

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

**CONCOURS EXTERNE ET INTERNE POUR LE RECRUTEMENT DE
PERSONNELS DE CATÉGORIE C**

ANNÉE 2025

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 3 h 00 – Coefficient : 2

Résolution de cas pratiques permettant de vérifier l'aptitude du candidat à présenter les éléments d'un dossier et pouvant comporter la réponse à des questions sur ce dossier, la rédaction d'un document, la mise au point d'un tableau de chiffres.

Toute note inférieure à 5/20 est éliminatoire.

Le candidat trouvera au verso la manière de servir la copie dédiée.
Il devra obligatoirement se conformer aux directives données.

SUJET

Les candidates et les candidats peuvent avoir à leur disposition sur la table de concours le matériel d'écriture, une règle, un correcteur, des surligneurs, un compas et le matériel spécifique ci-après.

Les matériels autorisés sont les suivants :

- *les calculatrices non programmables sans mémoire alphanumérique ;*
- *les calculatrices avec mémoire alphanumérique et/ou avec écran graphique qui disposent d'une fonctionnalité « mode examen ».*

TRAVAIL À EFFECTUER

I – À PARTIR DU FONDS DOCUMENTAIRE RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES

1. Définissez et illustrez, en 5 lignes au maximum, la notion d'attractivité de la fonction publique.
2. Citez, en 10 lignes au maximum, plusieurs facteurs pouvant expliquer le manque d'attractivité.
3. Quelles sont les conséquences de ce manque d'attractivité ? Répondez en 10 lignes au maximum.
4. Exposez, en 10 lignes maximum, ce qu'est la marque employeur et en quoi elle peut contribuer à améliorer l'attractivité de la fonction publique.

II – APPLICATIONS

1. Sur la base de la figure 5 du document 2 :
 - a) Réalisez un graphique à barres horizontales présentant l'évolution du nombre total, pour l'ensemble de la fonction publique, des apprentis entre 2019 et 2022. Vous indiquerez en abscisse le nombre des apprentis et en ordonnée les années.
 - b) Calculez le pourcentage, arrondi à l'unité la plus proche, de l'évolution de la part des apprentis dans la fonction publique entre 2019 et 2022.
 - c) Commentez, en quelques lignes, les résultats ainsi obtenus.
2. Sur la base des figures du document 2 :
 - a) À partir des figures 2 et 3, réalisez un graphique à barres verticales présentant, pour l'année 2021 et 2022, le nombre total d'inscrits, le nombre de présents et le nombre de postes offerts au sein de la fonction publique d'État. Vous indiquerez en abscisse les années et en ordonnée le nombre.

b) Selon vous, comment expliquer cette évolution ?

c) A l'aide du graphique (figure 4) sur l'évolution de la sélectivité des recrutements de la fonction publique d'État (FPE), calculez en pourcentage, arrondi à deux chiffres après la virgule, l'écart entre le taux de sélectivité le plus faible et le plus élevé pour chaque catégorie.

d) Comment expliquez-vous les différences entre les différentes catégories d'emploi ?

3. Sur la base des documents 3 et 10 :

a) Selon vous, quels éléments peuvent expliquer la diminution du nombre de candidats aux concours de la fonction publiques entre 1995 et 2022 ?

b) Calculez le taux de sélectivité, arrondi à deux chiffres après la virgule, des concours pour les 4 millésimes suivants : 1995, 2005, 2015 et 2022.

III – RÉDACTION

À l'aide du fonds documentaire et de votre réflexion personnelle, vous exposerez dans une première partie les mesures déjà engagées par l'État, et plus particulièrement au sein de Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique pour pallier au manque d'attractivité de la fonction publique, puis, dans une seconde partie, celles qui pourraient être mises en œuvre et/ou développées pour y remédier.

Vous répondrez de manière structurée en deux pages au maximum.

Liste des documents

- Document n° 1** La marque employeur : facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi – Direction des Affaires juridiques, Mission Appui au patrimoine immatériel de l'État – Site economie.gouv.fr – Capture d'écran du 27/05/2025 [Extraits] (1 page)
- Document n° 2** Données sur le recrutement des fonctionnaires d'État – Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) – Données publiées en 2018, 2020, 2021 et 2022 [Extraits] (3 pages)
- Document n° 3** Travailler dans la fonction publique : Le défi de l'attractivité – Rapport France Stratégie – 12/2024 [Extrait] (1 page)
- Document n° 4** Amélie de Montchalin lance la première marque employeur des services publics – Site transformation.gouv.fr – 23/05/2024 (1 page)
- Document n° 5** Travailler dans la fonction publique : Le défi de l'attractivité – Note de synthèse du rapport France Stratégie – 12/2024 [Extrait] (1 page)
- Document n° 6** Perte d'attractivité : un défi pour la fonction publique – Vie publique – 11/12/2024 [Extraits] (2 pages)
- Document n° 7** Fonction publique : les difficultés de recrutement par concours – Vie publique – 01/07/2024 [Extrait] (1 page)
- Document n° 8** Fonction publique : cette solution trop peu utilisée pour répondre à la crise du recrutement – Capital avec l'Agence France Presse (AFP) – 03/06/2024 [Extrait] (1 page)
- Document n° 9** Rapport de la Cour des comptes : bilan du télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire – Site economie.gouv.fr – 08/12/2022 [Extrait] (2 pages)
- Document n° 10** En dix ans, les salaires du privé ont grimpé deux fois plus vite que ceux du public – Les Échos – 26/10/2023 [Extraits] (1 page)
- Document n° 11** Les concours nationaux à affectation locale – Le portail de la Fonction publique [Extrait] – 09/2020 (1 page)

Le fonds documentaire comporte 15 pages.

