ÉTUDE

La grande *transition démographique* des métiers territoriaux

Octobre 2026

Analyse des dynamiques générationnelles, des parcours professionnels et des départs à la retraite dans la fonction publique territoriale à l'horizon 2035

Table des matières

Synthèse générale 7

Introduction 11

Méthodologie 14

I. Les pyramides des âges de la fonction publique territoriale : une fonction publique territoriale marquée par le vieillissement mais traversée par des dynamiques contrastées 16

I.1. Une pyramide des âges qui traduit le vieillissement de l'emploi territorial 18

I.2. Une évolution qui s'inscrit dans les transformations de la population active et de la fonction publique 20

I.3. Une lecture par types de pyramides des âges 21

I.4. Les pyramides des âges selon les caractéristiques des agents 23

I.5. Les cadres d'emplois : le niveau où les écarts deviennent les plus visibles 25

I.6. Les territoires : des rythmes de vieillissement inégaux 27

I.7. Les employeurs territoriaux : des capacités de renouvellement contrastées 30

I.8. Les secteurs d'activité : des enjeux démographiques très différenciés 33

I.9. Les métiers : une lecture fine des pyramides des âges selon le poids réel des effectifs 36

I.10. Anticiper le renouvellement des effectifs : les métiers au cœur des futurs départs à la retraite 46

Conclusion de la partie I 52

II. Huit profils socioprofessionnels, un défi commun : renouveler les compétences de la fonction publique territoriale 54

II.1. Les jeunes recrues : les principaux viviers d'entrée dans la fonction publique territoriale 58

II.2. Les jeunes fidélisés : les premiers succès de fidélisation de la fonction publique territoriale 62

II.3. Les recrutements externes expérimentés : les compétences acquises hors de la collectivité au service de l'action publique territoriale 66

II.4. Le cœur des organisations territoriales : la population centrale qui assure la continuité et la performance de l'action publique locale 70

II.5. Les experts historiques : les professionnels qui ont construit leur carrière dans la fonction publique territoriale et portent une part essentielle de la mémoire opérationnelle des collectivités 75

II.6. Les nouveaux recrutements de seniors : reconversions professionnelles et expertises recrutées en seconde partie de carrière 80

II.7. Les seniors confirmés : des collaborateurs expérimentés, pleinement engagés dans l'activité des collectivités 85

II.8. Les piliers historiques : les détenteurs de la mémoire professionnelle et du capital d'expérience de la fonction publique territoriale 90

Conclusion de la partie II 95

Conclusion 98

Synthèse générale

Transition démographique des métiers territoriaux : anticiper le renouvellement des compétences pour garantir l'avenir du service public local

La fonction publique territoriale entre dans une période charnière de son développement. Jamais les collectivités n'ont eu à gérer simultanément autant de transformations : vieillissement des effectifs, départs à la retraite de grande ampleur, tensions persistantes de recrutement, évolution rapide des attentes des usagers, développement des transitions numériques et écologiques, contraintes budgétaires accrues et recherche permanente d'efficacité de l'action publique locale.

Dans ce contexte, la question démographique ne peut plus être abordée comme un simple sujet statistique. Elle est devenue une question centrale de capacité d'action publique. Derrière les évolutions d'âge se jouent en effet des enjeux essentiels de maintien des compétences, de continuité des services, de transmission des savoir-faire et de préparation des générations qui porteront demain les missions des collectivités territoriales.

C'est précisément l'objet de cette étude que d'avoir proposé une lecture renouvelée de ces transformations. Plutôt que de considérer uniquement les effectifs dans leur ensemble, elle a choisi de centrer l'analyse sur les métiers territoriaux et sur les trajectoires professionnelles des agents qui les exercent. Cette approche permet de mieux comprendre les mécanismes de renouvellement à l'œuvre et d'identifier les principaux leviers dont disposent les employeurs territoriaux pour préparer l'avenir.

Une fonction publique territoriale vieillissante mais loin d'être homogène

Le premier enseignement de cette étude est que le vieillissement de la fonction publique territoriale constitue une réalité incontestable. Dans de nombreux métiers, la part des agents de plus de cinquante ans atteint désormais des niveaux élevés et les projections montrent que les départs à la retraite vont s'accélérer au cours des dix prochaines années.

Toutefois, cette évolution ne doit pas conduire à une lecture simplifiée de la situation.

L'analyse des pyramides des âges montre que tous les métiers ne sont pas confrontés aux mêmes enjeux démographiques. Certains disposent encore de viviers de renouvellement relativement dynamiques. D'autres présentent des structures beaucoup plus déséquilibrées qui exposent les collectivités à des risques de perte rapide de compétences.

Le vieillissement observé à l'échelle globale de la fonction publique territoriale est avant tout porté par ses plus grands métiers : gestion administrative, entretien des locaux, restauration collective, accompagnement éducatif, voirie, maintenance des bâtiments, espaces verts, accueil ou encore activités techniques de proximité.

Ces métiers présentent une caractéristique importante : ils ne regroupent pas seulement les effectifs les plus nombreux ; ils assurent également une part essentielle du fonctionnement quotidien des collectivités. Les enjeux de renouvellement qui les concernent dépassent donc largement la seule dimension des ressources humaines. Ils touchent directement la capacité des collectivités à maintenir la qualité et la continuité du service public local.

L'étude montre également que certains métiers spécialisés peuvent présenter des vulnérabilités tout aussi importantes malgré des effectifs plus réduits. Lorsque les compétences sont rares, fortement spécialisées ou difficiles à recruter sur le marché du travail, quelques départs peuvent suffire à créer des tensions significatives.

Le vieillissement de la démographie territoriale apparaît ainsi moins comme un problème uniforme que comme une mosaïque de situations professionnelles nécessitant des réponses adaptées aux réalités de chaque métier.

Derrière les âges se cachent des trajectoires professionnelles très différentes

Le second enseignement majeur de cette publication concerne les trajectoires professionnelles.

Le croisement de l'âge et de l'ancienneté montre qu'il est impossible de comprendre les enjeux de ressources humaines en se limitant à une lecture générationnelle. Deux agents du même âge peuvent en effet occuper des positions très différentes dans les organisations selon leur ancienneté, leur expérience antérieure ou leur niveau d'intégration dans la collectivité.

L'analyse a ainsi permis d'identifier huit grands profils socioprofessionnels qui structurent aujourd'hui les équilibres humains de la fonction publique territoriale.

Ces profils révèlent que les collectivités reposent simultanément sur plusieurs mécanismes complémentaires :

- l'attraction de nouveaux agents ;
- la fidélisation des recrues ;
- l'intégration de professionnels expérimentés issus d'autres univers ;
- le développement progressif de l'expertise ;
- la transmission des savoir-faire ;
- la préparation des fins de carrière ;
- le renouvellement générationnel.

Cette lecture apporte un éclairage particulièrement utile pour les décideurs territoriaux car elle permet de comprendre non seulement qui compose aujourd'hui les effectifs, mais également comment ces effectifs se construisent, évoluent et se renouvellent dans le temps.

Trois grands ensembles assurent l'équilibre du système professionnel territorial

L'ensemble des analyses converge vers l'existence de trois grands groupes qui assurent, chacun à leur manière, le fonctionnement et l'avenir des collectivités.

Le premier groupe peut être qualifié de vivier de renouvellement. Il rassemble les jeunes recrues, les recrutements externes expérimentés et les nouveaux recrutements de seniors.

Ces populations ont en commun d'incarner les différentes portes d'entrée dans l'emploi territorial. Elles témoignent de la capacité des collectivités à attirer des candidats, mais également de l'ouverture croissante de la fonction publique territoriale à des parcours professionnels de plus en plus diversifiés.

Le développement des recrutements externes et des secondes carrières constitue d'ailleurs l'un des phénomènes les plus marquants observés au cours de cette étude. La fonction publique territoriale n'est plus alimentée exclusivement par des carrières construites depuis leur origine au sein des collectivités. Elle bénéficie désormais davantage des mobilités professionnelles, des reconversions et des expertises acquises dans d'autres environnements.

Cette évolution représente une opportunité importante pour enrichir les compétences disponibles. Elle souligne toutefois l'importance des politiques d'intégration et de fidélisation, car attirer de nouveaux candidats ne suffit pas à sécuriser durablement les compétences.

Le deuxième ensemble correspond aux bâtisseurs de la continuité. Il regroupe les jeunes fidélisés, le cœur des organisations territoriales et les experts historiques.

Ces agents constituent aujourd'hui le centre de gravité des collectivités. Ils assurent l'essentiel de l'activité quotidienne, occupent nombre de fonctions d'encadrement intermédiaire, portent une part importante de l'expertise technique et représentent les principaux viviers de futurs responsables.

C'est au sein de ce groupe que se prépare largement l'avenir des collectivités. La capacité à accompagner leur développement professionnel, à renforcer leurs compétences, à favoriser leur mobilité et à leur offrir des perspectives d'évolution constituera l'une des conditions essentielles de réussite du renouvellement générationnel.

Le troisième ensemble rassemble les gardiens du capital d'expérience, c'est-à-dire les seniors confirmés et les piliers historiques.

Ces populations représentent le principal réservoir de mémoire professionnelle de la fonction publique territoriale. Elles détiennent une connaissance approfondie des métiers, des organisations, des partenaires institutionnels, des territoires et des pratiques qui se sont construites parfois pendant plusieurs décennies.

Leur contribution dépasse largement leurs missions formelles. Dans de nombreux services, elles jouent un rôle de référence, de conseil, de transmission et de régulation qui participe directement à la stabilité des organisations.

Le défi majeur réside désormais dans la capacité à préserver et à transmettre ce patrimoine immatériel avant les départs à la retraite qui interviendront dans les prochaines années.

Le véritable enjeu : renouveler les compétences plus que les effectifs

La principale conclusion de cette étude est sans doute là.

Les collectivités ne sont pas seulement confrontées à un défi de remplacement des effectifs. Elles doivent faire face à un défi beaucoup plus complexe : celui du renouvellement des compétences.

Les analyses montrent en effet que les départs à venir concerneront souvent des agents disposant d'une expérience importante, d'une connaissance fine de leur environnement professionnel et de savoir-faire qui ne s'acquièrent qu'au terme de nombreuses années de pratique.

Dans de nombreux métiers, la compétence repose autant sur l'expérience accumulée que sur la formation initiale ou les connaissances techniques.

La question n'est donc pas uniquement de recruter un successeur lorsqu'un agent part à la retraite. Elle consiste également à organiser les conditions dans lesquelles les connaissances, les pratiques professionnelles, les réseaux relationnels et les savoir-faire construits au fil du temps pourront être transmis aux générations suivantes.

Ce constat apparaît particulièrement marqué dans plusieurs domaines stratégiques : administration générale, finances, secrétariat de mairie, urbanisme, voirie, maintenance, intervention sociale, gestion des équipements, sécurité ou encore petite enfance.

Les priorités stratégiques qui se dessinent pour les collectivités

À l'issue de cette analyse, plusieurs priorités apparaissent clairement.

La première concerne l'attractivité des métiers. Les collectivités devront continuer à élargir leurs viviers de recrutement dans un contexte de concurrence croissante avec d'autres employeurs publics et privés.

La deuxième porte sur la fidélisation. Les jeunes générations constituent l'un des principaux leviers de renouvellement mais leur maintien dans l'emploi territorial ne peut être considéré comme acquis. Les perspectives professionnelles, les conditions de travail et le développement des compétences joueront un rôle décisif.

La troisième concerne la formation et la professionnalisation. Les transformations technologiques, réglementaires et environnementales rendent indispensable un investissement continu dans l'acquisition et l'actualisation des compétences.

La quatrième priorité est celle de la prévention de l'usure professionnelle. De nombreux métiers territoriaux demeurent exposés à des contraintes physiques, émotionnelles ou organisationnelles importantes. La gestion des parcours de seconde partie de carrière devient un enjeu majeur.

La cinquième concerne l'organisation de la transmission des savoirs. Les démarches de tutorat, de compagnonnage, de capitalisation de l'expérience et de gestion des connaissances apparaissent désormais comme des outils stratégiques de gestion des ressources humaines.

Enfin, les collectivités devront poursuivre l'adaptation de leurs métiers aux transformations en cours. Les départs à la retraite ne conduiront pas toujours à des remplacements à l'identique. Dans de nombreux cas, ils offriront l'occasion de redéfinir les organisations, de renforcer certaines compétences ou d'intégrer davantage les apports du numérique, de l'intelligence artificielle et de la transition écologique.

Une décennie décisive pour l'avenir des métiers territoriaux

Cette étude montre finalement que la fonction publique territoriale se trouve à un moment de bascule.

Pour la première fois depuis plusieurs décennies, les collectivités doivent gérer simultanément un renouvellement démographique d'ampleur, une transformation rapide des compétences attendues et des tensions persistantes sur plusieurs marchés professionnels.

Dans ce contexte, les politiques de ressources humaines ne pourront plus être conçues comme de simples politiques de gestion des effectifs.

Elles devront devenir de véritables stratégies de gestion des compétences, des parcours et des transmissions.

Car au-delà des chiffres et des projections, l'enjeu fondamental demeure inchangé : garantir aux habitants la continuité, la qualité et l'adaptation du service public local.

Face à ces défis, la réussite de cette transition dépendra largement de la capacité des collectivités à articuler trois exigences complémentaires : attirer les compétences dont elles auront besoin demain, développer celles dont elles disposent aujourd'hui et transmettre le capital d'expérience accumulé par des générations d'agents territoriaux.

