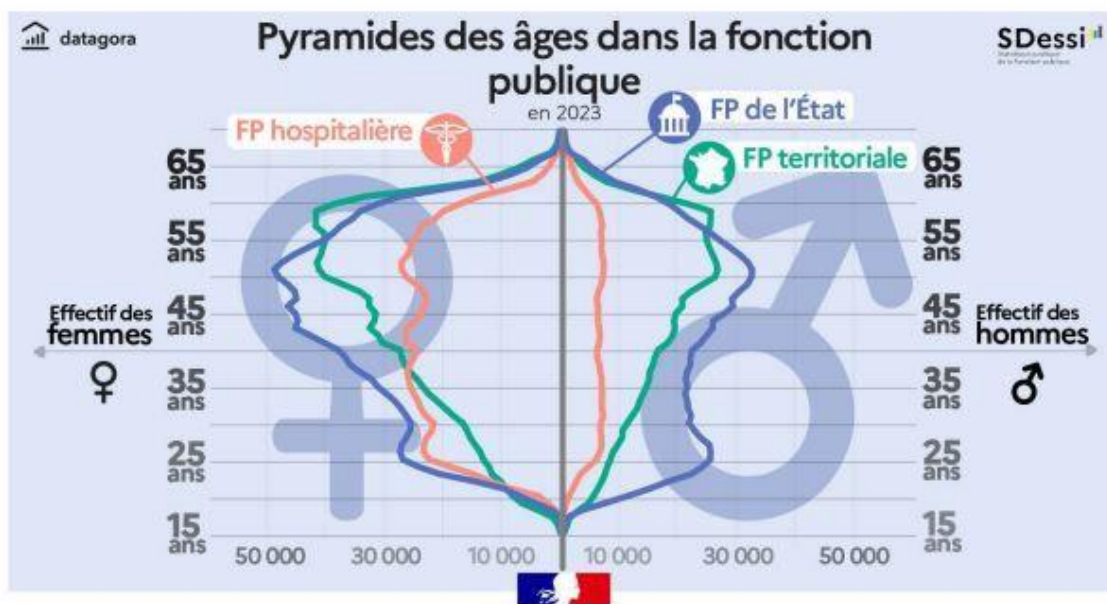


**Chaque jour, près de 1 000 agents publics atteignent l'âge de la retraite :
un signal fort d'un basculement démographique déjà en cours**



Cliquez sur l'image pour télécharger le document.

Source : Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2025 (DGAFP)

La photographie démographique de la fonction publique, et plus particulièrement de la fonction publique territoriale (FPT), met en lumière une tendance structurelle : le vieillissement progressif des effectifs. Ce phénomène, amorcé depuis plusieurs années, atteint désormais un seuil critique. Dans la FPT, la pyramide des âges se concentre aujourd'hui entre 45 et 55 ans, traduisant une population expérimentée mais vieillissante. Ce constat impose aux employeurs publics locaux de repenser d'urgence leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

I. Une transition démographique et un défi d'attractivité

La fonction publique territoriale fait face à une transition démographique sans précédent qui s'accompagne d'un enjeu majeur d'attractivité. Le vieillissement des agents, conjugué à la difficulté d'attirer de nouveaux talents, fragilise la capacité des collectivités à assurer la relève. Les départs massifs à la retraite attendus d'ici 2030 vont réduire considérablement le vivier de compétences disponibles, tandis que la concurrence du secteur privé limite le renouvellement des effectifs.

Dans certains métiers techniques et de proximité, la perte de savoir-faire risque d'être brutale. Les agents expérimentés, véritables piliers des services, emportent avec eux une mémoire professionnelle irremplaçable : gestes techniques, connaissance du territoire, maîtrise des circuits administratifs et culture du service public.