La marque employeur : facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi – Direction des Affaires juridiques, Mission Appui au patrimoine immatériel de l'État – Site economie.gouv.fr – Capture d'écran du 27/05/2025 [Extraits]

Recruter et fidéliser les meilleurs talents est aujourd'hui un enjeu déterminant pour les entités publiques.

La transformation profonde du service public amène de grands défis en matière de **ressources humaines** (spécialisation des métiers, besoins de nouvelles compétences...etc.), en particulier dans un contexte de forte concurrence avec le secteur privé.

Or, au-delà des pratiques RH elles-mêmes, une marque employeur forte peut constituer un réel atout pour l'**attractivité**, la **fidélisation**, l'**engagement** et la **motivation des personnels**.

Indissociable de la **marque institutionnelle** (et commerciale dans certains cas), la **marque employeur** est en effet **le signe qui porte l'ensemble des caractéristiques de l'image d'une organisation auprès de ses collaborateurs actuels et potentiels**.

Pour les entités publiques, cette image doit tout particulièrement être génératrice de **fierté** et **mobiliser en donnant du sens**. Elle se construit sur des leviers tels que la finalité de la mission, les valeurs et objectifs communs, la qualité et l'efficacité du service public, la richesse des parcours professionnels et le développement des compétences, un environnement de travail stimulant...

Travailler sa marque employeur, c'est mener **une réflexion stratégique plaçant l'agent/le candidat au centre** en vue d'établir des objectifs et un discours partagés, **pour une identité lisible et distinctive** – y compris dans l'univers numérique.

Quelques bonnes pratiques pour développer sa marque employeur avec succès :

- **Impliquer la direction générale**, ainsi que les équipes communication qui travaillent sur la marque institutionnelle par ailleurs, et les différentes directions opérationnelles : la DRH ne peut porter seule un projet qui, par nature, est transverse à toute l'organisation.
- **Identifier ce qui réunit et mobilise** en interne : culture commune, sens de la mission et sens donné par les agents au fait de travailler dans cette organisation, sources de fierté...
- **S'appuyer sur des données objectives** : connaissance fine du profil et des attentes des cibles de recrutement, volume et coûts de recrutement, taux de candidatures spontanées ou nombre de candidats se présentant aux concours, notoriété et image de l'entité auprès de ses agents actuels et futurs, taux d'acceptation des offres, taux d'attrition...
- **Se centrer sur l'expérience du collaborateur** : définition des parcours de recrutement et vie professionnelle au sein de l'organisation.
- **Définir les meilleurs facteurs d'attractivité** de l'entité : visibilité et notoriété, réputation, valeurs en adéquation avec celles des candidats recherchés, authenticité, dynamique d'innovation, défis de transformation...
- **Faire des agents les premiers ambassadeurs de la marque** : partage des points forts de l'entité et communication interne des messages-clés, encouragement au témoignage, au relais d'information et à la recommandation de l'entité par chacun des agents qui le souhaite auprès de ses réseaux.

[...]

En résumé

Vecteur d'image de l'entité publique, la marque employeur est un outil RH de premier plan pour développer son attractivité. Une fois sa stratégie définie, elle constitue un cadre pour développer une présence cohérente, en particulier sur le digital et les réseaux sociaux professionnels, et pour déployer une politique de contenus pertinente et ciblée.

Données sur le recrutement des fonctionnaires d'État – Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) – Données publiées en 2018, 2020, 2021 et 2022 [Extraits]

Figure 1 : Bilan des recrutements des fonctionnaires de l'État selon la voie en 2020

Voie	Postes offerts		Inscrits		Présents			Admis sur liste principale		Recrutés			Sélectivité	
	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Part des femmes (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Part des femmes (en %)	Nombre de présents pour un admis	Évolution annuelle ⁽¹⁾
Ensemble des recrutements externes	40 492	0	437 070	- 11	223 635	- 5	59	38 816	3	37 550	0	62	5,8	- 0,5
<i>dont sur concours ou sur titre :</i>														
Concours externe	36 845	0	382 937	- 11	192 281	- 6	59	34 951	3	33 838	0	62	5,5	- 0,5
Concours unique	1 139	1	12 893	- 4	11 057	- 6	48	1 112	3	1 106	2	56	9,9	- 1,0
3 ^e concours	1 546	15	16 649	- 28	5 959	- 4	71	1 454	20	1 323	11	71	4,1	- 1,0
<i>dont hors concours :</i>	962	5	24 591	7	14 338	8	63	1 299	- 1	1 283	- 3	52	11,0	0,9
Sans concours	692	20	24 173	7	13 921	7	63	1 093	- 6	1 077	- 7	49	-	-
PACTE	270	- 19	418	15	418	21	66	206	29	206	29	66	-	-

Sources : GRECO Report (Gestion des Recrutements et Concours Report), DGAFP – SDessi.

(1) L'évolution annuelle de la sélectivité est la différence entre le nombre de présents pour un admis en 2020 et le nombre de présents pour un admis en 2019.
Note : Les données 2019 ont été révisées.

Lecture : En 2020, 437 070 personnes se sont inscrites pour un recrutement externe, soit 11 % de moins qu'en 2019.

Si le nombre de postes offerts est resté stable entre 2019 et 2020, il est en baisse de 7 % depuis 2017. Il reste néanmoins nettement plus élevé que sur la période 2009-2013. Le nombre de postes offerts aux recrutements externes avait fortement baissé pendant cette période, suite notamment à la mise en place de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), qui avait comme objectif le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux.

