

### **La contractualisation dans la fonction publique territoriale : évolution structurelle ou fragilisation du socle statutaire ?**

Dans un contexte de mutation profonde de l'action publique, marqué par la modernisation de la gestion des ressources humaines et la recherche d'une plus grande flexibilité, la question de la place du contrat dans la fonction publique territoriale s'impose désormais comme un enjeu central.

Depuis une dizaine d'années, la fonction publique territoriale (FPT) connaît une montée en puissance du recours aux agents contractuels. Selon les dernières données de la DGAFP, près d'un agent public sur quatre est désormais employé sous contrat, une proportion encore plus marquée dans les petites collectivités et les établissements publics locaux. Cette évolution interroge profondément le modèle historique de la fonction publique : s'agit-il d'une adaptation pragmatique des politiques de ressources humaines ou d'une érosion progressive du statut protecteur des fonctionnaires ?

#### **1. Le contrat, une réponse pragmatique à des difficultés structurelles**

##### **1.1. L'attractivité en crise**

Les collectivités territoriales peinent à recruter dans de nombreux secteurs, notamment les métiers techniques, sociaux ou médicaux. Le statut, autrefois gage de stabilité et de prestige, ne suffit plus à séduire. Dans ce contexte, le contrat devient un levier d'agilité : il permet de recruter rapidement, sans concours, et d'attirer des profils spécialisés répondant à des besoins ponctuels.

##### **1.2. Les contraintes financières et la rigidité statutaire et la rigidité statutaire**

Le gel prolongé du point d'indice et la rigidité des grilles statutaires ont considérablement réduit les marges de manœuvre salariales des employeurs publics. Le recours au contrat permet parfois de proposer une rémunération alignée sur le marché du travail. Cependant, cette flexibilité renforce les disparités de traitement entre agents et entre collectivités, accentuant un sentiment d'injustice.

##### **1.3. Un palliatif à la désorganisation du marché de l'emploi public**

Face à la succession de réformes, au manque de mobilité interne et à l'obsolescence de certains cadres d'emploi, la contractualisation est devenue une réponse d'urgence à la vacance des postes. Elle tend alors à se substituer à une véritable stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et à une réflexion sur l'évolution des métiers territoriaux.

#### **2. Les risques d'une fragilisation du socle statutaire et du modèle de service public**

##### **2.1. Une précarisation silencieuse**

Malgré les avancées de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, les contractuels demeurent plus exposés à la précarité : contrats courts, renouvellements incertains, absence de perspectives de carrière. Ce contexte affaiblit le sentiment d'appartenance et la fidélisation des compétences au sein des équipes territoriales.

**WWW.SAFPT.ORG**

Libre-Autonome-Indépendant

Droits

Obligation

Défense

Information

## 2.2. Une continuité du service public fragilisée

Le statut des fonctionnaires garantit la neutralité, la stabilité et la continuité du service public. À l'inverse, le recours accru à des contractuels peut introduire une certaine volatilité : ruptures anticipées, départs non remplacés, hétérogénéité des pratiques de gestion. À terme, cette instabilité peut affecter la qualité et la continuité du service rendu aux usagers.

## 2.3. Un modèle hybride aux équilibres incertains

Dans de nombreux services territoriaux, cette coexistence se traduit concrètement par des équipes mêlant des agents titulaires et contractuels : par exemple, dans un service social départemental, un éducateur contractuel peut exercer les mêmes missions qu'un titulaire, mais avec des conditions d'emploi différentes. Cette situation illustre la souplesse recherchée par les employeurs, mais aussi les tensions que peut engendrer l'absence d'harmonisation statutaire. L'emploi public évolue vers un modèle hybride où fonctionnaires et contractuels coexistent au sein des mêmes équipes, parfois sur des fonctions identiques mais avec des droits et des protections inégales. Si cette mixité favorise une gestion plus souple, elle peut aussi engendrer des tensions internes et remettre en cause la cohérence du cadre collectif.

## 3. Vers une refondation du pacte de l'emploi public territorial

Après avoir constaté les limites et les effets de la contractualisation, il est nécessaire d'envisager des pistes de rééquilibrage et de réforme pour restaurer la cohérence et la stabilité du modèle de l'emploi public territorial.

### 3.1. Réconcilier attractivité et stabilité

Le véritable enjeu n'est pas d'opposer contrat et statut, mais de construire un modèle équilibré conciliant flexibilité et sécurité. Les DRH territoriaux doivent concevoir des parcours professionnels lisibles et attractifs pour tous les agents, en repensant les grilles de rémunération, la mobilité et la reconnaissance professionnelle.

### 3.2. Encadrer la contractualisation pour en faire un levier durable

Une politique RH responsable suppose de clarifier les cas de recours au contrat, de professionnaliser les pratiques de gestion et de garantir des dispositifs de titularisation ou de mobilité adaptés. Le contrat doit rester un outil complémentaire, non un substitut permanent au statut.

### 3.3. Réaffirmer le sens du service public

Au-delà des questions statutaires, il importe de rappeler que la fonction publique repose avant tout sur une éthique : celle du service rendu à l'usager. Le statut est une garantie de cette éthique, non une contrainte. Le contrat, bien encadré, peut en être le prolongement, à condition qu'il serve une stratégie d'emploi durable et qu'il s'inscrive dans la continuité de la mission de service public.

Conclusion ; Face à ces constats, les DRH territoriaux sont appelés à devenir les artisans d'un nouvel équilibre entre statut et contrat, en repensant leurs politiques de recrutement, de fidélisation et d'évolution professionnelle.

La contractualisation massive observée dans la fonction publique territoriale ne traduit pas seulement une remise en cause du statut, mais révèle surtout les faiblesses structurelles du modèle actuel : crise d'attractivité, rigidité budgétaire et complexité administrative. Si elle offre des solutions de court terme, elle peut, sans encadrement et sans vision stratégique, fragiliser les fondements du service public territorial : égalité, continuité et neutralité.

Le défi des années à venir consistera à bâtir un équilibre durable entre souplesse et stabilité, entre contrat et statut, afin que l'emploi public demeure fidèle à sa vocation première : servir durablement l'intérêt général.