C'est à cette condition que la transition démographique des métiers territoriaux pourra devenir non pas un facteur de fragilisation, mais une opportunité de renouvellement et d’adaptation du service public local.

Introduction

Métiers territoriaux : comprendre la transition démographique pour anticiper le renouvellement des compétences

La fonction publique territoriale entre aujourd'hui dans une phase décisive de son histoire. Depuis plusieurs années, les collectivités territoriales doivent répondre simultanément à une progression des besoins de service public, à des contraintes budgétaires persistantes, à des tensions de recrutement croissantes dans de nombreux métiers et à l'accélération des transformations numériques, écologiques et sociétales. Dans ce contexte déjà exigeant, la question démographique apparaît comme l'un des enjeux les plus structurants pour l'avenir des organisations territoriales.

Mais derrière la question démographique se cache en réalité un défi plus profond : celui du renouvellement des compétences.

Les débats relatifs au vieillissement de la fonction publique territoriale sont souvent abordés à travers des indicateurs globaux de pyramides des âges ou de départs à la retraite. Ces approches sont essentielles mais elles demeurent insuffisantes pour comprendre les mécanismes réels qui façonnent l'évolution des métiers territoriaux. Elles permettent de mesurer un phénomène ; elles expliquent plus difficilement comment ce phénomène se traduit concrètement dans l'organisation du travail, les politiques de recrutement, les parcours professionnels ou les besoins futurs en compétences.

Or, la fonction publique territoriale présente une caractéristique majeure : elle rassemble plus de trois cents métiers[1] exerçant des missions extrêmement diverses, depuis les métiers de proximité et du lien social jusqu'aux fonctions d'ingénierie, de pilotage, de prévention, de sécurité, de santé, d'aménagement ou de transition écologique. Les effets du vieillissement, les difficultés de recrutement, les perspectives de renouvellement ou les besoins de professionnalisation ne s'y manifestent, ni avec la même intensité, ni selon les mêmes temporalités.

C'est précisément sur ce constat que repose l'originalité de la présente publication.

Alors que de nombreux travaux ont déjà analysé l'évolution démographique de la fonction publique territoriale dans son ensemble, cette étude propose une démarche inédite centrée sur la transition démographique des métiers territoriaux. L'ambition n'est pas seulement d'observer le vieillissement des effectifs mais de comprendre comment celui-ci se distribue selon les métiers, comment il interagit avec les trajectoires professionnelles des agents et quelles conséquences il est susceptible d'avoir sur le renouvellement des compétences, l'organisation du travail et la continuité du service public local.

Cette approche conduit à considérer les métiers comme les véritables unités d'analyse des transformations à l'œuvre. Car ce sont les métiers qui recrutent, fidélisent, se transforment, se spécialisent, se transmettent ou parfois rencontrent des difficultés à renouveler leurs effectifs. Ce sont également les métiers qui concentrent les savoir-faire, les expertises et les compétences dont les collectivités auront besoin demain pour répondre aux attentes des habitants et accompagner les grandes transitions en cours.

Les travaux menés depuis plusieurs années par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences du CNFPT[2] portant sur la démographie des

[1] Métiers issus de l'exploitation des observations régionalisées comprenant les 250 métiers référencés dans le répertoire des métiers territoriaux

[2] Travaux sur www.cnfpt.fr/s'informer/études, voir aussi les références bibliographiques page 100

personnels territoriaux ont d'ailleurs montré que les réalités observées derrière les grands agrégats nationaux sont particulièrement contrastées. Certains métiers demeurent fortement attractifs pour les jeunes générations tandis que d'autres peinent à renouveler leurs effectifs. Certains reposent largement sur des recrutements externes ou des reconversions professionnelles quand d'autres continuent à s'appuyer sur des parcours construits presque exclusivement à l'intérieur de la fonction publique territoriale. Certains enfin concentrent une forte proportion d'agents proches de la retraite alors que d'autres disposent de viviers de renouvellement beaucoup plus importants.

L'objectif de cette publication est ainsi de fournir à l'ensemble des acteurs territoriaux une lecture à la fois démographique, professionnelle et prospective des transformations RH qui traversent aujourd'hui les collectivités.

Pour cela, l'étude s'organise en deux grandes parties complémentaires.

La première partie (I) propose une analyse détaillée des pyramides des âges de la fonction publique territoriale et de ses métiers. Elle vise à identifier les métiers qui portent aujourd'hui le vieillissement de la fonction publique territoriale, ceux qui assurent son renouvellement et ceux qui se situent dans des situations intermédiaires. Cette lecture est enrichie par une analyse prospective des départs à la retraite attendus au cours des prochaines années, permettant d'apprécier les niveaux d'exposition des différents métiers face au renouvellement démographique. Elle met ainsi en lumière les métiers les plus concernés par les futurs départs, les risques de perte de compétences et les enjeux d'anticipation auxquels seront confrontés les employeurs territoriaux.

La deuxième partie (II) change de perspective en croisant l'âge et l'ancienneté afin de reconstituer les grandes trajectoires professionnelles qui structurent aujourd'hui l'emploi territorial. Huit profils socioprofessionnels sont ainsi identifiés : les jeunes recrues, les jeunes fidélisés, les recrutements externes expérimentés, le cœur des organisations territoriales, les experts historiques, les nouveaux recrutements de seniors, les seniors confirmés et les piliers historiques.

Cette lecture permet de dépasser la seule question de l'âge pour analyser les mécanismes de recrutement, de fidélisation, de mobilité, de professionnalisation, de transmission et de renouvellement des compétences. Elle révèle également la manière dont les différents métiers s'appuient sur ces profils professionnels et met en évidence leurs caractéristiques d'emploi, leurs structures statutaires, leurs tensions de recrutement, leurs niveaux d'exposition aux pénibilités, leurs besoins de formation ainsi que les effets attendus des transitions numériques et environnementales.

L'enjeu est alors moins de compter les effectifs que de comprendre les équilibres humains qui permettent le fonctionnement durable des collectivités.

Cette approche conduit enfin à dépasser une logique purement quantitative des départs à la retraite. La véritable question n'est pas seulement de savoir combien d'agents partiront demain, mais quels savoir-faire, quelles expertises, quelles capacités opérationnelles et quelles mémoires professionnelles devront être renouvelés, transférés ou transformés.

Autrement dit, quels métiers devront être principalement remplacés, quels métiers devront évoluer et quels métiers devront parfois être profondément réinventés.

Dans un contexte marqué par la recherche d'une plus grande soutenabilité financière des collectivités, par l'intensification de la concurrence sur le marché du travail, par les interrogations récurrentes relatives à

l'attractivité de la fonction publique territoriale et par l'émergence rapide de nouvelles compétences liées aux transitions numérique et écologique, les enjeux de gestion des ressources humaines n'ont sans doute jamais été aussi étroitement liés à la capacité d'action des collectivités. Cette publication s'inscrit dans cette perspective.

Son ambition est de proposer une lecture objectivée, opérationnelle et prospective de la transition démographique des métiers territoriaux afin d'éclairer les choix de gestion qui devront être opérés au cours de la prochaine décennie.

Car derrière les évolutions d'âge, les départs à la retraite, les difficultés de recrutement ou les transformations des métiers se joue une question essentielle : celle de la capacité des collectivités territoriales à préserver, renouveler et développer les compétences nécessaires pour garantir dans la durée la qualité, la continuité et l'adaptation du service public local.

Méthodologie

Cette étude sur la démographie des métiers territoriaux s'appuie sur les résultats d'enquêtes régionalisées conduites entre 2023 et 2025 par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, en collaboration avec les délégations régionales du CNFPT. Ces enquêtes comportent deux volets complémentaires : une analyse quantitative des effectifs, des emplois et des métiers territoriaux, suivie d'une enquête qualitative auprès des responsables des ressources humaines, consacrée aux perspectives d'évolution des métiers, aux besoins en compétences et aux difficultés de recrutement.

Un périmètre national couvrant l'ensemble des employeurs territoriaux

L'étude porte sur les fonctionnaires, les agents contractuels et les bénéficiaires d'emplois aidés des régions, départements, services d'incendie et de secours, communes, établissements communaux, intercommunalités et syndicats de collectivités.

Elle couvre l'ensemble du territoire national, en métropole comme en outre-mer, à partir d'échantillons représentatifs des collectivités et établissements publics de chaque région. Seuls les personnels des administrations locales de Paris et les sapeurs-pompiers de Paris et de Marseille en sont exclus, en raison de leurs statuts particuliers.

Les enquêtes ont été conduites en trois vagues successives :

- 2023 : Mayotte, Bourgogne-Franche-Comté, La Réunion, Île-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- 2024 : Martinique, Corse, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et Normandie.
- 2025 : Occitanie, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Bretagne, Guyane, Guadeloupe et Hauts-de-France.

Des données détaillées sur les caractéristiques des agents et les métiers exercés

Les informations recueillies concernent les agents rémunérés par les collectivités et établissements publics interrogés au 1er janvier de l'année de chaque enquête. Elles permettent de décrire leurs caractéristiques statutaires (statut, situation juridique, cadre d'emplois, ancienneté dans la collectivité), leurs conditions d'emploi (temps de travail), leur profil démographique (genre, âge) ainsi que leur situation professionnelle (métier exercé, service d'affectation).

Plus d'un million d'agents recensés, selon une méthode garantissant la représentativité des résultats

Au total, les enquêtes ont permis de recueillir des informations sur 1 027 766 agents soit un taux de couverture de 52,3 % pour 6 453 employeurs répondants.

Afin de garantir la représentativité des résultats, une méthode d'échantillonnage spécifique à chaque région a été mise en œuvre. Certaines catégories d'employeurs ont été interrogées de manière exhaustive, avec des taux de réponse atteignant 100 %. Dans les autres cas, les plus grandes collectivités ont été systématiquement incluses, tandis que les structures restantes ont été sélectionnées et échantillonnées en fonction de leur taille et des caractéristiques de leurs effectifs.

Enfin, les données recueillies ont fait l'objet d'un redressement statistique fondé sur les effectifs de référence de l'INSEE. Un coefficient de pondération a ainsi été attribué à chaque agent selon son type de collectivité de rattachement, afin de corriger les déséquilibres éventuels de l'échantillon et de produire des résultats représentatifs à l'échelle régionale nationale.

Les pyramides des âges de la fonction publique territoriale :

une fonction publique territoriale marquée par le vieillissement mais traversée par des dynamiques contrastées

La fonction publique territoriale (FPT) s'inscrit pleinement dans la dynamique d'évolution de la structure par âge des actifs, qui constitue l'une des transformations majeures du marché du travail français. Sous l'effet de l'allongement des carrières, de l'arrivée aux âges élevés des générations nombreuses du baby-boom et du ralentissement du renouvellement démographique, la part des salariés âgés progresse dans l'ensemble des secteurs d'activité.

La fonction publique territoriale se distingue toutefois par une population plus âgée que celle observée dans le reste de la fonction publique et plus largement dans une grande partie de la population active salariée. Cette situation soulève des questions importantes en matière de renouvellement des effectifs, de transmission des savoirs professionnels, d'attractivité des métiers et d'adaptation des organisations à l'évolution des parcours professionnels.

L'analyse de la démographie territoriale ne peut cependant être réduite à la seule observation d'un âge moyen ou à la mesure de la part des agents de 50 ans et plus. Derrière ces indicateurs globaux coexistent des réalités très différentes selon les statuts, les cadres d'emplois, les métiers, les territoires et les employeurs.

L'objet de cette première partie est donc d'analyser la structure d'âge de la FPT à travers ses différentes pyramides des âges. L'objectif est d'identifier les composantes et les métiers qui contribuent le plus au vieillissement de l'emploi territorial, mais également ceux qui participent à son renouvellement.

Deux principes guident cette analyse.

Le premier consiste à distinguer la forme de la pyramide des âges de son poids dans les effectifs. Une population peut présenter une structure particulièrement âgée tout en représentant un volume limité d'agents. À l'inverse, une population plus nombreuse peut exercer une influence majeure sur la structure démographique globale même lorsque son vieillissement est plus modéré.

Le second consiste à privilégier une lecture comparative des pyramides des âges plutôt qu'une approche fondée uniquement sur l'âge moyen. Cette méthode permet de mieux identifier les dynamiques démographiques à l'œuvre et de mettre en évidence les différences de renouvellement entre les différentes composantes et les métiers de la fonction publique territoriale.

I.1. Une pyramide des âges qui traduit le vieillissement de l'emploi territorial

La fonction publique territoriale présente en 2025 une structure d'âge relativement élevée. L'âge moyen des agents atteint 46,2 ans, ce qui traduit une forte présence des effectifs dans la seconde partie des parcours professionnels.

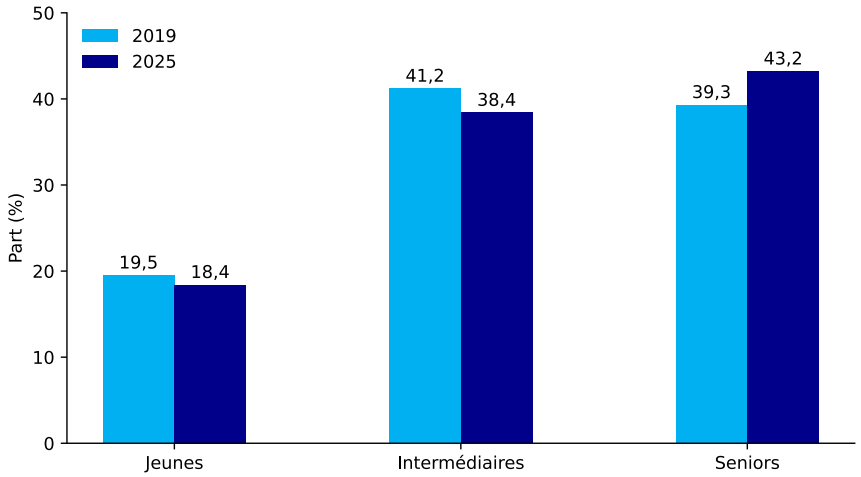
Cette situation résulte largement du poids des agents permanents, dont l'âge moyen s'élève à 47,5 ans. À l'inverse, les agents non permanents présentent un âge moyen nettement inférieur, de 37,1 ans. L'écart dépasse ainsi dix années entre les deux populations.