Figure n° 2 : Le recrutement externe de fonctionnaires de l'État en 2021

	Postes offerts	Inscrits	Présents	Admis sur liste principale	Recrutés	Sélectivité (présents/admis)
Catégorie A	28 100	281 500	136 400	26 600	25 400	5,1
Catégorie B	6 300	71 700	35 600	6 100	6 000	5,8
Catégorie C	5 500	119 800	55 000	5 200	5 300	10,5
<i>dont hors concours⁽¹⁾</i>	1 400	41 500	22 300	1 600	1 600	13,6
Total	39 900	473 000	227 000	37 900	36 700	6,0

Source : GRECO Report (Gestion des Recrutements et Concours Report), DGAFP-SDessi.

(1) Recrutement sans concours et Pacte.

Note : Données arrondies à la centaine.

Lecture : En 2021, 227 000 personnes se sont présentées à un recrutement externe (essentiellement un concours) de fonctionnaires de l'État. La sélectivité moyenne pour l'ensemble des concours est de 6 soit 1 admis pour 6 présents.

Figure 3 : Bilan des recrutements par concours de fonctionnaires de l'État selon la catégorie hiérarchique de recrutement en 2022

	Postes offerts		Inscrits		Présents			Admis sur liste principale		Recrutés			Sélectivité	
	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Part des femmes (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Nombre	Évolution annuelle (en %)	Part des femmes (en %)	Nombre de présents pour un admis	Évolution annuelle ⁽¹⁾
Recrutements externes sur concours⁽²⁾	39 000	1,9	342 700	- 22,1	167 700	- 19,7	57	33 300	- 8,3	33 200	- 4,4	62	5,0	- 0,7
A	29 200	5,1	208 100	- 26,1	106 400	- 22,0	57	24 400	- 8,0	24 300	- 4,2	65	4,4	- 0,8
B	5 700	- 10,5	70 000	- 10,9	36 000	- 7,5	53	5 400	- 11,8	5 400	- 11,1	50	6,7	0,3
C	4 200	- 0,7	64 600	- 19,1	25 300	- 24,7	63	3 500	- 4,7	3 500	6,5	52	7,3	- 1,9

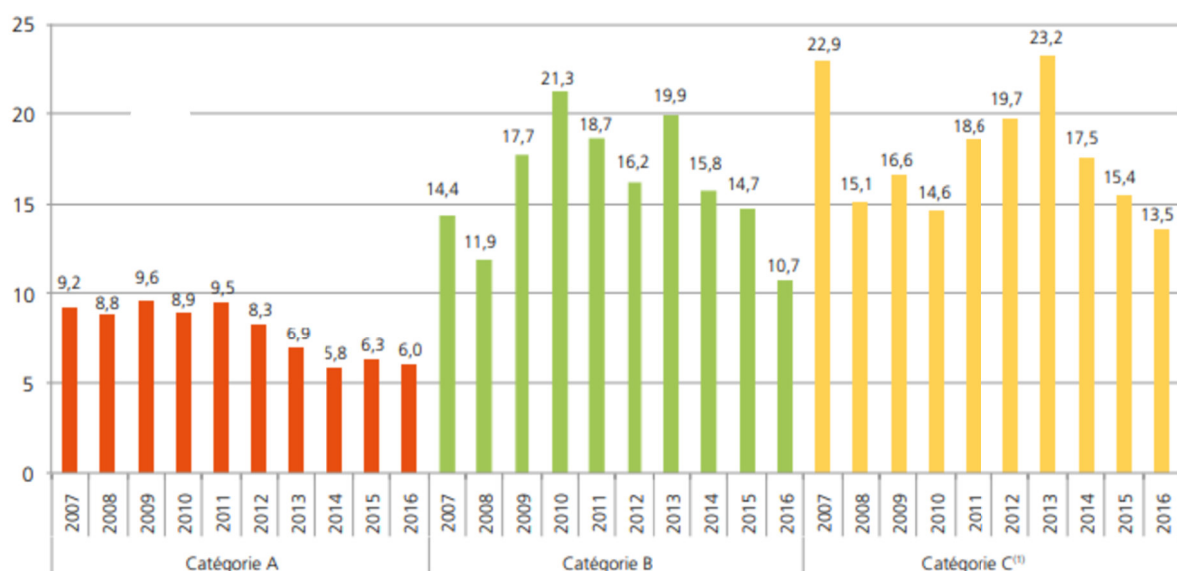
Source : GRECO Report (Gestion des REcrutements et CONcours Report). Traitement DGAFP-SDessl.

(1) L'évolution annuelle de la sélectivité est la différence entre le nombre de présents pour un admis en 2021 et le nombre de présents pour un admis en 2020.

(2) Les recrutements sans concours ne sont pas comptabilisés.

Lecture : 208 100 personnes se sont inscrites à un concours externe de recrutement de catégorie A en 2022, soit 26,1 % de moins qu'en 2021.

Figure 4 : Évolution de la sélectivité des recrutements externes dans la fonction publique d'État (FPE) par catégorie hiérarchique



Source : GRECO Report (Gestion des REcrutements et CONcours Report), enquêtes annuelles Bilan des recrutements dans la fonction publique de l'État, DGAFP -

Figure 5 : Nouveaux contrats d'apprentissage signés dans la fonction publique par versant employeur

	Effectifs 2019	Effectifs 2020	Effectifs 2021	2022 ⁽¹⁾		Évolution 2022/2021	
				Effectifs	Part (en %)	en nombre	en %
FPE	4 620	4 810	6 430	6 860	30	430	6,7
FPH	840	790	1 190	1 720	8	530	44,5
FPT	8 520	9 520	12 720	14 090	62	1 370	10,8
Ensemble FP	13 980	15 120	20 340	22 670	100	2 330	11,5

Source : Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares. Traitement DGAFP - SDessl.

Champ : France.

(1) Données provisoires.

