %
Syndicats mixtes	2,0 %	3,0 %
Autres établissements publics intercommunaux	1,0 %	2,1 %
Total des groupements intercommunaux sans FP	**4,2 %**	**7,4 %**
Autres	0,4 %	1,4 %
Ensemble	**100,0 %**	**100,0 %**

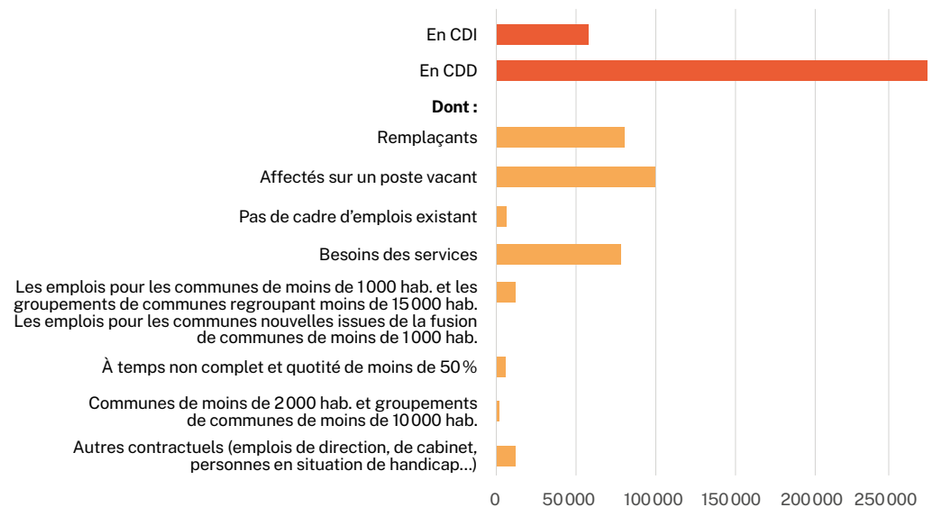
Source : rapports sociaux uniques 2023, DGCL octobre 2025
Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