Cette différence constitue un premier enseignement structurant. Le vieillissement observé à l'échelle de la FPT ne concerne pas l'ensemble des agents avec la même intensité. Il est principalement porté par les effectifs permanents qui constituent le socle de l'emploi territorial, tandis que les populations non permanentes présentent une structure sensiblement plus jeune.

L'évolution observée entre 2019 et 2025 confirme le renforcement de cette tendance. La part des agents âgés de 50 ans et plus progresse de 39,3 % à 43,2 %. Dans le même temps, la proportion des agents âgés de 35 à 49 ans recule de 41,2 % à 38,4 %, tandis que celle des moins de 35 ans diminue légèrement de 19,5 % à 18,4 %.

Une structure d'âge qui se déplace vers les classes les plus élevées

Figure 1 : Évolution de la structure par tranche d'âge entre 2019 et 2025

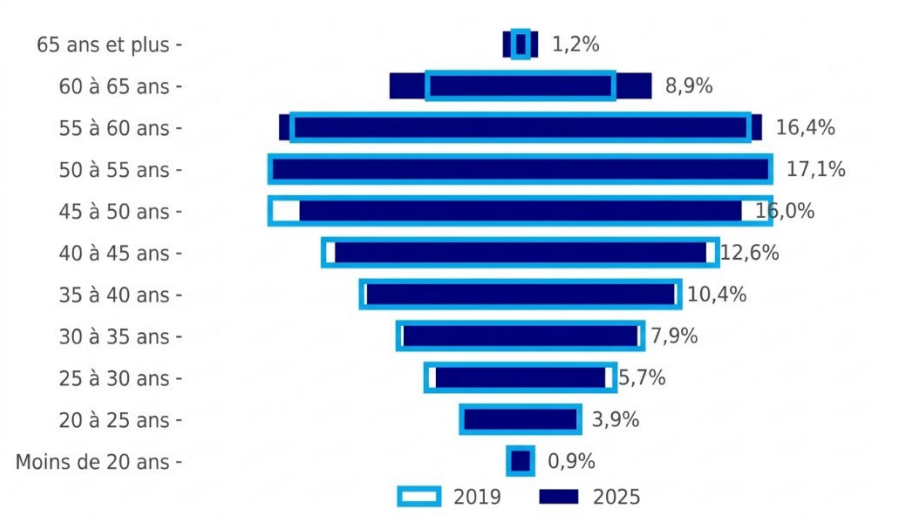


Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2017-2019 et 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

Le principal mouvement à l'œuvre est donc un déplacement progressif de la pyramide des âges vers les générations les plus âgées. Cette évolution est particulièrement visible parmi les agents de 60 ans et plus. Les effectifs âgés de 60 à 65 ans représentent désormais 8,9 % des agents contre 6,3 % six ans auparavant. Les agents de 65 ans et plus voient également leur part progresser, passant de 0,5 % à 1,2 %.

Un vieillissement particulièrement marqué aux âges les plus élevés

Figure 2 : Évolution détaillée de la structure par tranche d'âge entre 2019 et 2025



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2017-2019 et 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

À l'inverse, plusieurs classes d'âge situées au cœur de la vie active voient leur poids diminuer. Cette baisse concerne notamment les 40-50 ans, traditionnellement très représentés dans la fonction publique territoriale.

Le vieillissement observé ne résulte pas seulement de l'augmentation du nombre de seniors. Il traduit également une concentration croissante des effectifs dans les classes d'âge les plus élevées, à proximité des départs à la retraite.

I.2. Une évolution qui s'inscrit dans les transformations de la population active et de la fonction publique

Le vieillissement de la fonction publique territoriale ne constitue pas un phénomène isolé. Il s'inscrit dans une évolution plus générale de la population active française.

Depuis plusieurs décennies, la structure par âge de la main-d'œuvre évolue sous l'effet combiné de l'allongement de la durée d'activité, de l'amélioration de l'espérance de vie et de l'arrivée aux âges élevés des générations nombreuses nées après-guerre. Cette transformation modifie progressivement l'équilibre entre les différentes générations présentes sur le marché du travail.

Une fonction publique territoriale plus âgée que les deux autres versants

En 2024, la fonction publique territoriale (FPT) se distingue par une population plus âgée que celles de la fonction publique de l'État (FPE) et de la fonction publique hospitalière (FPH). Selon l'Insee, les agents âgés de 50 ans ou plus représentent 44,4 % des effectifs territoriaux, contre 35,6 % dans la FPE et 32,2 % dans la FPH. À l'inverse, les 25-34 ans ne représentent que 14,1 % des effectifs territoriaux, contre 19,7 % dans la FPE et 23,7 % dans la FPH. La FPT cumule ainsi une proportion plus importante de seniors et une présence moindre de jeunes adultes.

Source : Insee, « L'emploi dans la fonction publique en 2024 », Insee Première n° 2094, février 2026. Données issues du Système d'information sur les agents des services publics (SIASP).

La fonction publique territoriale reflète ces évolutions mais les amplifie également en raison de certaines caractéristiques propres à l'emploi public local : stabilité des carrières, poids des emplois permanents et importance des parcours professionnels de longue durée.

Cette situation conduit à accorder une attention particulière aux conditions de renouvellement des effectifs territoriaux. Les enjeux ne concernent pas uniquement les départs à la retraite à venir. Ils portent également sur la capacité des employeurs territoriaux à maintenir leurs compétences, à attirer de nouvelles générations d'agents et à organiser la transmission des savoir-faire professionnels.

L'analyse des pyramides des âges permet précisément d'identifier les populations dans lesquelles ces enjeux se concentrent le plus fortement.

I.3. Une lecture par types de pyramides des âges

Afin de comparer les structures d'âge observées dans les différentes composantes de la FPT, l'analyse repose sur une répartition des effectifs selon trois grandes classes d'âge :

- les moins de 35 ans ;
- les 35 à 49 ans ;
- les 50 ans et plus.

Le croisement de ces trois groupes permet d'identifier plusieurs grandes formes de pyramides des âges caractérisant les populations étudiées.

Cinq types de pyramides ont ainsi été retenus.

La pyramide « Champignon » : Elle correspond aux situations dans lesquelles les agents de 50 ans et plus constituent le groupe le plus important, devant les générations intermédiaires puis les plus jeunes.

Cette configuration traduit une structure relativement vieillissante et constitue la forme la plus fréquente au sein de la FPT.

La pyramide « Losange » : Elle se caractérise par une prédominance des classes d'âge intermédiaires.

La population est davantage concentrée au cœur des parcours professionnels, avec des effectifs plus limités parmi les jeunes comme parmi les seniors.

La pyramide « Poire écrasée » : Cette configuration est marquée par une forte représentation des moins de 35 ans.

Elle traduit généralement des populations en développement ou des métiers bénéficiant d'un renouvellement important.

La pyramide « Cylindre » : Les trois classes d'âge présentent un poids relativement équilibré.

Cette structure témoigne d'une répartition plus homogène entre générations.

La pyramide « Os » : Les générations intermédiaires sont moins représentées que les catégories les plus jeunes et les plus âgées.

Cette configuration demeure très marginale dans la fonction publique territoriale.

Pour illustrer cette variabilité, une représentation graphique est proposée pour aller au-delà de la seule classification

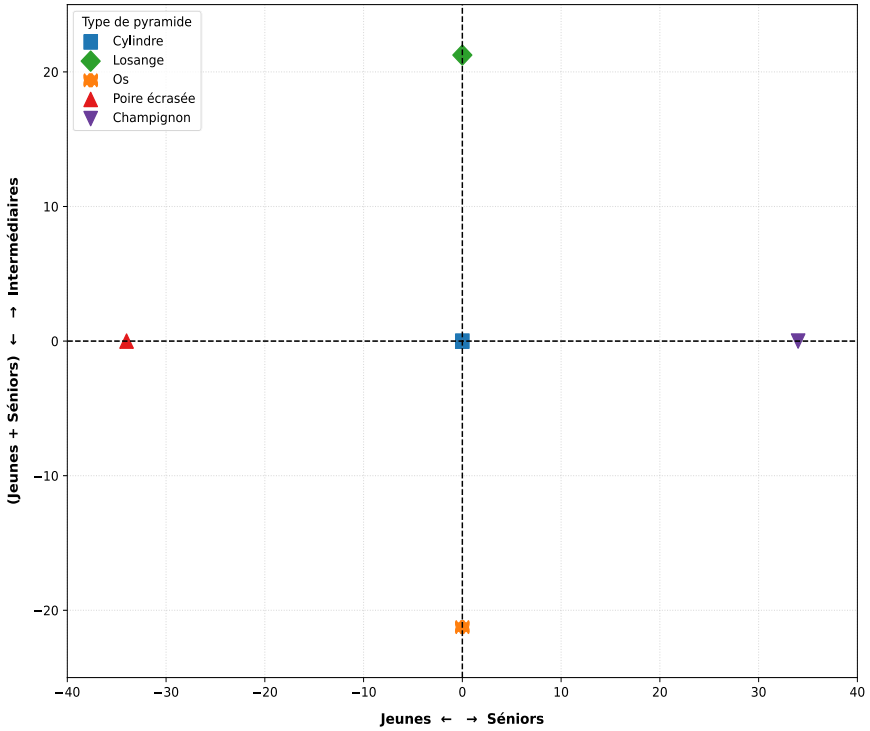
Ces pyramides sont ensuite positionnées dans un espace à deux dimensions afin de visualiser les similitudes et les différences entre les modalités.

- L'axe horizontal traduit l'opposition entre les jeunes et les Seniors : les modalités situées plus à gauche de l'axe présentent une structure davantage orientée vers les jeunes, tandis que celles située plus à droite présentent une structure davantage orientée vers les seniors.
- L'axe vertical traduit le poids des intermédiaires par rapport à l'ensemble constitué des jeunes et des seniors. Il permet ainsi de distinguer les structures dans lesquelles les intermédiaires sont davantage représentés de celles dans lesquelles ils le sont moins.

Cette représentation apporte une information complémentaire à la classification. Deux modalités peuvent appartenir au même type de pyramide tout en présentant des structures d'âge plus ou moins marquées. Leur position dans le graphique permet alors de visualiser cette intensité relative : plus deux modalités sont éloignées au sein d'une même pyramide, plus la combinaison de leurs trois classes d'âge diffère.

Le graphique permet ainsi de distinguer à la fois la nature de la configuration démographique — à travers les cinq catégories de pyramides — et son intensité— à travers la position relative des modalités dans l'espace de représentation.

Figure 3 : Espace factoriel des structures par âge



Cette approche permet finalement de passer d'une simple classification des modalités à une lecture comparative et nuancée des structures d'âge, en identifiant à la fois les similitudes et les différences d'intensité entre les modalités.

Au-delà de cette typologie, l'analyse prend systématiquement en compte le poids démographique des populations étudiées. Ce principe constitue le fil conducteur de l'ensemble de la partie : une pyramide très vieillissante n'a pas le même impact selon qu'elle concerne quelques centaines d'agents ou plusieurs centaines de milliers.

I.4. Les pyramides des âges selon les caractéristiques des agents

I.4.1. Le genre : des pyramides des âges quasiment identiques

Les femmes constituent près des deux tiers des effectifs territoriaux. Cette répartition très déséquilibrée ne se traduit toutefois pas par des différences significatives dans la structure d'âge.

Les pyramides des âges des femmes comme des hommes relèvent de la même configuration. Dans les deux cas, la part des agents de 50 ans et plus est supérieure à celle des agents d'âge intermédiaire, elle-même supérieure à celle des moins de 35 ans. La proximité des deux pyramides traduit ainsi une organisation générationnelle très comparable.

Le genre apparaît dès lors comme un facteur peu explicatif des dynamiques démographiques observées dans la fonction publique territoriale. Malgré des poids respectifs très différents dans les effectifs, les femmes et les hommes contribuent de manière similaire à la structure d'âge globale de l'emploi territorial.

Ce résultat conduit à rechercher d'autres facteurs de différenciation, à commencer par le statut des agents.