Lecture : 22 670 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés dans la fonction publique en 2022, soit une hausse de 11 % par rapport à 2021.

Figure 6 : Effectifs de la fonction publique par statut au 31/12/2022

	Fonction publique de l'État				Fonction publique territoriale			
	Effectifs (en milliers)	Part (en %)	Taux de féminisation (en %)	Âge moyen	Effectifs (en milliers)	Part (en %)	Taux de féminisation (en %)	Âge moyen
Fonctionnaires	1 513,3	60	61	46	1 429,0	74	59	48
Contractuels	546,3	21	68	40	448,9	23	66	40
Militaires	314,2	12	18	34				
Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	168,4	7	66	45	63,0	3	78	43
Total	2 542,2	100	58	43	1 940,9	100	61	46

	Fonction publique hospitalière				Ensemble de la fonction publique			
	Effectifs (en milliers)	Part (en %)	Taux de féminisation (en %)	Âge moyen	Effectifs (en milliers)	Part (en %)	Taux de féminisation (en %)	Âge moyen
Fonctionnaires	809,2	67	82	44	3 751,5	66	65	46
Contractuels	263,3	22	78	37	1 258,5	22	69	39
Militaires					314,2	6	18	34
Autres catégories et statuts ⁽¹⁾	141,4	12	55	40	372,8	7	64	43
Total	1 213,9	100	78	42	5 696,9	100	63	44

Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP-SDessi.

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

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

Lecture : Fin 2022, la part des contractuels dans les effectifs de la fonction publique est de 22 %.

Entre 2016 et 2022, forte augmentation des effectifs de contractuels dans les trois versants

Fin 2011, 17 % des agents de la fonction publique avaient le statut de contractuel ; à la fin 2022, les contractuels représentent 22 % des effectifs de la fonction publique. Entre 2011 et 2022, la part des contractuels dans l'ensemble de la fonction publique a augmenté de 5,0 points, avec une progression des effectifs de 36,6 % tandis que la part des fonctionnaires a baissé de 4,6 points, avec une baisse des effectifs de 0,6 %. Mais ce n'est qu'à partir de 2016 que les effectifs de contractuels ont connu une augmentation en moyenne plus forte que celle des autres statuts : entre 2011 et 2016, la part des contractuels dans les effectifs de la fonction publique était restée stable, autour de 17 %.

Par versant, entre 2011 et 2022, les effectifs de contractuels dans la FPE ont augmenté de 45,9 % tandis que ceux de fonctionnaires ont baissé de 2,1 %. La part des contractuels dans la FPE s'est nettement accrue pendant la période, passant de 15 % à 21 %. Alors que les contractuels ne représentaient qu'entre 15 % et 16 % des effectifs de la FPE jusqu'en 2016, leur part a progressé de 5 points dans le versant entre 2016 et 2022.

Dans la FPT, les effectifs de contractuels ont augmenté de 26,1 % et ceux de fonctionnaires de 1,6 %. Mais jusqu'en 2016 les effectifs de contractuels dans la FPT ont baissé de 0,7 % tandis que les ceux de fonctionnaires ont augmenté de 4,2 %. Puis, à partir de 2017, la part des contractuels s'est nettement accrue, en lien avec l'entrée sous ce statut de nombreux bénéficiaires de contrats aidés de la FPT. Entre 2017 et 2022, la part des contractuels est ainsi passée de 20 % à 23 %.

Dans la FPH, les effectifs de contractuels ont augmenté de 39,2 % entre 2011 et 2022 et ceux de fonctionnaires ont baissé de 1,5 %. La part des contractuels s'est accrue de 4,5 points. Entre 2011 et 2016, la part des contractuels est restée stable, puis elle a augmenté sensiblement, gagnant 3,4 points entre 2016 et 2022 pour atteindre 22 %.

Quatre fonctionnaires pour un contractuel en 2016, trois pour un en 2022

Dans l'ensemble de la fonction publique, le ratio des effectifs de fonctionnaires sur les effectifs de contractuels a baissé entre 2011 et 2022. Entre 2011 et 2016, il est resté relativement stable, puis a fortement diminué entre 2016 et 2022, passant de quatre à trois fonctionnaires pour un contractuel, avec des tendances légèrement différentes selon le versant. Dans la FPE, le ratio est passé de 4,3 à 3,9 entre 2011 et 2016, avec toutefois une hausse dans les années 2014 et 2015 liée pour partie à la hausse des recrutements d'enseignants par concours. Puis il a baissé de façon continue jusqu'en 2022, pour atteindre 2,8. Dans la FPT, le ratio a oscillé entre 3,9 et 4,1 entre 2011 et 2016, puis a baissé de façon quasi linéaire jusqu'à 3,2 en 2022. Dans la FPH, le ratio a baissé sur la période, avec toutefois un ralentissement fort de la baisse en 2021 et même une hausse en 2022, liés à des titularisations et des recrutements de fonctionnaires dans le sillage du Ségur de la santé.

Travailler dans la fonction publique : Le défi de l'attractivité – Rapport France Stratégie – 12/2024 [Extrait]

Évolution comparée des postes offerts et du nombre de candidats présents aux concours externes de la FPE entre 1985 et 2022 (base 100 en 1985)

	1985	1995	2005	2015	2022
Ensemble					
Postes offerts	23 672	43 815	40 986	34 566	35 723
Nombre de candidats présents	387 675	618 817	538 395	259 534	151 038
Ensemble					
Poste offerts	100	185	173	146	151
Candidats présents	100	160	139	67	39

Source : Rapport annuel sur l'État de la fonction publique – Édition 2024

Note : Le taux de sélectivité correspond au rapport entre le nombre de présents aux concours et le nombre de postes offerts.