Emploi contractuel



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

RÉPARTITION DES CONTRACTUELS OCCUPANT UN EMPLOI PERMANENT SELON LE MOTIF DE RECRUTEMENT

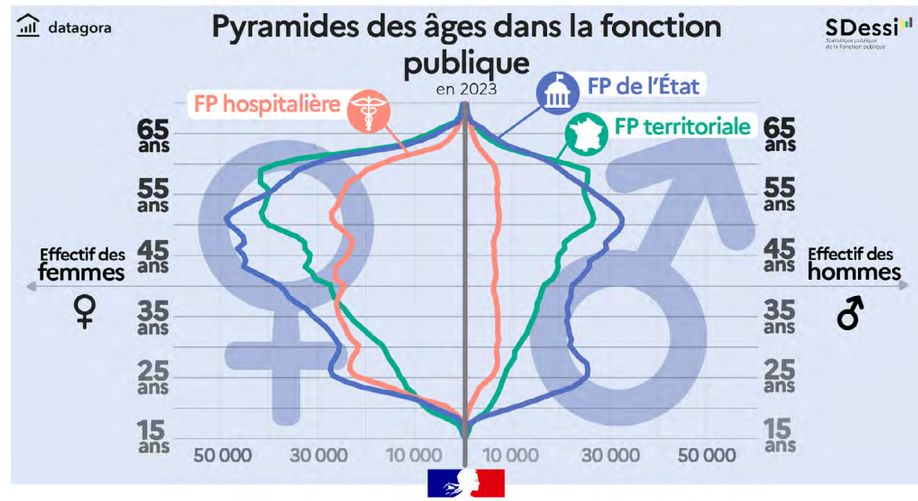


RÉPARTITION DES CONTRACTUELS OCCUPANT UN EMPLOI PERMANENT SELON LE TYPE DE COLLECTIVITÉS

Type de collectivités	Fonctionnaires	Contractuels sur emploi permanent
Régions	5,7 %	3,9 %
Départements	14,2 %	9,2 %
SDIS	3,8 %	0,4 %
Centres de gestion et CNFPT	0,5 %	0,5 %
Organismes départementaux	**18,4 %**	**10,1 %**
Communes de moins de 1 000 habitants	4,2 %	6,9 %
Communes de 1 000 à 1 999 habitants	3,5 %	2,8 %
Communes de 2 000 à 3 499 habitants	3,8 %	2,7 %
Communes de 3 500 à 4 999 habitants	3,0 %	2,2 %
Communes de 5 000 à 9 999 habitants	6,9 %	6,2 %
Communes de 10 000 à 19 999 habitants	6,8 %	6,7 %
Communes de 20 000 à 39 999 habitants	7,4 %	9,0 %
Communes de 40 000 à 79 999 habitants	7,6 %	7,8 %
Communes de 80 000 à 149 999 habitants	3,8 %	4,4 %
Communes d'au moins 150 000 habitants	4,3 %	3,2 %
Total des Communes	**51,3 %**	**52,0 %**
Total Établissements communaux	4,5 %	8,3 %
Communautés de Communes	4,4 %	7,5 %
Communautés d'agglomération	5,4 %	5,7 %
Communautés urbaines et métropoles	5,6 %	3,8 %
Total des EPCI à fiscalité propre	**15,4 %**	**17,0 %**
Syndicats intercommunaux (SIVU, SIVOM)	1,2 %	2,4 %
Syndicats mixtes	2,0 %	3,0 %
Autres établissements publics intercommunaux	1,0 %	2,1 %
Total des groupements intercommunaux sans FP	**4,2 %**	**7,4 %**
Autres	0,4 %	1,4 %
Ensemble	**100,0 %**	**100,0 %**

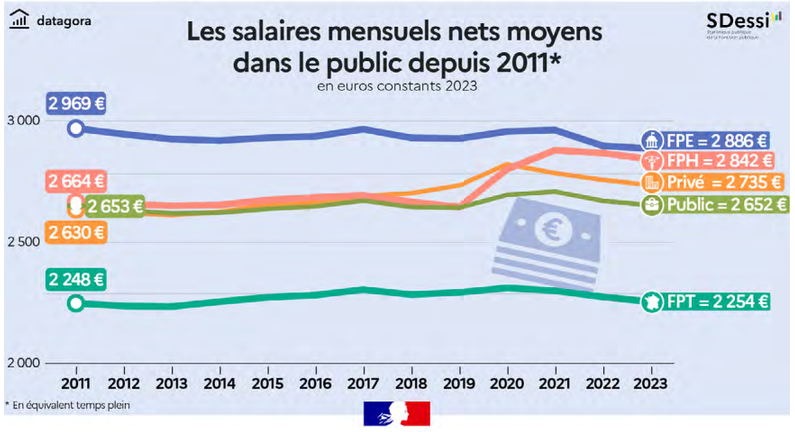
Source : rapports sociaux uniques 2023, DGCL octobre 2025
Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts de militaires

2 PYRAMIDE DES ÂGES

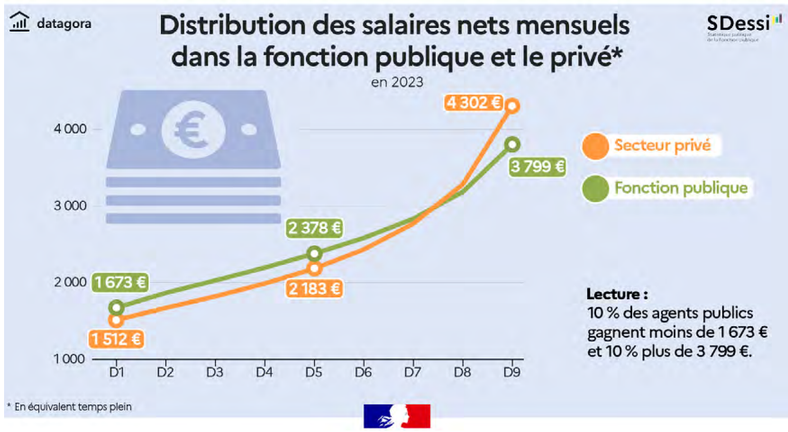


Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

3 RÉMUNÉRATION



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

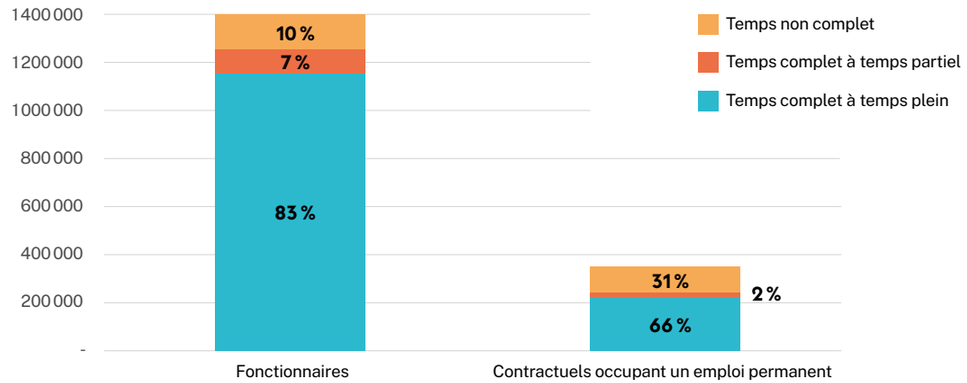
SALAIRES NETS MENSUELS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN EN 2023