I.4.2. Le statut : une ligne de partage majeure des structures d'âge

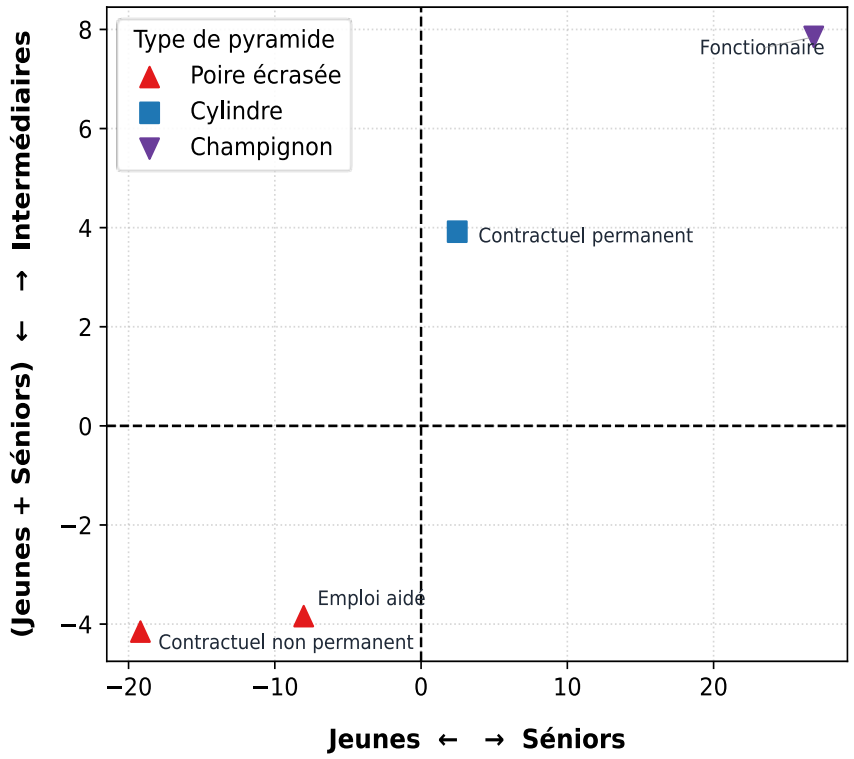
Le statut constitue l'un des premiers facteurs explicatifs des différences observées dans les pyramides des âges de la FPT.

Les fonctionnaires représentent plus de sept agents sur dix. Leur pyramide se caractérise par une forte concentration des effectifs dans les générations les plus âgées.

À l'autre extrémité, les contractuels non permanents et les bénéficiaires d'emplois aidés présentent des structures nettement plus jeunes.

Les contractuels permanents occupent une position intermédiaire avec une répartition relativement équilibrée entre les générations.

Figure 4 : Types de pyramide par statut d'emploi



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

Cette opposition est déterminante pour comprendre le vieillissement global de la FPT. Les populations les plus âgées sont également les plus

nombreuses. Le vieillissement de l'emploi territorial ne résulte donc pas d'une généralisation à l'ensemble des statuts mais principalement de la structure des effectifs fonctionnaires qui constituent le noyau durable de l'emploi public local.

À l'inverse, les agents non permanents assurent une fonction importante de renouvellement générationnel. Leur structure plus jeune contribue à limiter le vieillissement global, sans toutefois modifier profondément la pyramide de l'ensemble de la FPT compte tenu de leur poids plus limité.

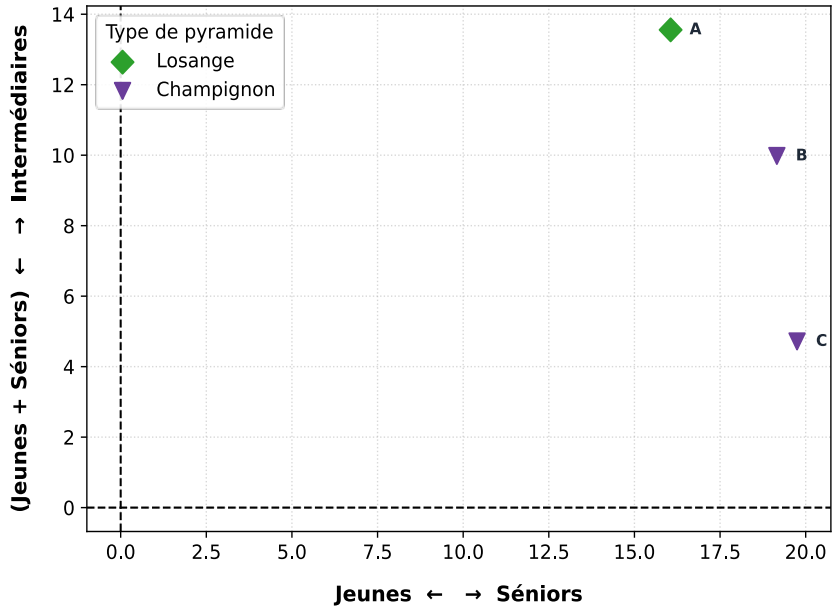
I.4.3. La catégorie hiérarchique : des écarts amplifiés par le volume des effectifs

Les catégories hiérarchiques permettent de prolonger l'analyse en distinguant des configurations générationnelles sensiblement différentes.

La catégorie C représente à elle seule près de sept agents territoriaux sur dix. Sa pyramide des âges est nettement orientée vers les générations les plus âgées. Les catégories B et A présentent en revanche des structures plus équilibrées, particulièrement la catégorie A qui concentre davantage ses effectifs dans les âges intermédiaires.

Cette différenciation prend une importance particulière lorsque l'on tient compte du poids des effectifs concernés. Parce qu'elle concentre l'essentiel des agents territoriaux, la catégorie C exerce une influence déterminante sur la structure globale de la FPT. Son vieillissement contribue directement à celui de l'ensemble de l'emploi territorial.

Figure 5 : Types de pyramide des âges par catégorie hiérarchique



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

À l'inverse, les catégories A et B présentent des configurations plus favorables au renouvellement générationnel, mais leur poids démographique plus limité réduit leur influence sur la structure d'ensemble.

L'analyse des catégories hiérarchiques montre ainsi que les enjeux démographiques de la FPT sont largement liés aux populations les plus nombreuses. Elle conduit naturellement à approfondir l'étude au niveau des cadres d'emplois.

I.5. Les cadres d'emplois : le niveau où les écarts deviennent les plus visibles

L'analyse des cadres d'emplois constitue un niveau d'observation particulièrement pertinent. Elle révèle des situations beaucoup plus contrastées que celles observées au sein des catégories hiérarchiques.

Deux constats structurent cette analyse.

D'une part, les cadres d'emplois les plus nombreux appartiennent majoritairement aux catégories les plus âgées de la FPT.

D'autre part, des situations très différentes peuvent coexister au sein d'une même catégorie hiérarchique, ce qui confirme que la catégorie seule ne suffit pas à expliquer les structures d'âge observées.

Une catégorie C dominée par des cadres d'emplois fortement contributeurs au vieillissement

Les adjoints techniques et les adjoints administratifs regroupent à eux seuls plus de quatre agents territoriaux sur dix. Leurs pyramides des âges sont orientées vers les générations les plus âgées.

Compte tenu de leur poids exceptionnel, ces deux cadres d'emplois constituent l'un des principaux moteurs du vieillissement observé à l'échelle de la FPT.

D'autres cadres de catégorie C présentent des structures encore plus âgées, notamment les agents de maîtrise, les assistants maternels ou les adjoints techniques des établissements d'enseignement. Leur influence globale demeure toutefois moins importante en raison de leurs effectifs plus restreints.

À l'inverse, certains cadres d'emplois apparaissent relativement jeunes, notamment les adjoints d'animation et les sapeurs-pompiers professionnels. Ils constituent des foyers de renouvellement générationnel au sein d'une catégorie globalement vieillissante.

Une catégorie A davantage centrée sur les âges intermédiaires

La catégorie A présente globalement une concentration plus forte des effectifs dans le cœur de la vie professionnelle.

Les attachés et les ingénieurs illustrent cette configuration. Leur structure d'âge apparaît plus équilibrée que celle observée dans la plupart des cadres d'emplois de catégorie C.

Des situations de vieillissement très prononcé existent néanmoins dans certains cadres à faible effectif, notamment parmi les secrétaires de mairie ou certaines fonctions d'encadrement supérieur. Ces cas rappellent qu'une pyramide très vieillissante ne constitue pas nécessairement un enjeu majeur à l'échelle de la FPT lorsqu'elle concerne des populations réduites.

Une catégorie B aux configurations intermédiaires

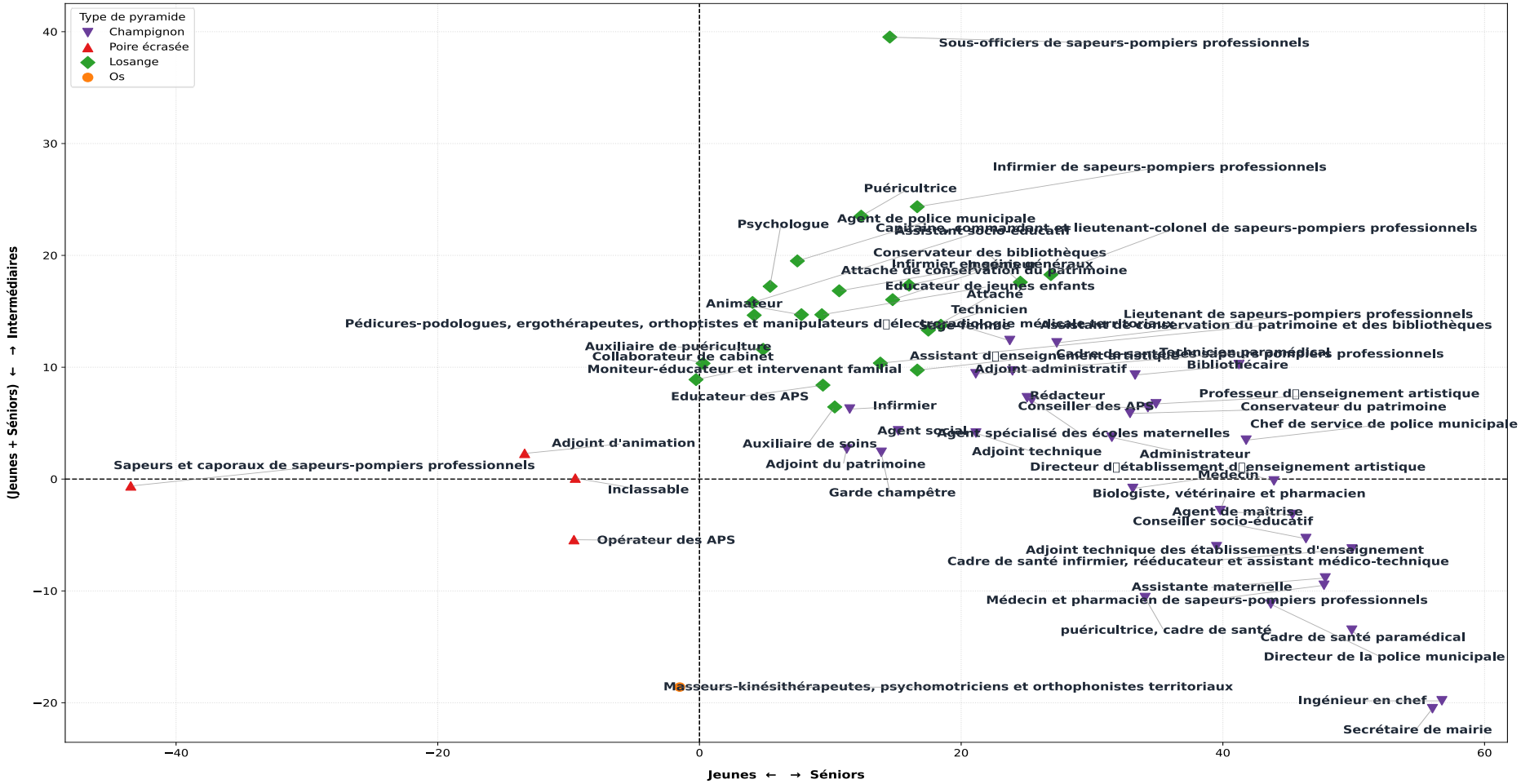
La catégorie B se situe dans une position médiane.

Les techniciens apparaissent davantage centrés sur les âges intermédiaires tandis que les rédacteurs présentent une structure plus proche de celle observée chez les fonctionnaires de catégorie C.

Cette diversité confirme que les logiques démographiques relèvent moins des catégories hiérarchiques elles-mêmes que des caractéristiques propres aux métiers et aux parcours professionnels.

Au total, les cadres d'emplois montrent que le vieillissement de la FPT procède avant tout d'un effet de volume : les populations les plus nombreuses sont également parmi les plus âgées.

Figure 6 : Types de pyramide des âges par cadre d'emploi



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.6. Les territoires : des rythmes de vieillissement inégaux

L'analyse territoriale des pyramides des âges montre que le vieillissement de la fonction publique territoriale constitue bien un phénomène national, mais qu'il s'exprime avec des intensités variables selon les régions. Si la majorité des territoires présente une pyramide en champignon, signe d'une surreprésentation des générations les plus âgées, les écarts observés demeurent suffisamment significatifs pour influencer les futurs enjeux de renouvellement des effectifs et des compétences.

Une première distinction oppose les régions présentant des structures relativement équilibrées et celles où le poids des seniors apparaît particulièrement marqué.

Parmi les territoires les plus favorables d'un point de vue démographique figurent l'Auvergne-Rhône-Alpes et, dans une moindre mesure, l'Île-de-France. L'Auvergne-Rhône-Alpes est la seule grande région métropolitaine à présenter une pyramide en losange, avec une forte concentration d'agents dans les âges intermédiaires et une proportion de seniors inférieure à 40 %. L'Île-de-France conserve une pyramide en champignon mais bénéficie de la plus forte proportion de jeunes agents parmi les grandes régions métropolitaines. Ces structures traduisent une capacité de renouvellement plus importante, favorisée notamment par l'attractivité économique et démographique de ces territoires.

À l'opposé, plusieurs régions apparaissent davantage confrontées aux enjeux du vieillissement. La Nouvelle-Aquitaine, la Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'Occitanie, la Corse, les Hauts-de-France ou encore le Centre-Val de Loire présentent toutes une part de seniors supérieure à la moyenne nationale. Dans ces territoires, les générations les plus âgées représentent souvent près de la moitié des effectifs territoriaux. Les futurs départs à la retraite y exerceront donc une pression plus importante sur les capacités de remplacement et de transmission des compétences.