Amélie de Montchalin lance la première marque employeur des services publics – Site transformation.gouv.fr – 23/05/2024

Amélie de Montchalin, ministre de la transformation et de la fonction publiques lance aujourd’hui choisirleservicepublic.fr, la première plateforme de marque employeur du service public, tête de pont de la politique d’attractivité de la fonction publique voulue par le gouvernement.

Cette plateforme est destinée à mieux faire connaître les métiers du service public et attirer de nouveaux talents. Elle rassemblera pour la première fois, dès cette année, 45 000 offres d’emploi, campagnes de recrutement, contenus d’information sur les métiers, concours, opportunités, et carrières des trois fonctions publiques, de l’État, de la territoriale, et hospitalière. Elle réunira d’ici la fin du 1er semestre 2022 toutes les campagnes de recrutement du service public.

Cette politique d’attractivité assumée répond à l’urgence de la désaffection croissante, en particulier des jeunes, vis-à-vis des métiers de la fonction publique, qui constituent pourtant des voies d’engagement très proches de leurs préoccupations.

En 25 ans, le nombre de candidats qui se présentent aux concours de l’État a été divisé par trois. Cette situation paradoxale, alimentée par de nombreuses et anciennes idées reçues sur la fonction publique, est la raison d’être de cette démarche forte du gouvernement.

Au cours de son discours de lancement, elle a présenté les résultats et les perspectives des politiques menées par le gouvernement sur la marque de l’État employeur : transformation des modes de recrutement, exemplarité en termes d’inclusion, Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, mesures concrètes de protection, d’équipement et de soutien des agents au quotidien.

À l’occasion d’un échange retransmis en direct sur les réseaux sociaux, des agents des trois versants de la fonction publique ont témoigné de leurs missions variées et opérationnelles aux services des Français, répondant aux questions de jeunes étudiants et lycéens. Ils ont présenté leurs parcours diversifiés, symbole de l’ouverture et de la mobilité offerte par la fonction publique.

La fonction publique, de l’État, territoriale et hospitalière, premier employeur de France, constitue en effet une opportunité majeure, et trop méconnue, de recrutement pour les jeunes. C’est également une des rares organisations qui recrutent tous les jeunes quel que soit le niveau de diplôme.

En 2022, la fonction publique offre ainsi 100 000 postes par concours. Les métiers sont divers et attractifs : développement numérique, protection de l’environnement, aide à la personne, etc.

L’État s’engage par ailleurs à recruter 40 000 stagiaires ainsi que 6000 apprentis supplémentaires, soit un total de 14 000 jeunes en apprentissage, nombre jamais atteint.

Cette nouvelle plateforme unique et grand public de marque employeur choisirleservicepublic.gouv.fr a ainsi l’objectif clair dans les prochains mois de son développement, d’attirer à nouveau des candidats vers ces métiers porteurs de sens et d’engagement de toutes les fonctions publiques.

Amélie de Montchalin déclare :

« Je dévoile une marque et une bannière, un signe de reconnaissance, une identité et une fierté pour tous ceux qui servent déjà et à l’attention de toutes celles et ceux qui veulent nous rejoindre : celles et ceux qui veulent choisir le sens, l’action et l’audace du service public ! »

Amélie de Montchalin

Travailler dans la fonction publique : Le défi de l'attractivité – Note de synthèse du rapport France Stratégie – 12/2024 [Extrait]

[...]

EN CONCLUSION

C'est un double message qui ressort des travaux conduits durant dix-huit mois par France Stratégie : un message d'alerte car nous faisons face à une crise structurelle et durable qui menace nos services publics, et un message d'action car il existe plusieurs leviers mobilisables pour reconstruire l'attractivité de la fonction publique. La définition précise des actions à entreprendre relève des ministères concernés, dans le cadre des orientations politiques définies par le gouvernement et le Parlement. On peut en revanche, en s'appuyant sur ces travaux, définir quelques grandes orientations de méthode pour conduire ce chantier.

Il apparaît tout d'abord essentiel d'articuler l'ensemble des leviers identifiés – image, reconnaissance, évolutions de carrière, rémunérations, qualité de l'emploi et des conditions d'exercice – pour penser une stratégie globale d'attractivité, associant mesures d'urgence et perspectives de moyen terme, actions sur l'ensemble de la fonction publique et déclinaisons spécifiques par versant et par métier. Pour rendre ces métiers à nouveau attractifs, l'action publique devra combiner :

- un discours de revalorisation de la fonction publique, qui passe à la fois par la reconnaissance de la diversité et de la spécificité de ses versants – missions et métiers –, et par celle de son sens propre, celui du service de l'intérêt général dans une société en mutation ;
- une action pour mieux faire connaître les atouts de la fonction publique, pour déconstruire les perceptions erronées, et améliorer la transparence sur ses conditions d'exercice et la visibilité de ses carrières ;
- une consolidation des avantages à travailler dans la fonction publique pour en faire des arguments d'attractivité : combiner la garantie de l'emploi avec des perspectives d'évolution et de progression, valoriser les possibilités de maîtrise du temps de travail et de son organisation pour répondre à la demande de conciliation des temps professionnels et personnels, renforcer la reconnaissance, y compris salariale, pour (re)donner les moyens aux agents de faire leur travail et de satisfaire leur volonté d'être utiles.

La pleine réussite de ce chantier suppose enfin d'associer les agents et leurs représentants pour s'appuyer sur leur aspiration à servir et leurs propositions pour relever ce défi.

Perte d'attractivité : un défi pour la fonction publique – Vie publique – 11/12/2024 [Extraits]

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

Concours qui n'attirent plus, moindre appétence pour la garantie de l'emploi, "*nette augmentation*" des départs volontaires... D'après le rapport de France Stratégie publié le 9 décembre 2024, la **fonction publique** est frappée d'une **crise "multidimensionnelle" depuis plusieurs années**.