	Effectifs en équivalent temps plein annualisés		Salaires nets moyens (en €)	Évolution des salaires nets moyens	
	Volume total (en milliers)	Répartition (en %)		en euros courants (en %)	en euros constants (en %)
Ensemble	**1 757,8**	**100,0 %**	**2 254**	**3,9 %**	**-0,9 %**
Fonctionnaires	1 344,8	76,5 %	2 314	3,7 %	-1,2 %
dont catégorie A	172,2	9,8 %	3 534	3,6 %	-1,3 %
dont catégorie B	201,1	11,4 %	2 493	3,1 %	-1,7 %
dont catégorie C	970,7	55,2 %	2 060	3,7 %	-1,1 %
Contractuels	396,4	22,6 %	2 069	4,9 %	0,0 %
dont catégorie A	69,7	4,0 %	2 927	3,9 %	-1,0 %
dont catégorie B	68,4	3,9 %	2 145	4,4 %	-0,5 %
dont catégorie C	243,1	13,8 %	1 786	4,7 %	-0,2 %
Autres statuts	3,0	0,2 %	3 686	3,4 %	-1,4 %
Contrats aidés	13,6	0,8 %	1 467	4,8 %	-0,1 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	168,6	9,6 %	3 630	2,5 %	-2,3 %
Professions intermédiaires	304,4	17,3 %	2 552	3,7 %	-1,1 %
Employés et ouvriers	1284,6	73,1 %	2 003	3,9 %	-0,9 %
Professions indéterminées	0,2	0,0 %	2 574	13,7 %	8,4 %

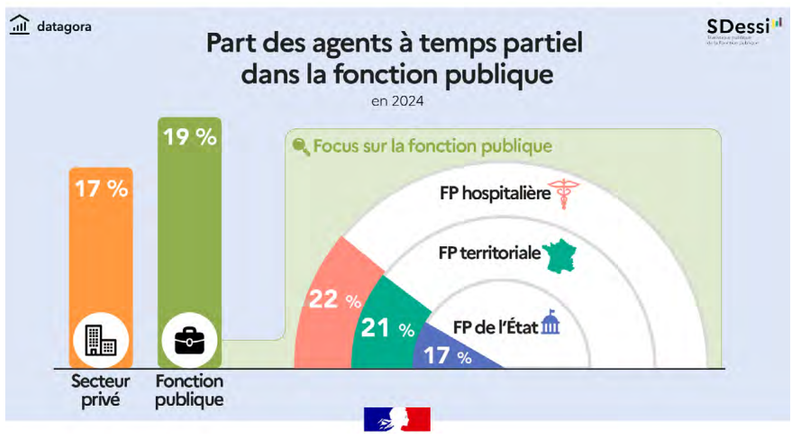
Source : les collectivités locales en chiffres 2025, DGCL

4 TEMPS DE TRAVAIL

TYPES D'EMPLOIS ET TEMPS DE TRAVAIL SELON LE STATUT



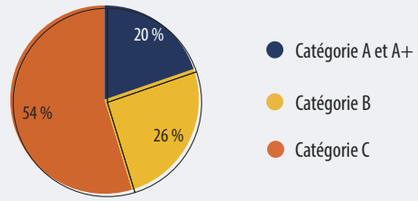
Source : rapports sociaux uniques 2023, DGCL octobre 2025



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

5 RECRUTEMENT

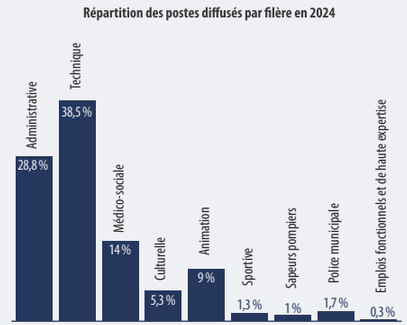
Répartition des offres par catégorie en 2024