Les régions de l'ouest de la France, comme la Bretagne, les Pays de la Loire ou la Normandie, occupent une position intermédiaire. Si leur pyramide demeure orientée vers les seniors, les écarts entre générations y apparaissent moins marqués que dans plusieurs régions du sud-ouest ou du sud-est. Elles disposent ainsi de structures démographiques relativement plus équilibrées, même si les enjeux de renouvellement restent significatifs.

L'analyse doit toutefois être nuancée par le poids très différent des effectifs régionaux. Les situations observées en Île-de-France, en Auvergne-Rhône-Alpes, en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie ou encore dans les Hauts-de-France influencent davantage la structure nationale de la FPT que celles de territoires moins peuplés. Ainsi, même lorsqu'une région présente une situation démographique particulièrement défavorable, son impact global demeure limité si son poids dans les effectifs territoriaux est relativement faible.

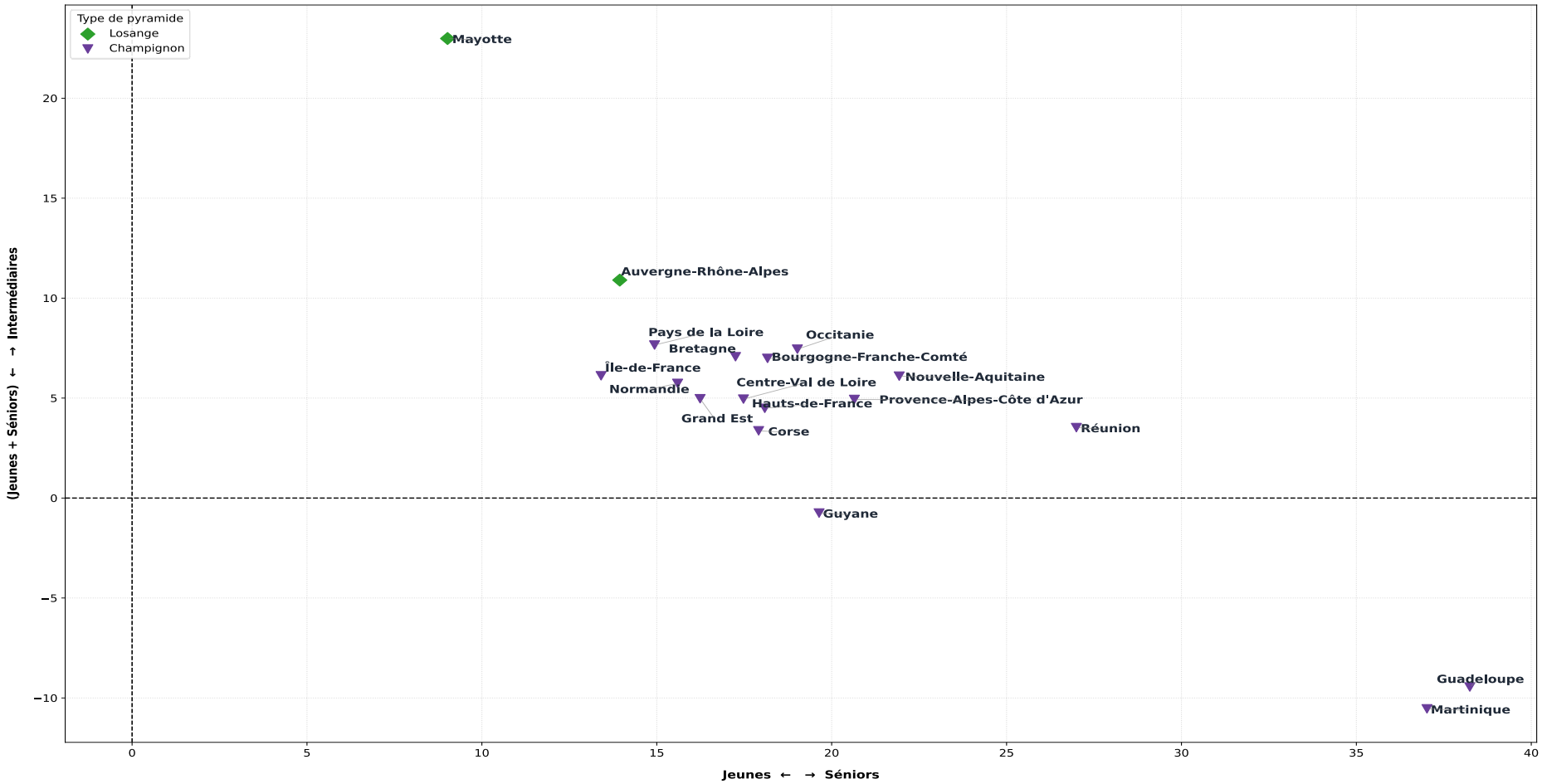
Les territoires ultramarins présentent quant à eux des configurations particulièrement contrastées. La Guadeloupe et la Martinique apparaissent comme les territoires les plus âgés de l'ensemble de la fonction publique territoriale. Dans ces deux régions, près de deux agents sur trois appartiennent aux générations seniors, tandis que le renouvellement par les jeunes agents demeure très limité. Cette situation laisse présager d'importants besoins de renouvellement dans les années à venir.

À l'inverse, Mayotte constitue une exception remarquable. Seul territoire ultramarin à présenter une pyramide en losange, il se caractérise par une très forte proportion d'agents appartenant aux générations intermédiaires et par un poids relativement faible des seniors. Cette structure reflète une histoire institutionnelle plus récente et une dynamique de développement des services publics encore en cours.

La Guyane et La Réunion occupent des positions intermédiaires. La Guyane présente une population plus jeune que la moyenne nationale, tandis que La Réunion demeure davantage marquée par le vieillissement, avec un poids des seniors supérieur à la moitié des effectifs.

Au total, l'analyse territoriale met en évidence des rythmes de vieillissement différenciés qui entraîneront des conséquences directes sur les besoins de recrutement, les politiques de transmission des compétences et les stratégies de gestion des ressources humaines. Si toutes les régions sont concernées par les futurs départs à la retraite, certaines devront faire face à des besoins de renouvellement beaucoup plus importants que d'autres. Cette diversité des situations rappelle que la réponse aux enjeux démographiques de la fonction publique territoriale ne pourra être uniforme et devra tenir compte des réalités propres à chaque territoire.

Figure 7 : Types de pyramide des âges par territoire



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.7. Les employeurs territoriaux : des capacités de renouvellement contrastées

L'analyse des pyramides des âges selon le type d'employeur montre que la transition démographique de la fonction publique territoriale ne se présente pas de manière uniforme. Les collectivités et établissements territoriaux se distinguent par des structures d'âge parfois très différentes, qui influencent directement leurs capacités de renouvellement des effectifs et des compétences.

Deux grands ensembles se dégagent. D'une part, les régions, les départements et la plupart des communes présentent des pyramides en champignon, caractérisées par une proportion élevée d'agents seniors et un renouvellement relativement limité. D'autre part, les intercommunalités, les SDIS, les centres de gestion et plusieurs établissements publics spécialisés se rapprochent davantage du modèle en losange, marqué par une forte présence des générations intermédiaires et un équilibre démographique plus favorable.

Les régions et les départements figurent parmi les employeurs les plus vieillissants. Dans ces collectivités, les agents de plus de cinquante ans représentent environ la moitié des effectifs tandis que la part des jeunes demeure relativement faible. Cette situation traduit la présence de carrières longues et fortement stabilisées mais annonce également d'importants besoins de renouvellement dans les années à venir.

La situation est tout aussi marquée dans les petites communes, où la proportion de seniors atteint souvent son niveau le plus élevé. Plus la taille de la commune diminue, plus le poids des générations âgées tend à augmenter. Cette configuration reflète généralement une forte fidélité des agents à leur employeur mais aussi des recrutements plus espacés et des possibilités de mobilité plus limitées. Les enjeux de remplacement y apparaissent donc particulièrement sensibles, notamment pour les métiers exercés par de très petits effectifs.

À mesure que la taille des communes augmente, les pyramides se rééquilibrent progressivement. Les villes moyennes et grandes accueillent davantage de jeunes agents et disposent généralement d'une capacité de recrutement plus importante. Toutefois, même dans les communes les plus peuplées, les seniors demeurent très présents et représentent encore une part significative des effectifs. Le vieillissement n'est donc pas l'apanage des petites collectivités ; il concerne l'ensemble du bloc communal, mais avec une intensité variable.

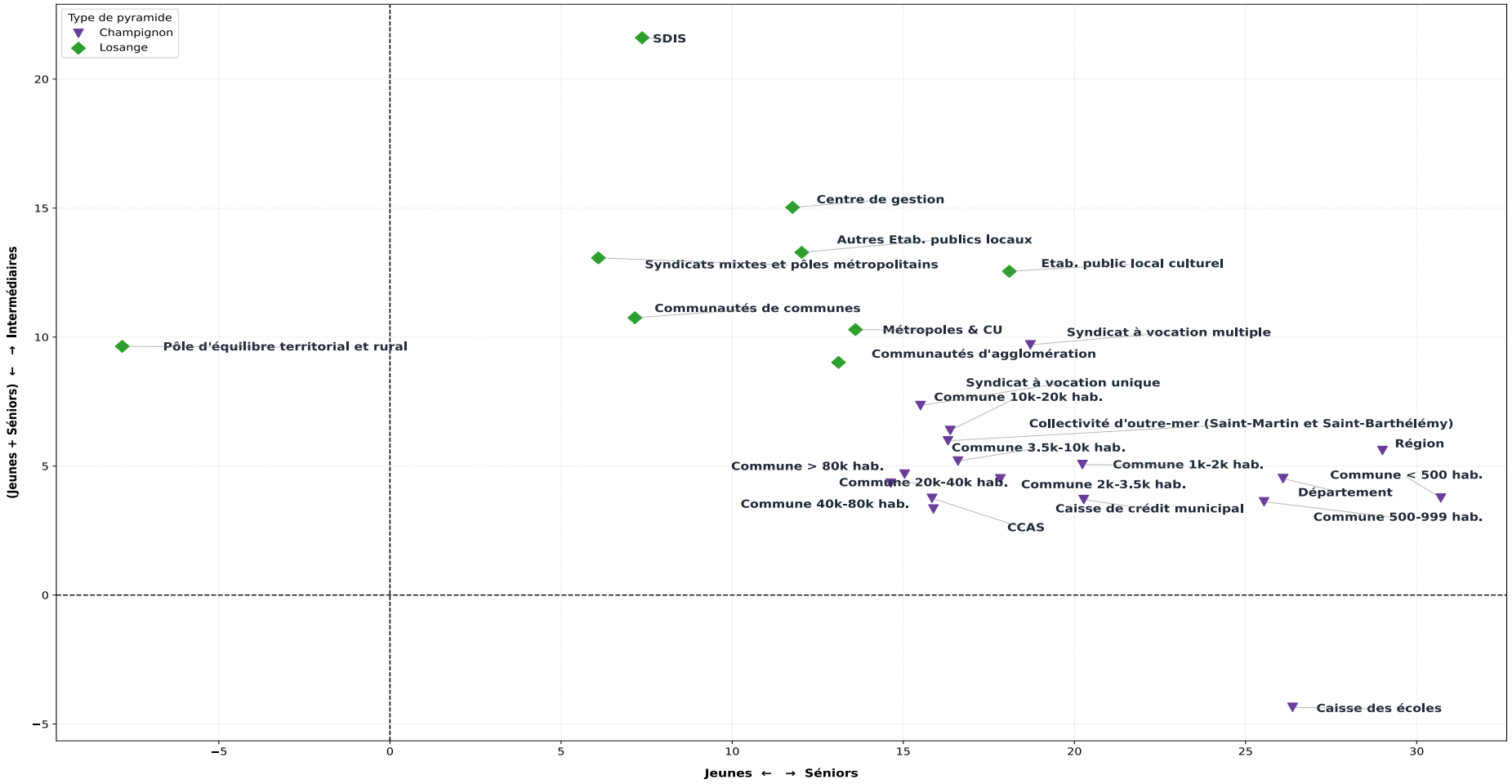
À l'inverse, les intercommunalités apparaissent globalement mieux positionnées face au renouvellement démographique. Les communautés de communes, les communautés d'agglomération et les métropoles se caractérisent par une part plus importante d'agents appartenant aux générations intermédiaires. Leur développement relativement récent et les transferts de compétences intervenus au cours des dernières décennies ont contribué à alimenter leurs effectifs par des recrutements plus récents. Ces structures disposent ainsi de viviers internes plus importants pour préparer les futures successions.

Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) présentent une situation particulièrement favorable. Leur pyramide est fortement centrée sur les âges intermédiaires, tandis que la part des seniors demeure nettement inférieure à celle observée dans la plupart des autres employeurs. Cette configuration reflète notamment les spécificités des parcours professionnels au sein des métiers du secours et de la sécurité civile. Les centres de gestion affichent également une structure relativement équilibrée, dominée par les générations en milieu de carrière.

Enfin, certains établissements publics spécialisés présentent des profils plus atypiques. Quelques structures récentes ou fortement tournées vers l'ingénierie territoriale concentrent une proportion importante de jeunes agents, tandis que d'autres, plus anciennes ou exerçant des missions très spécifiques, apparaissent davantage exposées au vieillissement.