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

Effectifs : une "insuffisance de fonctionnaires"

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

[...]

Versant par versant :

- dans la fonction publique d'État (FPE), qui regroupe la majeure partie des 5,7 millions d'emplois publics, 15 % des postes offerts en 2022 n'ont pas été pourvus (5 % en 2018) ;
- les employeurs de la fonction publique territoriale (FPT) relèvent des tensions ;
- dans certaines spécialités, les postes vacants se multiplient dans la fonction publique hospitalière (FPH).

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

France Stratégie décrit une "*spirale négative*" entre :

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

Comment revaloriser la fonction publique ?

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

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

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

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

Concernant les **conditions de travail**, France Stratégie évoque "*une situation plus favorable que dans le privé*", mais France Stratégie note des signaux d'alerte, notamment en termes de risques psychosociaux. Une impression de "*ne plus avoir les moyens de (bien) faire son travail*", un sentiment de faible reconnaissance voire d'abandon se conjuguent aux effets des réformes passées et alimentent une perte de sens.

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

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

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

Fonction publique : les difficultés de recrutement par concours – Vie publique – 01/07/2024 [Extrait]

[...]

Comment renforcer l'attractivité des concours ?

Dans le cadre de la concertation relative à l'attractivité des métiers et des concours de la fonction publique, la DGAFP a proposé un plan pour moderniser l'organisation des concours. Cela passe, par exemple, par le développement des concours nationaux à affectation locale. Le décret du 13 février 2020 pris en application de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique précise les conditions et les critères permettant d'organiser des concours nationaux à affectation locale. Il s'agit de renforcer l'attractivité des concours et de faciliter le recrutement là où les employeurs publics ont des difficultés à pourvoir leurs emplois. L'arrêté du 11 septembre 2020 établit la liste des corps pour lesquels un tel concours peut être organisé.

La DGAFP souhaite également poursuivre l'adaptation et la **professionnalisation des concours**. La professionnalisation des épreuves (cas pratique à partir d'un dossier portant sur une politique publique), les épreuves collectives de mise en situation ou le développement des concours sur titres, déjà répandus dans la fonction publique hospitalière, ont déjà permis de diversifier les profils des candidats. Depuis la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, il est possible d'introduire une épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) dans les concours de la fonction publique et ainsi de faire valoir les compétences acquises.

Le rapport du Sénat sur le projet de loi de finances 2020 préconise **d'optimiser les conditions d'organisation des concours et d'adapter le contenu des épreuves, "sans en réduire le niveau d'exigence"**.

S'agissant de la **haute fonction publique**, le rapport de la mission Thiriez, publié en 2020, suggère de nouvelles modalités de recrutement dans les grandes écoles. Si le principe du concours n'est pas remis en cause, le document envisage de modifier les épreuves pour "étudiant" (suppression de la culture générale, par exemple) et de simplifier les différents concours (création d'un concours interne unique, mutualisation des épreuves communes...).

Prolongeant l'ordonnance du 3 mars 2021 favorisant l'égalité des chances pour l'accès à certaines écoles de service public, une ordonnance du 2 juin 2021 réforme l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État en matière de formation et de déroulement de carrière. Elle crée notamment l'**INSP**. Le décret du 1er décembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'INSP lui assigne l'objectif de diversifier les recrutements. L'Institut souhaite recruter *"des profils socialement, géographiquement et académiquement plus divers"*. Plusieurs changements ont été mis en œuvre :

- instauration d'un tronc commun pour les cadres supérieurs des trois versants et de la magistrature ;
- appréciation accrue des aptitudes professionnelles (managériales, organisationnelles...) avec une prise en compte moins importante de la culture générale ;
- suppression du classement de sortie dans une optique d'école "qui forme" plutôt que d'une école "qui classe".

Le **plan "Talents du service public"**, lancé en 2021, vise à permettre à des jeunes issus de milieux modestes d'intégrer la fonction publique en luttant contre l'autocensure face aux concours et en favorisant la diversité des profils pour l'accès à l'encadrement supérieur. Les **"prépas Talents"** accueillent des étudiants sélectionnés sous conditions de ressources, de mérite et de motivation pour préparer des concours de catégories A et B. À la rentrée 2023, 103 prépas Talents offraient 1890 places. Les étudiants y bénéficient d'un tutorat et d'une bourse de 4 000 euros. Ils passent les **concours Talents**, nouvelle voie d'accès à six concours externes : INSP ; administrateur territorial ; directeur d'hôpital ; directeur des établissements sanitaires, sociaux et médicosociaux ; commissaire de police ; directeur des services pénitentiaires.

Fonction publique : cette solution trop peu utilisée pour répondre à la crise du recrutement – Capital avec l'Agence France Presse (AFP) – 03/06/2024 [Extrait]

Pour rendre la fonction publique plus attractive et réduire les difficultés de recrutement dans le secteur, la Cour des comptes appelle à réformer le dispositif de validation des acquis de l'expérience.

Un dispositif qui passe inaperçu dans la batterie des outils de promotion professionnelle dans la fonction publique. La Cour des comptes a préconisé, dans un rapport publié ce lundi 3 juin, de promouvoir et simplifier la validation des acquis de l'expérience (VAE) au sein de la fonction publique d'État, y voyant un moyen d'accroître l'attractivité du secteur, confronté à des difficultés de recrutement. Pour rappel, la VAE permet d'obtenir une certification professionnelle grâce à la reconnaissance des acquis de son expérience.