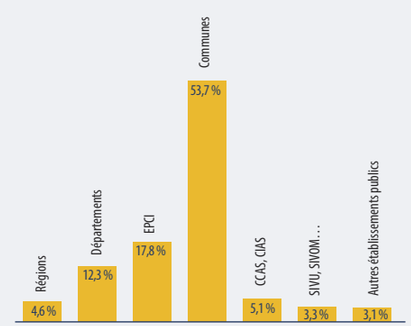
Évolution par rapport à 2023

Catégories A et A+ -2 %
Catégorie B +8 %
Catégorie C +20 %

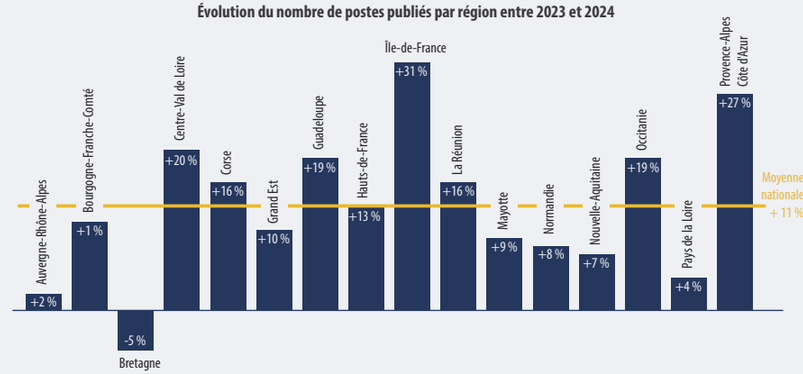
Répartition des postes diffusés par filère en 2024



Répartition des postes diffusés par type de collectivités et d'établissements en 2024