Au total, l'analyse confirme que les enjeux démographiques doivent être appréciés non seulement à travers les employeurs mais également à travers les métiers. Les régions, les départements et les petites communes apparaissent parmi les structures les plus confrontées aux futurs départs à la retraite, tandis que les intercommunalités et les SDIS disposent généralement de marges de renouvellement plus importantes. Cette diversité des situations souligne la nécessité d'adapter les stratégies de gestion des ressources humaines à la réalité propre de chaque catégorie d'employeur afin d'assurer la continuité des compétences et du service public local.

Figure 8 : Types de pyramide des âges par employeur



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.8. Les secteurs d'activité : des enjeux démographiques très différenciés

L'analyse des pyramides des âges par secteur d'activité confirme que le vieillissement de la fonction publique territoriale ne touche pas toutes les familles professionnelles avec la même intensité. Derrière une tendance générale orientée vers les générations les plus âgées se dessinent des situations très contrastées qui conditionnent directement les futurs besoins de recrutement, de transmission des compétences et d'adaptation des organisations.

Une première catégorie rassemble les secteurs les plus exposés au vieillissement. Il s'agit principalement des activités techniques et de maintenance qui constituent une part importante des effectifs territoriaux. Les secteurs du bâtiment et du patrimoine bâti, des ateliers et matériels, de la restauration collective, de la voirie, des infrastructures et des réseaux, des agents polyvalents ou encore de la protection de l'enfance se caractérisent tous par une pyramide en champignon et une proportion de seniors proche ou supérieure à la moitié des effectifs. Ces métiers cumulent souvent plusieurs facteurs de vulnérabilité : effectifs nombreux, forte ancienneté des agents et, pour certains d'entre eux, pénibilités physiques importantes. Les départs à la retraite y exerceront donc une pression particulièrement forte sur les capacités de renouvellement.

Cette situation concerne également plusieurs secteurs administratifs stratégiques. Les affaires juridiques et administratives, la gestion financière et comptable, les fonctions de direction, la population et citoyenneté ou encore les activités liées aux affaires scolaires et périscolaires présentent des structures relativement vieillissantes. Ces secteurs occupent une place centrale dans le fonctionnement quotidien des collectivités et concentrent souvent des savoir-faire organisationnels, réglementaires ou relationnels qui nécessitent des démarches anticipées de transmission.

À l'inverse, plusieurs secteurs apparaissent mieux positionnés face au renouvellement démographique. Les métiers de la petite enfance, de la communication, de l'environnement, du développement local, des systèmes d'information, de l'eau et de l'assainissement ou encore de la police municipale et de la sécurité présentent des pyramides en losange caractérisées par une forte présence d'agents d'âge intermédiaire. Dans ces secteurs, les générations en cœur de carrière constituent le principal groupe d'effectifs, ce qui offre des perspectives de continuité plus favorables à moyen terme.

Les secteurs liés aux nouvelles expertises territoriales se distinguent également par des structures relativement jeunes. Les domaines de l'Europe et de l'international, de l'environnement, de l'informatique ou encore de l'action économique et du développement local témoignent du développement plus récent de certaines compétences au sein des collectivités et de recrutements davantage réalisés au cours des dernières décennies.

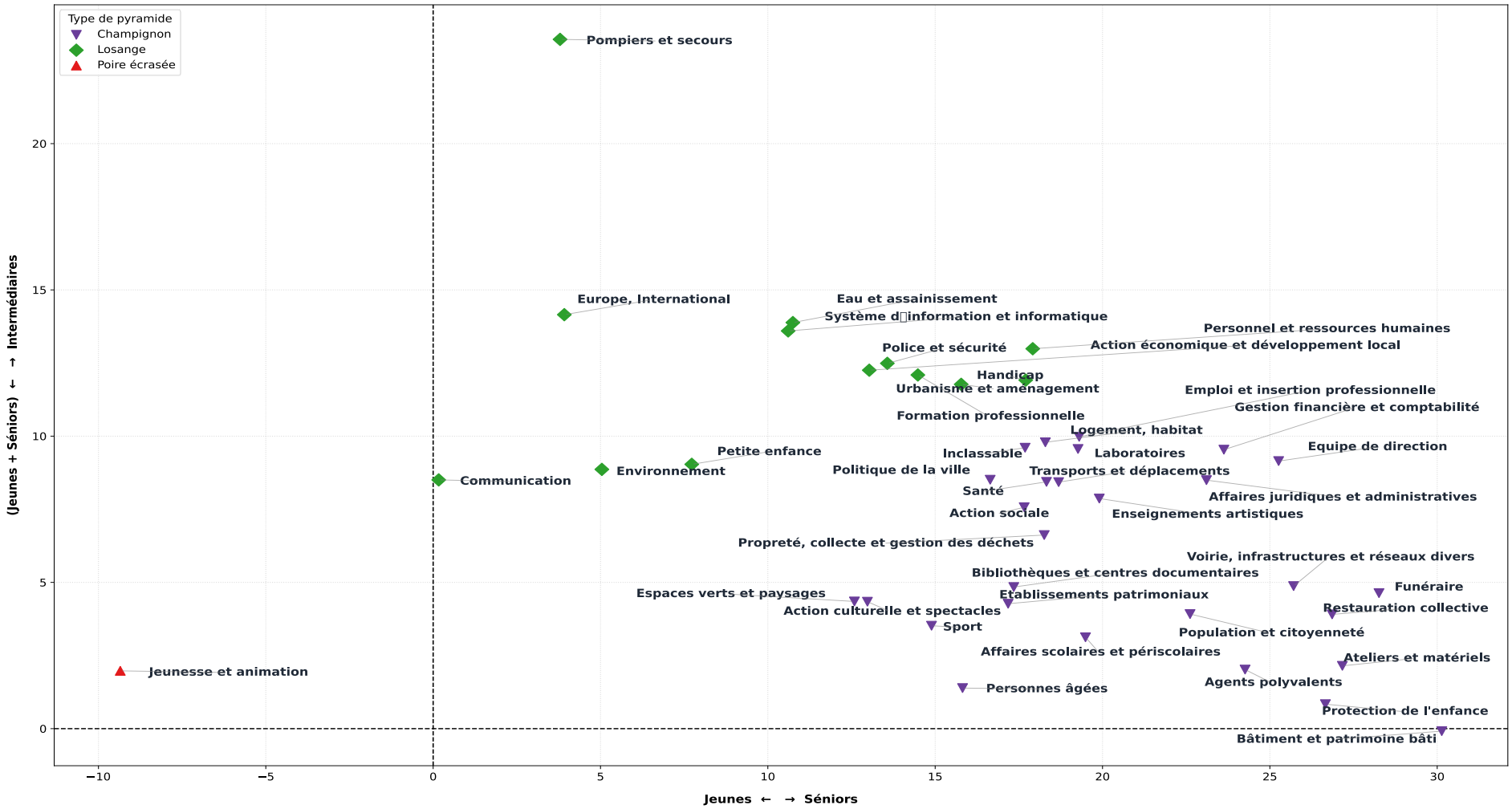
Deux secteurs présentent des profils particulièrement singuliers. Les métiers des pompiers et secours affichent l'une des pyramides les plus favorables de la fonction publique territoriale avec une majorité d'agents appartenant aux générations intermédiaires et une faible proportion de seniors. Cette structure reflète les spécificités des parcours professionnels et les contraintes opérationnelles propres à cette filière.

Plus remarquable encore, le secteur de la jeunesse et de l'animation est le seul à présenter une pyramide en poire écrasée, caractérisée par une surreprésentation des jeunes générations. Près de quatre agents sur dix appartiennent aux classes d'âge les plus jeunes, tandis que les seniors y sont relativement peu nombreux. Cette configuration témoigne d'un renouvellement particulièrement dynamique mais soulève également des questions de fidélisation et de stabilisation des parcours professionnels.

Le poids des effectifs doit cependant être pris en compte dans l'appréciation des enjeux. Certains secteurs très vieillissants concernent des effectifs relativement modestes, tandis que d'autres combinent un vieillissement marqué et des volumes très importants. C'est notamment le cas des affaires scolaires et périscolaires, des affaires administratives, du bâtiment, de la voirie, de l'action sociale ou encore de la restauration collective. Les évolutions démographiques qui les affectent auront donc un impact particulièrement important sur l'équilibre global de la fonction publique territoriale.

Au total, cette analyse met en évidence une géographie sectorielle du vieillissement particulièrement contrastée. Les principaux défis de renouvellement se concentrent dans plusieurs grandes familles professionnelles techniques, administratives et de proximité qui constituent le socle historique de l'emploi territorial. À l'inverse, plusieurs secteurs d'expertise, d'innovation ou de sécurité bénéficient de structures plus équilibrées. Ces différences rappellent que les stratégies de recrutement, de professionnalisation et de transmission des compétences devront être adaptées aux réalités propres de chaque secteur d'activité plutôt qu'appréhendées de manière uniforme à l'échelle de la fonction publique territoriale.

Figure 9 : Types de pyramide des âges par secteur d'activité



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.9. Les métiers : une lecture fine des pyramides des âges selon le poids réel des effectifs

L'analyse des métiers constitue l'aboutissement de la lecture démographique de la fonction publique territoriale. Elle permet d'observer comment les dynamiques de vieillissement ou de renouvellement se distribuent au sein des différentes activités qui structurent concrètement l'emploi territorial.

Afin de distinguer les phénomènes ayant une portée collective des situations plus spécifiques, les métiers ont été répartis en quatre ensembles selon leur poids dans les effectifs. Cette approche permet de croiser systématiquement la structure d'âge et le volume d'agents concernés. Un même profil démographique n'a en effet pas les mêmes implications selon qu'il concerne plusieurs dizaines de milliers d'agents ou quelques dizaines seulement.

L'analyse met ainsi en évidence des enjeux très différents selon la taille des métiers : certains influencent pleinement la démographie globale de la FPT, tandis que d'autres révèlent davantage des problématiques ciblées de renouvellement, de transmission ou de maintien de compétences rares.

I.9.1. Les métiers de plus de 6 000 agents : les principaux porteurs de la démographie territoriale

Les métiers les plus représentés concentrent à eux seuls une part considérable des effectifs de la fonction publique territoriale. Leur structure d'âge constitue donc un déterminant majeur de la pyramide des âges globale de la FPT.

Parmi les métiers les plus nombreux, le profil « Champignon » apparaît particulièrement fréquent. Il concerne notamment les chargés de propreté des locaux, les assistants de gestion administrative, les agents de restauration ou encore les chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant. Ces professions représentent ensemble une part importante des effectifs territoriaux et se caractérisent par une présence plus forte des agents de 50 ans et plus.

Cette configuration s'observe également dans plusieurs métiers administratifs et techniques tels que les secrétaires de mairie, les assistants de gestion financière, budgétaire ou comptable, les chauffeurs ou encore les magasiniers. Le vieillissement n'apparaît donc pas limité à quelques professions marginales ; il concerne directement plusieurs des métiers qui forment le socle opérationnel des collectivités.

La situation des assistants familiaux en protection de l'enfance mérite une attention particulière. Bien que leur poids soit plus limité, leur pyramide des âges présente une concentration très élevée de seniors et une présence réduite de jeunes agents. Cette configuration pourrait rendre plus délicat le renouvellement futur des effectifs et la transmission des savoir-faire spécifiques associés à cette activité.

Les métiers de l'animation : un contrepoids démographique majeur

À l'opposé, plusieurs métiers se distinguent par une forte présence de jeunes agents.

Les animateurs éducatifs accompagnant le périscolaire et les animateurs enfance-jeunesse constituent les exemples les plus marquants. Tous deux relèvent du profil « Poire écrasée » et figurent parmi les rares grands métiers dont les effectifs sont principalement orientés vers les jeunes générations.

Le poids de ces professions leur confère une place particulière dans les équilibres démographiques de la FPT. Elles ne représentent pas seulement des situations atypiques ; elles contribuent concrètement au renouvellement générationnel de l'emploi territorial.

Les métiers de l'enfance, du social et de la sécurité : des situations plus équilibrées

L'analyse met également en évidence des configurations plus intermédiaires.

Plusieurs métiers de la petite enfance, du travail social, de la santé ou de la sécurité présentent une structure de type « Losange », caractérisée par une forte représentation des âges intermédiaires. C'est notamment le cas des auxiliaires de puériculture, des assistants éducatifs petite enfance, des éducateurs de jeunes enfants, des travailleurs sociaux, des aides-soignants, des infirmiers ou encore des policiers municipaux.

Ces métiers apparaissent globalement moins confrontés à un vieillissement marqué que d'autres grandes professions territoriales. Ils disposent d'un socle important d'agents situés au cœur de leur trajectoire professionnelle, ce qui constitue un facteur de stabilité à moyen terme.