«Transposé directement du secteur privé au secteur public sans adaptation aux spécificités du statut de la fonction publique et de la gestion des ressources humaines dans le secteur public», ce dispositif reste peu utilisé par les administrations et les agents de la fonction publique d'État, constate la Cour dans son rapport. Elle déplore ainsi que la VAE reste «un levier de promotion professionnelle marginal» : depuis 2012, seuls 80 à 300 agents par an sont concernés par un congé VAE. Le dispositif est davantage mobilisé au sein des fonctions publiques hospitalière et territoriale.

Répondre à la crise d'attractivité de la fonction publique

Parmi les obstacles au déploiement du dispositif, la Cour des comptes relève sa complexité, l'absence d'articulation avec les autres outils de gestion des ressources humaines comme les formations internes ou encore l'absence d'effet sur la carrière des agents. Or, estime la Cour, la VAE pourrait venir enrichir les moyens de recrutement et de promotion, au moment où la fonction publique connaît une crise d'attractivité et que le gouvernement entend réformer le secteur. «La fonction publique d'État s'est jusqu'à ce jour privée d'un instrument supplémentaire de mesure objective des acquis de l'expérience professionnelle de ses agents, et de leur reconnaissance effective dans leur parcours de carrière. Remédier à ce défaut contribuerait, certes très partiellement, à faire face aux difficultés actuelles que rencontrent les gestionnaires publics pour pourvoir à certains métiers», a-t-elle souligné.

[...]

Rapport de la Cour des comptes : bilan du télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire – Site economie.gouv.fr – 08/12/2022 [Extrait]

[...]

Le rapport de la Cour des comptes du mois de novembre 2022 décrit et explique dans un premier temps les grandes tendances observables dans l'évolution du recours au télétravail (I). Il analyse ensuite, les défis que pose la mise en place du télétravail pour les employeurs publics (II). Il propose enfin des pistes pour faire du télétravail un outil d'amélioration du service public (III).

I - Une accélération très volontariste de la mise en place du télétravail

Alors que le télétravail était demeuré à la marge des modes d'organisation du travail dans la fonction publique, la crise sanitaire a obligé les employeurs publics à reconsidérer son usage dans l'urgence. Le nouveau cadre réglementaire issu du décret du 5 mai 2020 et l'accord collectif sur le télétravail du 13 juillet 2021 ont facilité le développement rapide du télétravail dans la fonction publique.

Pour autant, ce dernier demeure largement concentré dans les services de taille importante et cantonné aux activités administratives n'impliquant pas une rencontre physique avec les usagers, c'est-à-dire les fonctions administratives des grands employeurs publics. À terme, le télétravail pourrait concerner de l'ordre de 30 % des agents publics et représenter environ 10 % des jours de travail dans l'administration.

À titre d'exemple, les taux de télétravailleurs parmi les agents des catégories A, B et C de l'administration centrale du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (MEFSIN) sont respectivement de 65,4 %, 57,8 % et 29 %.

Selon le rapport, le MEFSIN a acquis 76 400 ordinateurs portables, ultraportables et tablettes et 8 000 ordinateurs avec minitours pour un montant de 46 M€. Le fonds de transformation ministérielle (FTM 51) du MEFSIN a permis d'accompagner les directions en leur allouant 14,7 M€ en 2020 et 2021 pour financer le surcoût de l'acquisition d'un matériel nomade par rapport à un matériel fixe. L'administration centrale, comprenant 7 800 agents en 2020, a accéléré l'achat en 2020 et 2021 de 2 854 ordinateurs ultraportables pour un montant total de 2,6 M€ et de 543 smartphones pour la somme de 75 324 €.

D'après une première estimation du ministère, pour la seule direction générale des Finances publiques (DGFIP), les coûts d'équipement engendrés par le télétravail au titre de 2020-2021 s'élèvent à plus de 57 M€ se décomposant en 54,2 M€ pour l'achat d'ordinateurs et d'accessoires et près de 3 M€ pour la téléphonie.

II - Les défis que pose la mise en place du télétravail pour les employeurs publics

La place nouvelle du télétravail constitue un défi stratégique et opérationnel pour les employeurs publics, tant sur un plan matériel que d'un point de vue managérial. Si l'effort d'équipement individuel des agents paraît achevé, il reste à améliorer le fonctionnement technique des visioconférences, intrinsèquement liées à la pratique du télétravail et sujet de crispation, compte tenu des difficultés d'usages rencontrées.

Par ailleurs, la pratique accrue du télétravail pose la question de l'utilisation de l'immobilier et de son coût. La Cour considère que les employeurs publics devraient, à partir d'un certain seuil d'agent durablement en télétravail, enclencher une dynamique de réduction de surfaces des bureaux et se poser la question de l'utilisation de l'immobilier et de son coût. Enfin, les employeurs publics devront s'assurer de la productivité du télétravail et de l'efficacité des modalités de contrôle des agents en télétravail.

Selon le rapport, le secrétariat général du MESFIN prévoit de lancer une démarche expérimentale de réaménagement d'espaces d'une direction ou d'un service d'administration centrale. Le MEFSIN considère que ces projets pilotes devraient permettre de réaliser, fin 2022, un retour d'expériences sur les gains possibles de surfaces mais aussi les modalités de prise en compte des nouveaux modes de travail.

III - Le télétravail : une chance à saisir pour améliorer et rénover l'offre publique de services aux usagers

La Cour constate qu'une part significative des employeurs publics note que la mise en place du télétravail n'a pas nui au fonctionnement des services. La Cour souligne que cette attitude doit être dépassée car le télétravail est une source d'amélioration du service public.

Tout d'abord le télétravail est de nature à favoriser l'essor de modalités de réalisation du service public distinctes mais assez proches du télétravail, tels que le téléenseignement ou la téléconsultation médicale.