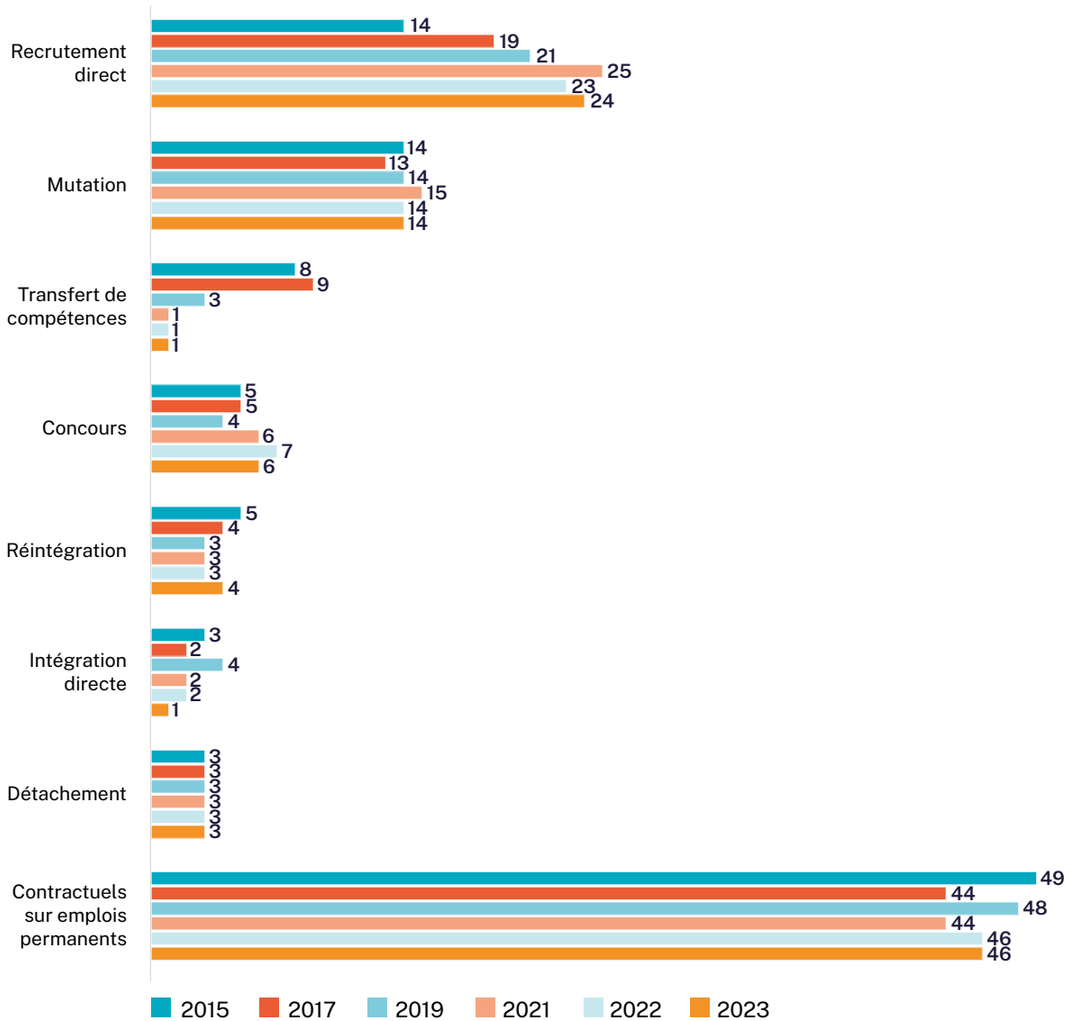


Évolution du nombre de postes publiés par région entre 2023 et 2024



Source : 14ème édition du panorama de l'emploi territorial, octobre 2025

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS SUR EMPLOI PERMANENT DE 2017 À 2023



Source : rapports sociaux uniques 2023
Champ : France métropolitaine et DOM, hors ville de Paris et statuts militaires

Top 10 des métiers en tension

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.

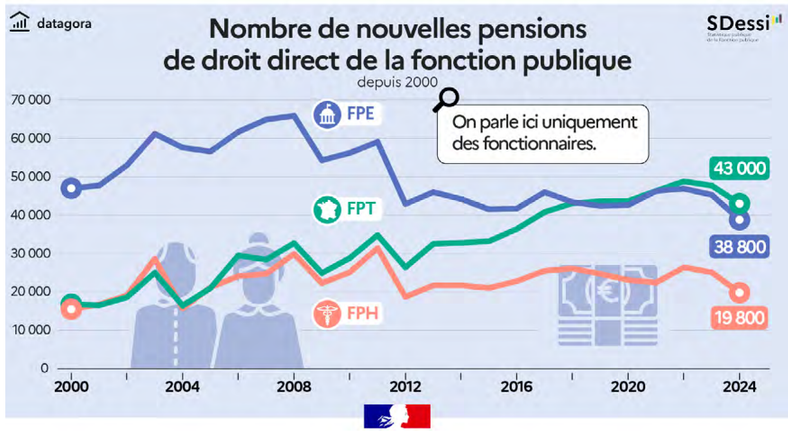
	Moyenne de jours de diffusion	Nombre de postes diffusés
Médecin	70	1 243
Policier municipal	67	4 170
Chargé d'études et de conception en voirie et réseaux divers	55	1 299
Chargé de réalisation de travaux voirie et réseaux divers	55	1 365
Éducateur de jeunes enfants	54	3 187
Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	54	1 132
Instructeur gestionnaire des marchés publics	53	1 922
Responsable des bâtiments	52	1 248
Agent d'entretien des réseaux d'eau potable et d'assainissement	52	1 040
Responsable de gestion budgétaire et financière	52	1 806

Top 10 des familles de métiers en fonction des postes publiés en 2023 et 2024

	Part des postes publiés	
	2023	2024
Architecture, bâtiment et logistique	14 %	14 %
Education, animation et jeunesse	11 %	12 %
Citoyenneté, population, affaires administratives et vie associative	12 %	11 %
Culture	6 %	6 %
Voirie et infrastructures	6 %	6 %
Restauration collective	4 %	4 %
Ingénierie écologique	4 %	5 %
Enfance et famille	3 %	5 %
Inclusion sociale	3 %	5 %
Santé publique	4 %	4 %

Source : 14ème édition du panorama de l'emploi territorial, octobre 2025

6 RETRAITE



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025

MOTIFS DES NOUVEAUX PENSIONNÉS CNRACL EN 2024

Répartition des nouveaux pensionnés en 2023 en fonction du genre et du motif de départ à la retraite

	Femmes	Hommes	Total
Motif vieillesse	24 473	18 041	42 514
Motif invalidité	3 229	1 941	5 170
Total	**27 702**	**19 982**	**47 684**