Ce vieillissement s'accompagne d'un second défi : le faible renouvellement générationnel. La FPT peine à attirer les jeunes talents, concurrencée par un secteur privé plus réactif en matière de rémunération, de mobilité et de reconnaissance professionnelle. Le risque est donc double : une sortie massive d'agents qualifiés et une entrée trop limitée de jeunes professionnels.

Cette double dynamique — départs nombreux et arrivées insuffisantes — traduit un déséquilibre structurel que les politiques RH doivent désormais corriger.

II. Les conséquences de l'inaction : perte de compétences et fragilisation du service public

Par exemple, dans certaines collectivités, près d'un tiers des chefs d'équipes techniques partiront à la retraite d'ici cinq ans, laissant derrière eux des savoir-faire qu'aucune base documentaire ne saurait remplacer.

Sans anticipation ni politique RH proactive, les conséquences pourraient être lourdes. Une désorganisation progressive des services est à craindre, avec des difficultés accrues à assurer la continuité du service public local. Les métiers techniques — voirie, maintenance, espaces verts, restauration collective — seraient les premiers touchés.

Au-delà de l'aspect opérationnel, le vieillissement non accompagné fragilise aussi la cohésion sociale interne. Le manque de perspectives pour les agents en fin de carrière, l'absence de dispositifs de tutorat intergénérationnel ou la faible reconnaissance des parcours d'expérience nourrissent un sentiment d'usure professionnelle. À long terme, cela alimente le désengagement et accroît l'absentéisme.

Enfin, la disparition progressive de la mémoire professionnelle constitue un danger silencieux : elle efface les repères organisationnels, altère la qualité du service rendu et complique la transmission de la culture du service public aux nouveaux arrivants.

III. Agir dès aujourd'hui : construire les politiques RH du renouvellement

Après avoir mesuré les risques de désorganisation et de perte de savoir-faire liés à l'inaction, il est indispensable de souligner que l'avenir des services publics locaux dépend des décisions prises dès maintenant.

Face à cette urgence démographique, les collectivités doivent agir dès maintenant. Les politiques RH du renouvellement doivent s'articuler autour de quatre leviers majeurs :

1. Le tutorat intergénérationnel

Mettre en place des dispositifs de transmission des savoirs entre agents expérimentés et nouveaux recrutés, notamment dans les métiers techniques. Ce tutorat, reconnu dans le parcours professionnel, doit devenir un pilier de la politique RH.

2. La gestion des fins de carrière

Valoriser l'expérience, adapter les postes et permettre une transition douce vers la retraite grâce à des missions d'accompagnement, de mentorat ou d'expertise.

3. La mobilité et la montée en compétences

Renforcer les passerelles entre filières et services, développer la formation continue et faciliter les évolutions professionnelles internes.

4. L'attractivité des métiers territoriaux

Repenser les stratégies de recrutement, moderniser la communication employeur et valoriser la proximité du service public local auprès des jeunes générations.

Conclusion

La fonction publique territoriale se trouve à un carrefour décisif. Le vieillissement des agents n'est pas seulement un défi démographique, mais un enjeu stratégique qui conditionne la capacité des collectivités à maintenir un service public performant et de qualité. Sans action coordonnée — tutorat, mobilité, parcours de fin de carrière et attractivité renforcée — les collectivités risquent de perdre une mémoire professionnelle précieuse et d'affaiblir durablement leurs compétences.

L'urgence est claire : c'est aujourd'hui qu'il faut bâtir les politiques RH du renouvellement.

La fonction publique territoriale se trouve à un carrefour décisif. Le vieillissement des agents n'est pas seulement un défi démographique, mais un enjeu stratégique qui conditionne la capacité des collectivités à maintenir un service public performant et de qualité. Sans stratégie proactive — tutorat, mobilité, parcours de fin de carrière et attractivité renforcée — les collectivités risquent de perdre une mémoire professionnelle précieuse et d'affaiblir durablement leurs compétences.

L'urgence est claire : c'est aujourd'hui qu'il faut bâtir les politiques RH du renouvellement.