Le télétravail permet de mieux mobiliser les agents et de les faire participer au service public dans les cas où les déplacements physiques sont difficiles. Il peut aussi être utilisé à titre pérenne pour renforcer l'attractivité de fonctions délaissées par les agents, à titre transitoire quand il s'agit de déménagements de services ou de mutations géographiques.

Surtout, la Cour identifie deux voies permettant au télétravail de contribuer directement à améliorer le service à l'utilisateur :

- il serait profitable de l'utiliser comme levier pour élargir les plages de contact des usagers avec l'administration ;
- il constitue aussi une opportunité pour développer une offre de contact par visioconférence, qui deviendrait alors un quatrième canal de contact avec l'utilisateur, limitant alors les effets parfois dénoncés de la dématérialisation des procédures.

Tous ces avantages militent selon la Cour pour que les employeurs s'emparent de ces chantiers afin que le télétravail s'impose comme un axe majeur de la modernisation des services publics au bénéfice des agents et des usagers.

En dix ans, les salaires du privé ont grimpé deux fois plus vite que ceux du public – Les Échos – 26/10/2023 [Extraits]

Ces chiffres, publiés par l'Insee, prennent en compte le traitement des fonctionnaires gelé entre 2010 et 2022. La fonction publique se distingue par de moindres écarts de rémunération entre hommes et femmes.

De quoi faire grincer des dents dans la fonction publique. La rémunération des salariés du secteur privé a augmenté plus de deux fois plus vite que celle des fonctionnaires entre 2011 et 2021, selon des chiffres publiés mercredi par l'Insee.

Dans le privé, sur cette période, « le salaire net en équivalent temps plein a progressé en moyenne de 4,9 % en euros constants », un indicateur qui mesure la rémunération corrigée de l'inflation. Cela correspond à une hausse des salaires « de 0,4 % en moyenne par an », indique l'Institut national de la statistique et des études économiques sur son site. Sur la même période, « le salaire net moyen en équivalent temps plein a augmenté de 2,1 % en euros constants dans la fonction publique (soit +0,2 % en moyenne chaque année) ».

Effets du Covid

Après avoir connu une « légère baisse » en euros constants dans les années 2010, la rémunération des agents publics a cependant « fortement rebondi » depuis 2020, notamment grâce aux mesures de revalorisation prises dans les hôpitaux à la suite de la pandémie de Covid. Pour les seuls fonctionnaires (un terme qui exclut donc les agents contractuels), le salaire net moyen a progressé de 2,6 % en dix ans. Mais la rémunération des fonctionnaires de catégorie A (-1,1 % en euros constants) et B (-0,2 %) a reculé sur la période, note l'Insee.

Ces chiffres sont publiés alors que le traitement des fonctionnaires (leur salaire de base) a été gelé entre 2010 et 2022, à l'exception d'une augmentation de 1,2 % en 2016-2017. Deux augmentations générales ont, depuis, été consenties aux agents publics par le gouvernement, à hauteur de 3,5 % en 2022 et de 1,5 % en 2023.

[...]

Moins d'écarts entre hommes et femmes

Dans cette étude, l'Insee précise que le salaire « comprend le salaire de base (ou traitement) mais aussi les primes, la rémunération des heures supplémentaires ou complémentaires effectuées, l'épargne salariale, d'autres indemnités et rémunérations annexes (indemnité de résidence, supplément familial, etc.) et les avantages en nature ».

Si la progression salariale a été plus lente que dans le privé, la fonction publique se distingue en revanche par de moindres écarts de rémunération entre hommes et femmes. En 2021, la rémunération moyenne des hommes dépassait de 11,3 % celle des femmes dans la fonction publique, et de 14,5 % dans les entreprises.

Les concours nationaux à affectation locale – Le portail de la Fonction publique – 09/2020
[Extrait]

La loi de transformation de la fonction publique a facilité la possibilité de recruter les fonctionnaires de l'État par voie de concours nationaux à affectation locale.

Ce mode de recrutement participe du renforcement de l'attractivité des concours, vise à mieux répondre aux besoins des administrations dans leurs bassins d'emploi, et tend à mieux garantir l'égalité d'accès à l'emploi titulaire sur l'ensemble du territoire, y compris en outre-mer.

Pour les candidats, il offre une visibilité dès l'ouverture du concours sur le périmètre d'affectation proposé. Cette formule devrait ainsi réduire les hypothèses de renonciation au bénéfice du concours liées au refus d'une mobilité géographique importante, mais également permettre d'attirer les candidats désireux d'établir leur situation professionnelle dans une zone géographique déterminée.

Afin d'assurer l'efficacité de ces recrutements, les employeurs pourront renforcer leurs relations avec les partenaires de l'insertion dans l'emploi public sur le plan local et déployer une politique de communication adaptée aux candidats implantés dans le bassin d'emploi concerné.

Les conditions et les critères d'ouverture de ces concours sont fixés par le décret n° 2020-121 du 13 février 2020.

Deux conditions alternatives sont fixées : l'existence de difficultés particulières à pourvoir les emplois du corps concerné, ou une organisation des concours que l'intérêt du service justifie de ne pas déconcentrer.

Les critères d'ouverture sont géographiques et déterminés par les employeurs à la lumière des conditions précitées. Ainsi ces concours pourront être ouverts dans une ou plusieurs circonscriptions administratives, le cas échéant simultanément à un concours national à affectation nationale. Dans ce cas, afin de disposer de candidats véritablement intéressés par le concours à affectation locale et ainsi favoriser son efficacité, les candidats devront opter dès l'inscription pour le recrutement national ou le recrutement local.

Une première liste de 49 corps pour lesquels ce dispositif peut être mis en œuvre a été fixée par arrêté du 11 septembre 2020.

[...]