Source : 14ème édition du panorama de l'emploi territorial, octobre 2025

7 HANDICAP

TAUX D'EMPLOI DIRECT* EN 2024

5,93 %
Taux d'emploi direct

* Taux d'emploi direct = taux d'emploi de travailleurs handicapés

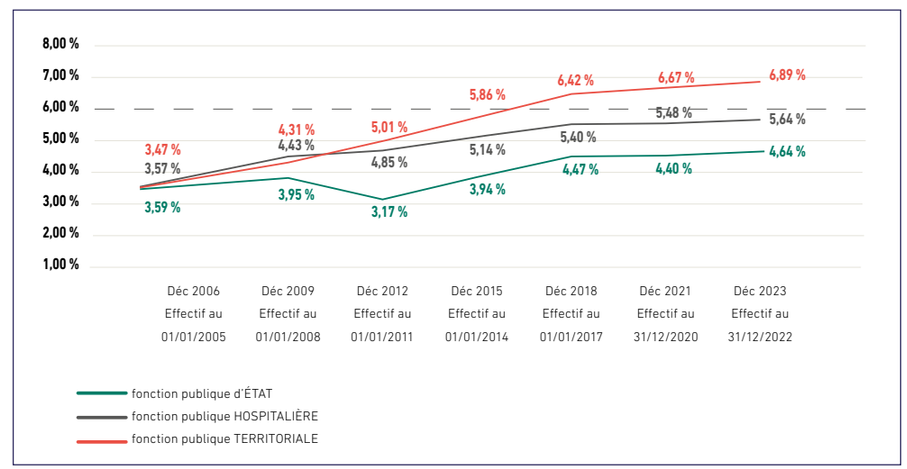
TAUX D'EMPLOI DANS CHAQUE VERSANT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Fonction publique D'ÉTAT
4,86 %
contre 4,64 % en 2023
soit une hausse de 0,22 point

Fonction publique HOSPITALIÈRE
5,90 %
contre 5,64 % en 2023
soit une hausse de 0,26 point

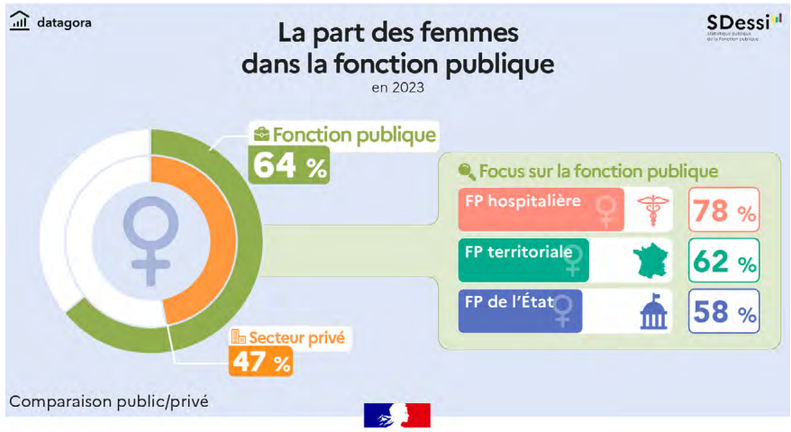
Fonction publique TERRITORIALE
7,24 %
contre 6,89 % en 2023
soit une hausse de 0,35 point

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

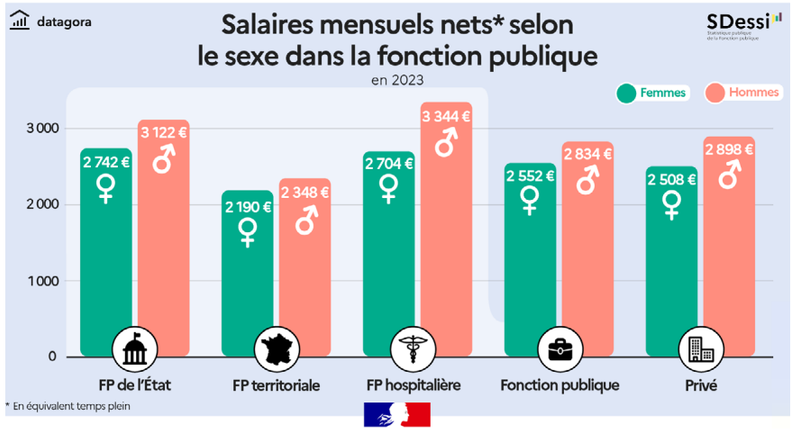


Source : rapport d'activité 2023 du FIPHFP

8 ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025



Source : rapport sur l'état de la fonction publique 2025









Design graphique : coolgray.fr

www.amf.asso.fr

www.amrf.fr

www.apvf.asso.fr

www.cnfpt.fr

www.departements.fr

www.fncdg.com

www.franceurbaine.org

www.intercommunalites.fr

www.regions-france.org

www.villesdefrance.fr

En collaboration avec le collège employeurs du CSFPT