Des situations atypiques à surveiller malgré un poids plus limité

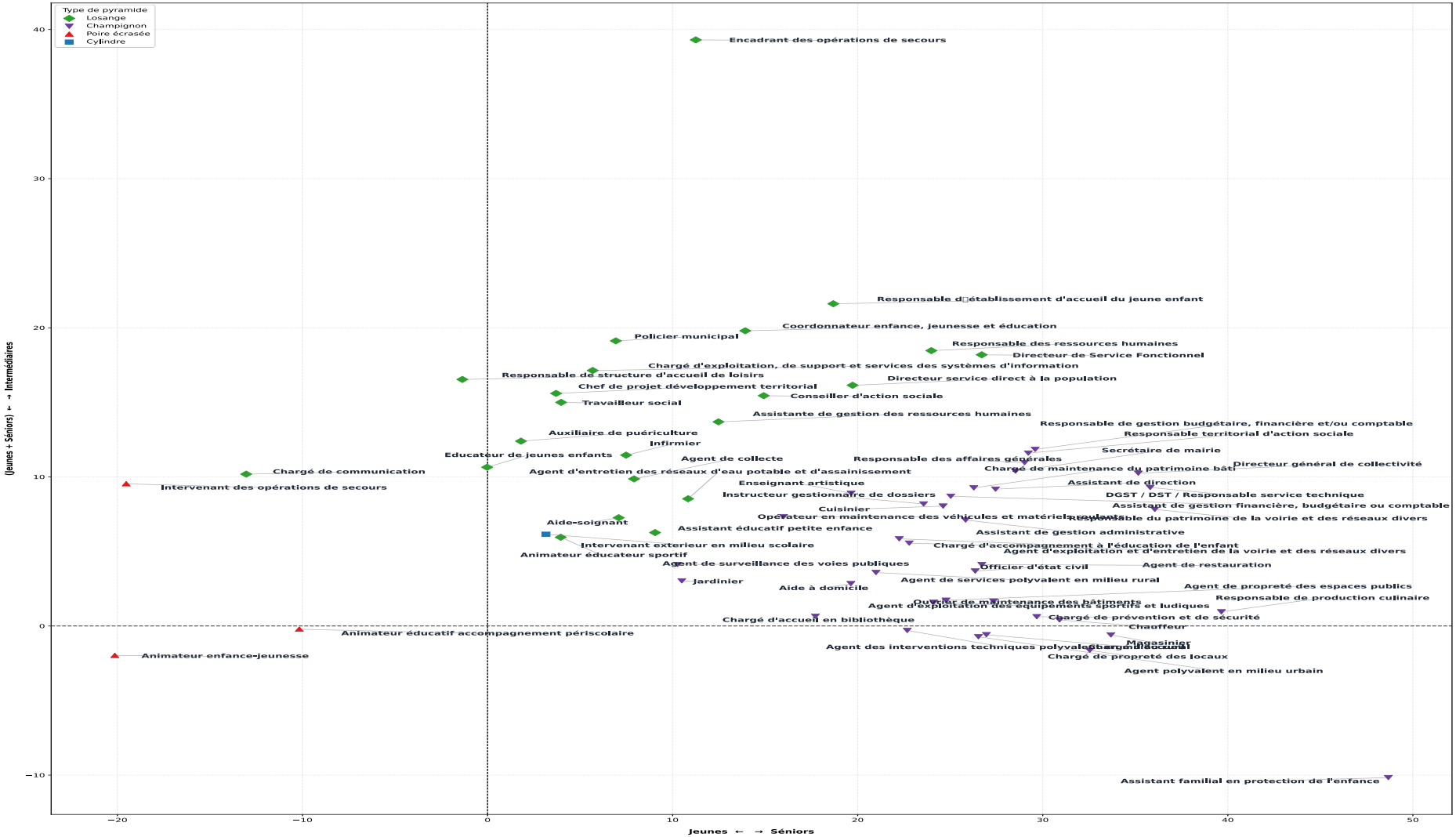
La représentation met enfin en lumière certains métiers dont la structure s'écarte fortement des configurations les plus fréquentes.

Les encadrants des opérations de secours, les coordonnateurs enfance-jeunesse-éducation ou les responsables de structures d'accueil de loisirs se distinguent par un positionnement particulier, davantage centré sur les âges intermédiaires.

Ces situations rappellent qu'un même type de pyramide peut recouvrir des réalités différentes. Elles montrent également que l'analyse du vieillissement ne peut se limiter à la seule classification des profils : l'intensité du phénomène constitue également un élément important d'interprétation.

Dans tous les cas, le poids des effectifs demeure un critère essentiel. Une configuration atypique dans un métier représentant plusieurs dizaines de milliers d'agents n'a pas les mêmes conséquences qu'une situation comparable observée dans un métier de faible effectif.

Figure 10 : Types de pyramide des âges par métier : métiers de plus de 6000 agents



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023- 2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.9.2. Les métiers de 1 000 à moins de 6 000 agents : le poids croissant des générations intermédiaires

Cette tranche rassemble plus d'une centaine de métiers représentant plus de 270 000 agents. Elle se distingue par une présence particulièrement importante des pyramides de type « Losange ».

Une prédominance des métiers centrés sur les âges intermédiaires

Dans cet ensemble, de nombreux métiers présentent une forte concentration des effectifs entre 35 et 49 ans. Les directeurs de services indirects à la population, les instructeurs des autorisations d'urbanisme, les puériculteurs ou encore les chargés d'opérations de construction illustrent cette configuration.

Cette structure traduit l'existence d'un vivier important d'agents expérimentés occupant aujourd'hui le cœur de leur carrière professionnelle. Elle constitue un facteur de stabilité immédiate mais laisse entrevoir un déplacement progressif vers les classes d'âge supérieures dans les années à venir.

Des métiers vieillissants représentant des enjeux significatifs de remplacement

Le profil « Champignon » demeure néanmoins très présent.

Les agents de déchèterie, les bibliothécaires, les responsables des bâtiments, les directeurs d'établissements publics ou encore les médecins affichent des structures davantage orientées vers les seniors.

Ces métiers cumulent souvent deux caractéristiques : des effectifs significatifs et une pyramide des âges déjà avancée. Ils constituent donc des populations prioritaires au regard des futurs besoins de remplacement.

Les positions extrêmes révèlent des situations particulièrement sensibles

L'éloignement sur l'axe opposant jeunes et seniors met en évidence certains métiers connaissant des situations particulièrement marquées.

Les coordonnateurs d'entretien des locaux, les conducteurs de transports en commun, les responsables d'office ou les responsables des services généraux figurent parmi les configurations les plus vieillissantes.

À l'inverse, les juristes constituent l'un des rares exemples de métiers fortement orientés vers les jeunes générations, illustrant une dynamique de renouvellement plus prononcée.

Des concentrations très fortes autour des âges intermédiaires

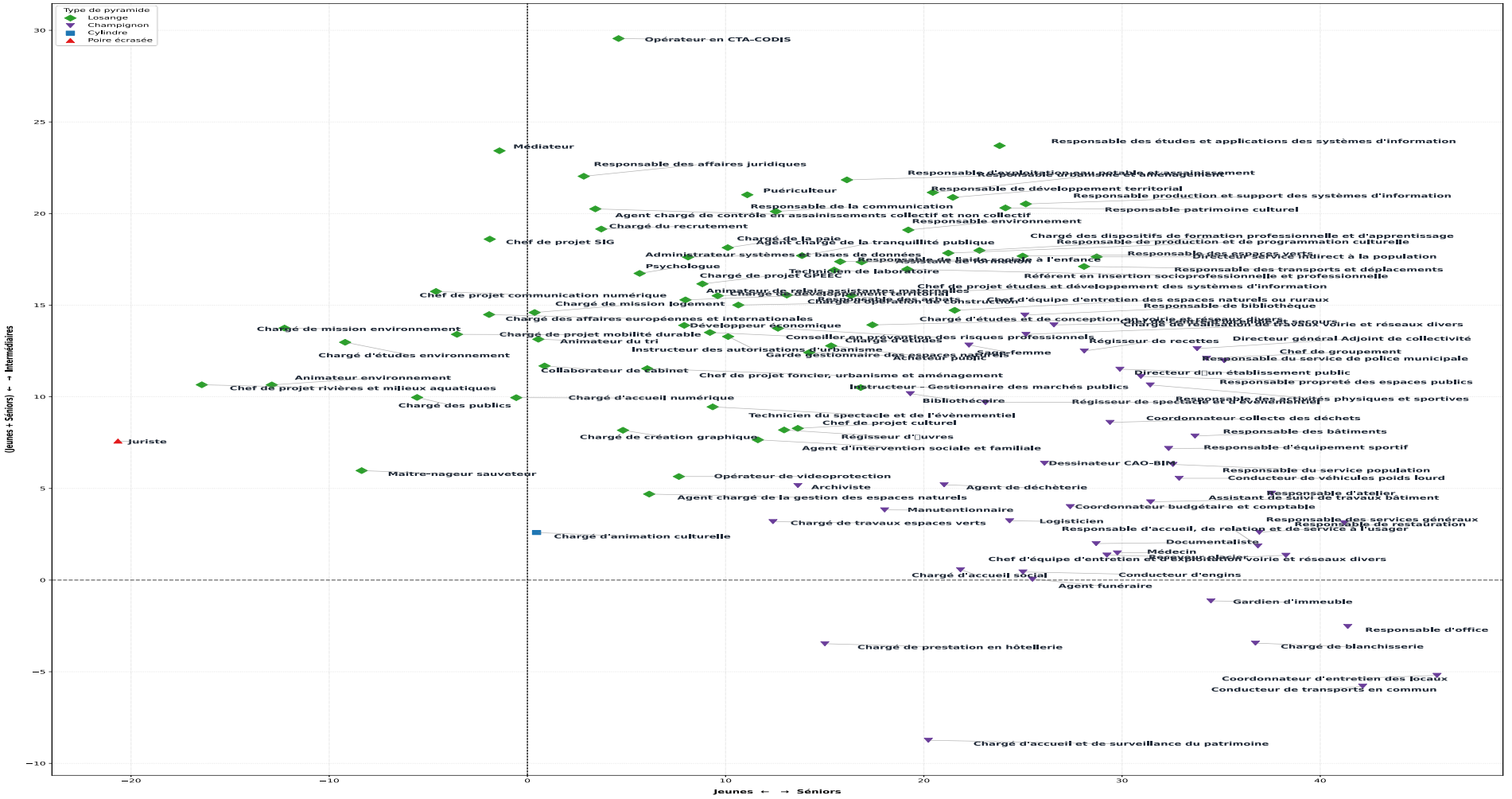
L'axe vertical fait apparaître plusieurs métiers caractérisés par un regroupement particulièrement important des effectifs dans la tranche 35-49 ans.

Les opérateurs CTA-CODIS, les responsables des études et applications des systèmes d'information, les médiateurs ou encore les responsables des affaires juridiques illustrent cette situation.

À l'opposé, certains métiers présentent un déficit des générations intermédiaires et une répartition davantage polarisée entre jeunes et seniors.

Ces observations soulignent toute la richesse de la lecture graphique, qui permet d'aller au-delà de la seule typologie des pyramides pour apprécier l'intensité des phénomènes observés.

Figure 11 : Types de pyramide des âges par métier : métiers de 1000 à moins de 6000 agents



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023-2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.9.3. Les métiers de 100 à moins de 1 000 agents : des vulnérabilités démographiques plus marquées

Les métiers de taille intermédiaire faible représentent un volume limité dans l'ensemble des effectifs territoriaux mais révèlent souvent des configurations démographiques plus contrastées.

Une majorité de métiers reposant sur des agents d'âge intermédiaire

Le profil « Losange » reste dominant et concerne de nombreux métiers relevant de l'exploitation, de l'ingénierie, de la gestion ou du conseil.

Les opérateurs de maintenance chauffage, ventilation et climatisation, les responsables de l'habitat et du logement, les contrôleurs de gestion ou les conseillers emploi mobilité carrière en offrent plusieurs exemples.

Ces professions bénéficient aujourd'hui d'un socle important d'agents expérimentés mais devront progressivement préparer la relève à mesure que ces générations avanceront en âge.

Des métiers spécialisés déjà confrontés à un vieillissement avancé

Le profil « Champignon » demeure également très présent.

Il concerne notamment les gardes champêtres, les agents d'archives, les imprimeurs-reprographes, les gestionnaires de parc automobile ou encore les préventionnistes.

Dans ces métiers aux effectifs plus réduits, le vieillissement apparaît particulièrement sensible car le remplacement d'un nombre limité d'agents peut suffire à modifier fortement les équilibres professionnels.

Des situations extrêmes révélatrices de tensions futures

Plusieurs métiers se distinguent par une concentration exceptionnelle de seniors.

Les médecins du travail, les médecins-chefs de SDIS, les référents diversité ou encore les façonniers figurent parmi les populations les plus vieillissantes de cette catégorie.

À l'inverse, certains métiers présentent une forte présence de jeunes agents. C'est notamment le cas des chargés d'aide au développement des territoires ruraux, des assistants archéologues, des ergothérapeutes ou des animaliers.

Ces situations opposées traduisent des dynamiques de renouvellement très différentes selon les domaines d'activité.

