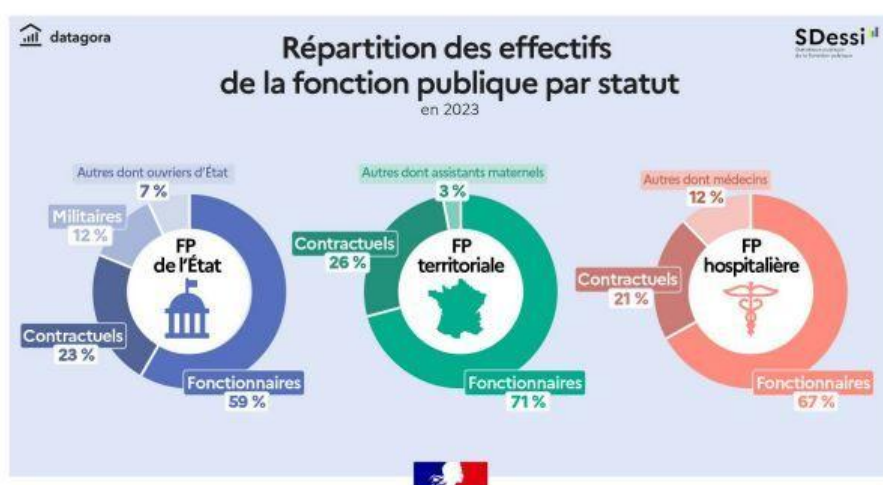


La montée du contrat dans la fonction publique : une mutation durable qui interroge le modèle statutaire



Cliquez sur l'image pour accéder au rapport sur l'état de la fonction publique - édition 2025

Le [Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2025](#) confirme une transformation profonde et durable de l'emploi public : le recours aux agents contractuels progresse de manière continue dans les trois versants. Aujourd'hui, près d'un quart des agents publics travaillent sous contrat, contre une part beaucoup plus marginale il y a deux décennies. Cette évolution traduit une recomposition silencieuse, mais déterminante, de la gestion des ressources humaines publiques.

Dans la fonction publique territoriale (FPT), le phénomène est particulièrement marqué : les contractuels représentent désormais 26 % des effectifs, contre 23 % dans la FPE et 21 % dans la FPH. Si cette progression répond à des besoins accrus d'agilité et de diversification des profils, elle interroge aussi la pérennité du modèle statutaire et la capacité des employeurs publics à garantir un cadre de travail équitable et attractif pour tous leurs agents.

I. Une tendance structurelle : le contrat au cœur du modèle d'emploi public

1. Une évolution chiffrée et constante

La part des contractuels, autrefois limitée, connaît une croissance continue. Un agent public sur quatre relève désormais du contrat, ce qui illustre une mutation durable. Les collectivités locales, soucieuses de réactivité, s'appuient de plus en plus sur cette modalité d'emploi pour ajuster rapidement leurs effectifs aux besoins opérationnels et aux évolutions des métiers.

2. Les leviers de cette transformation

Avant d'entrer dans le détail, on peut résumer ces leviers en une idée centrale : la montée du contrat résulte d'un triple mouvement mêlant tensions sur le recrutement, recherche de flexibilité et évolution du cadre juridique. Trois dynamiques majeures soutiennent cette montée en puissance :

-Des tensions sur le marché du travail public, notamment dans les métiers techniques, médico-sociaux et numériques, où les recrutements statutaires peinent à suivre ;

-Une recherche accrue de flexibilité par les employeurs publics, confrontés à la complexification des missions et à la gestion de projets transversaux ;

-Des évolutions législatives et réglementaires, comme la loi de transformation de la fonction publique de 2019, qui ont élargi les possibilités de recours au contrat (contrats de projet, emplois à durée déterminée, dispositifs de recrutement dérogatoires, etc.).

3. Une gestion RH à repenser

Cette mutation impose une adaptation en profondeur des pratiques RH. Recruter, intégrer, former et fidéliser des contractuels suppose une approche managériale différenciée, axée sur la professionnalisation, la sécurisation des parcours et la valorisation des compétences. Par exemple, la mise en place de parcours d'intégration structurés, de plans de formation spécifiques ou d'un accompagnement individualisé en mobilité interne peut illustrer concrètement cette évolution.

Les directions des ressources humaines doivent désormais composer avec une population d'agents plus diversifiée, aux trajectoires souvent plus mobiles et aux attentes différentes en matière de reconnaissance et de progression. Cette mutation impose une adaptation en profondeur des pratiques RH.

Recruter, intégrer, former et fidéliser des contractuels suppose une approche managériale différenciée, axée sur la professionnalisation, la sécurisation des parcours et la valorisation des compétences. Les directions des ressources humaines doivent désormais composer avec une population d'agents plus diversifiée, aux trajectoires souvent plus mobiles et aux attentes différentes en matière de reconnaissance et de progression.

II. Entre agilité et équité : le défi d'un nouvel équilibre public

1. Le contrat, levier d'innovation et d'ouverture

La montée du contrat constitue une opportunité pour les employeurs publics. Elle favorise l'entrée de profils issus du secteur privé, porteurs de nouvelles compétences et d'une culture du résultat. Cette souplesse accrue contribue à dynamiser la gestion des ressources humaines et à rapprocher le fonctionnement des services publics des réalités contemporaines du travail.

2. Le risque d'une fonction publique à deux vitesses

Cette évolution présente un revers. La coexistence de régimes juridiques distincts peut fragiliser la cohésion interne des équipes. Les différences de rémunération, de droits sociaux ou de perspectives d'évolution entre contractuels et fonctionnaires peuvent créer un sentiment d'injustice. Cela risque également de déstabiliser le collectif de travail. Le rôle des DRH demeure donc essentiel pour maintenir une équité perçue et réelle au sein des organisations. Mais cette évolution comporte un revers. La coexistence de régimes juridiques distincts peut fragiliser la cohésion interne des équipes. Les différences de rémunération, de droits sociaux ou de perspectives d'évolution entre contractuels et fonctionnaires risquent de créer un sentiment d'injustice et de déstabiliser le collectif de travail. Le rôle des DRH est donc essentiel pour maintenir une équité perçue et réelle au sein des organisations.

3. Vers un nouveau contrat social public

La question n'est plus de savoir s'il faut choisir entre statut et contrat, mais comment articuler durablement les deux logiques. L'avenir de la fonction publique repose sur la capacité à définir un socle commun de garanties et de droits applicable à tous les agents. Ce nouveau contrat social public devra conjuguer sécurité, attractivité et mobilité, tout en réaffirmant les valeurs fondamentales du service public.

Conclusion

À horizon de cinq à dix ans, les défis s'annoncent considérables : adaptation du statut général, hybridation croissante des formes d'emploi, montée de la contractualisation de projet et nécessaire convergence des droits entre statuts.

Cette perspective invite les employeurs publics à anticiper ces mutations par des politiques RH innovantes et inclusives, afin d'assurer la cohésion du service public de demain.

La montée du contrat dans la fonction publique ne relève plus d'une tendance conjoncturelle : elle traduit une mutation structurelle du modèle de gestion publique. Pour les responsables RH territoriaux, cette évolution appelle à une refonte du dialogue social, à la modernisation des pratiques de recrutement et à la mise en place de politiques de fidélisation ambitieuses.

L'objectif : garantir une égalité de traitement, une stabilité professionnelle et une motivation durable pour l'ensemble des agents, qu'ils soient statutaires ou contractuels.