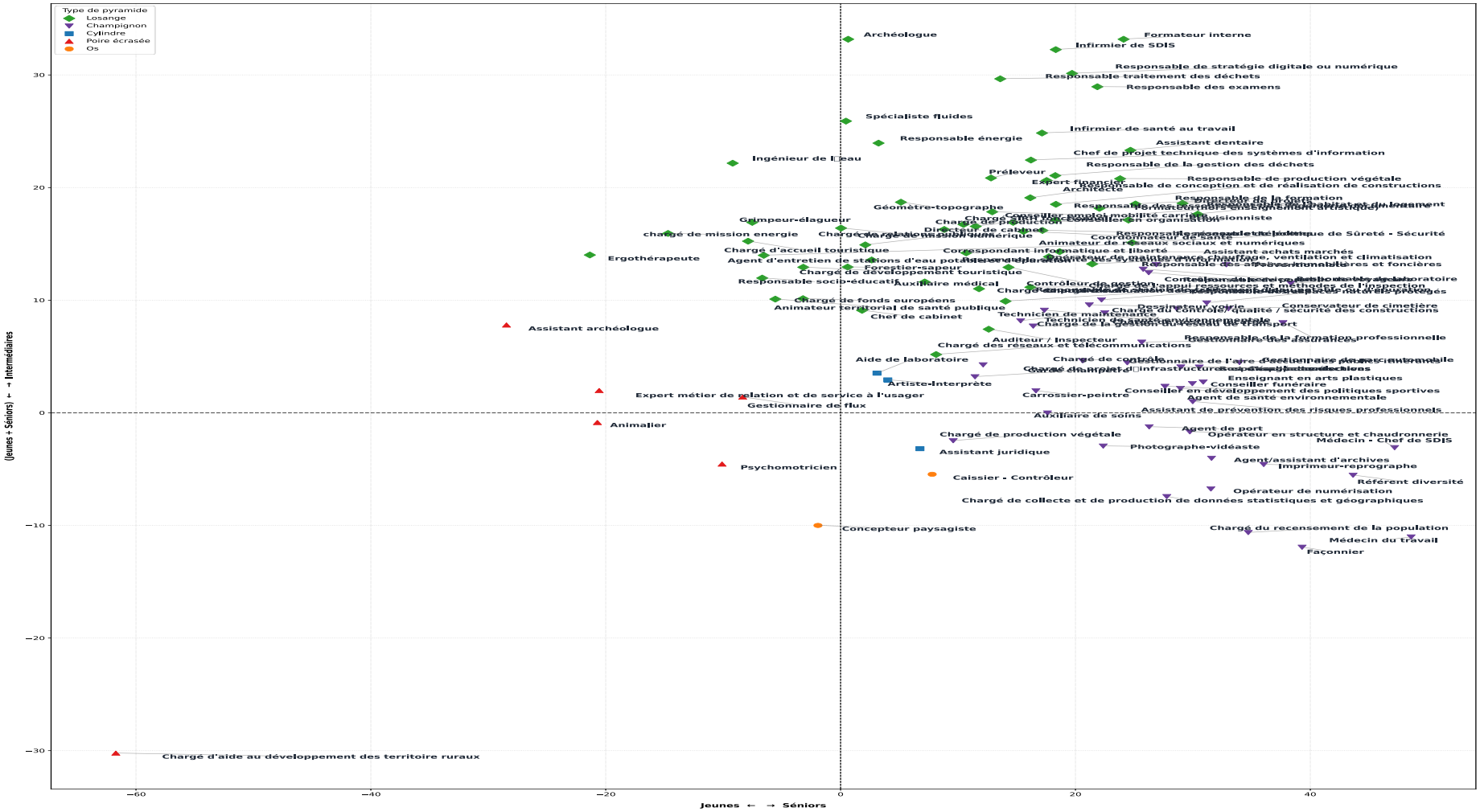
Des métiers exposés à des ruptures plus rapides

La faible taille des effectifs renforce mécaniquement la sensibilité démographique de ces métiers.

Le départ ou le recrutement d'un nombre limité d'agents peut y produire des effets significatifs, notamment lorsqu'il s'agit de fonctions d'expertise ou de métiers techniques peu répandus.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences y revêt donc une importance particulière.

Figure 12 : Types de pyramide des âges par métier : métiers de 100 à moins de 1000 agents



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023-2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.9.4. Les métiers de moins de 100 agents : les enjeux des compétences rares

Les métiers de très faible effectif représentent un volume limité d'agents mais concentrent un certain nombre de fonctions hautement spécialisées.

Des structures d'âge fortement polarisées

Contrairement aux catégories précédentes, les profils « Champignon » et « Losange » sont ici présents en proportions comparables. Les structures plus atypiques deviennent également plus fréquentes.

Cette situation s'explique largement par la faible taille des effectifs. Quelques recrutements ou départs peuvent modifier fortement la structure d'âge d'un métier.

Des fonctions d'expertise particulièrement sensibles au renouvellement.

Les métiers relevant du conseil, de la sécurité, du numérique ou de l'expertise spécialisée reposent souvent sur un nombre très réduit d'agents.

Les experts en risques majeurs, les référents contentieux, les ergonomes ou les analystes en sécurité des systèmes d'information illustrent ces configurations.

Dans ces métiers, la question du renouvellement dépasse largement la seule logique quantitative. Elle concerne également le maintien de compétences rares susceptibles d'être difficiles à reconstituer rapidement.

Des métiers vieillissants exposés à une perte de savoir-faire

Certaines professions présentent une concentration particulièrement importante de seniors. Les chefs d'atelier d'imprimerie, les vérificateurs, les surveillants de port maritime, les médecins de SDIS ou encore les pharmaciens figurent parmi les exemples les plus significatifs.

Dans ces situations, le risque principal ne réside pas dans le volume des départs mais dans la perte de compétences très spécifiques détenues par un nombre réduit d'agents.

Une gestion RH nécessairement individualisée

Les métiers de moins de 100 agents appellent une approche particulière.

À ce niveau d'effectif, chaque recrutement, chaque mobilité ou chaque départ peut entraîner des conséquences significatives sur la continuité de l'activité. Les enjeux relèvent davantage de la gestion des compétences critiques que des équilibres démographiques globaux.

Ces situations illustrent pleinement l'intérêt de croiser la structure d'âge et le poids des effectifs. Elles montrent que les enjeux démographiques de la FPT ne concernent pas uniquement les grands métiers mais également des fonctions rares dont le renouvellement peut devenir stratégique pour certaines collectivités.

Une lecture qui relie démographie et gestion des compétences

L'analyse des métiers confirme finalement un enseignement majeur de cette première partie : les enjeux démographiques de la fonction publique territoriale ne se résument ni à l'âge moyen, ni à la seule progression des seniors.

Ils résultent de la combinaison entre la structure des pyramides des âges et le poids des effectifs concernés.

Les grands métiers administratifs, techniques, éducatifs et de proximité expliquent une part importante du vieillissement global observé. À l'inverse, certains métiers de l'animation, du social, de la petite enfance ou de fonctions plus récentes contribuent davantage au renouvellement des effectifs. Les métiers rares ou spécialisés soulèvent quant à eux des problématiques spécifiques de maintien et de transmission des compétences.

Cette lecture prépare directement la seconde partie du rapport. Elle montre que l'analyse de l'âge doit désormais être enrichie par celle des trajectoires professionnelles, afin de mieux comprendre les mécanismes de renouvellement, de fidélisation et de transmission qui structurent durablement l'emploi territorial.

Figure 13 : Types de pyramide des âges par métier : métiers de moins de 1000 agents



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023-2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

I.10. Anticiper le renouvellement des effectifs : les métiers au cœur des futurs départs à la retraite

Une accélération durable des départs à partir de la fin de la décennie

L'analyse des pyramides des âges permet d'identifier les populations les plus exposées au vieillissement. Elle peut être prolongée par une approche prospective portant sur les départs à la retraite attendus au cours des prochaines années.

Cette lecture doit toutefois être centrée sur les agents permanents, qui constituent le socle durable de l'emploi territorial. Les agents non permanents représentent environ 8,6 % des effectifs de la fonction publique territoriale et relèvent, par nature, de logiques de renouvellement plus fréquentes. Les projections de départs à la retraite concernent donc principalement les quelque 1,5 million d'agents permanents qui assurent la continuité de l'action publique locale.

2035 : vers une accélération durable des départs à la retraite dans la fonction publique territoriale

Les projections réalisées à l'horizon 2035 mettent en évidence une évolution majeure. Après une première période caractérisée par un niveau relativement stabilisé de départs, les collectivités devraient entrer dans une phase d'accélération durable des sorties de carrière.

Sur la période 2024-2027, le volume moyen projeté s'établit à environ 32 700 départs à la retraite par an, soit près de 2,2 % des effectifs permanents. Ce volume augmenterait ensuite significativement à partir de 2028 pour atteindre environ 46 000 départs annuels entre 2028 et 2031, avant de se stabiliser autour de 46 700 départs par an entre 2032 et 2035.

Autrement dit, les collectivités territoriales devraient passer d'une logique de gestion régulière des départs à une phase caractérisée par des besoins de renouvellement durablement plus importants. Le saut observé entre les deux périodes représente une augmentation de plus de 40 % du nombre annuel de départs à remplacer ou à réorganiser.

Cette évolution marque un véritable changement d'échelle démographique. Elle traduit l'arrivée progressive aux âges de départ à la retraite des générations nombreuses qui occupent aujourd'hui une place importante dans les effectifs territoriaux.

Des projections de départs à la retraite fondées sur les âges moyens observés

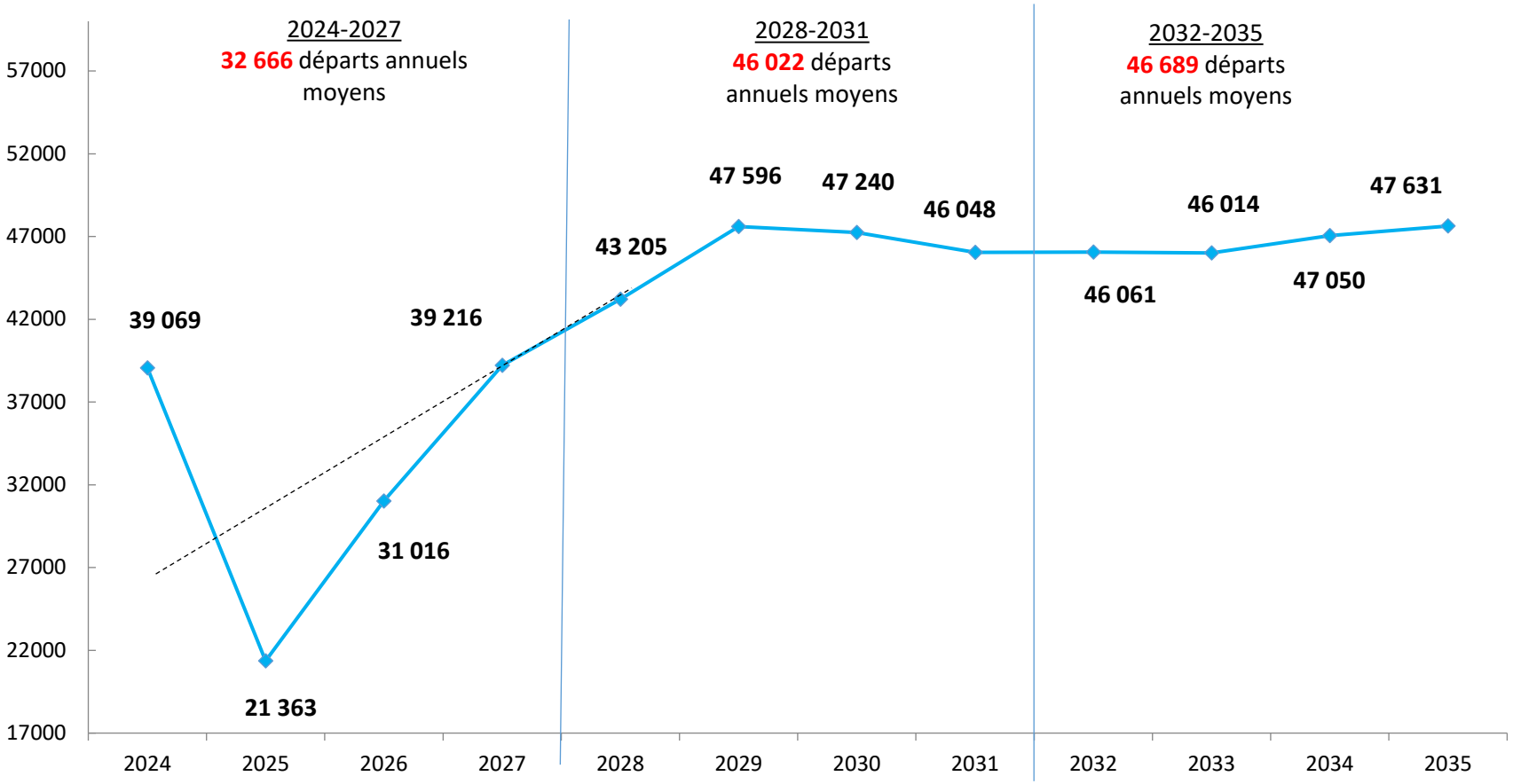
Les projections de départs à la retraite portent exclusivement sur les fonctionnaires et les agents contractuels permanents. Elles reposent sur le calcul de la part cumulée d'agents susceptibles d'atteindre, entre 2024 et 2035, l'âge moyen de départ à la retraite observé dans leur catégorie.

La méthode s'appuie sur des données détaillées fournies par la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) et par l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (IRCANTEC). Les âges moyens de départ à la retraite ont ainsi été déterminés à l'échelle nationale selon la filière, le cadre d'emplois et le sexe des agents, afin d'affiner les estimations.

Ces projections constituent des ordres de grandeur, destinés à apprécier l'ampleur des départs potentiels plutôt qu'à prévoir précisément leur calendrier. En particulier, la concentration des départs estimés en 2024 s'explique par la prise en compte, dès cette année, des agents ayant déjà dépassé leur âge moyen de départ à la retraite. Dans les faits, leurs départs devraient s'échelonner sur plusieurs années, ce qui explique le décalage observé entre 2024 et 2025.

Enfin, ces estimations ne tiennent pas compte d'éventuelles évolutions futures de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite.

Figure 14 : Projection des départs à la retraite entre 2024 et 2035



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023-2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

Les métiers les plus concernés appartiennent au cœur opérationnel des collectivités

L'accélération attendue des départs à la retraite ne concernera pas uniquement quelques métiers spécialisés ou à faibles effectifs. Elle touchera en priorité les métiers qui concentrent aujourd'hui les plus grands volumes d'agents permanents âgés de 60 ans et plus.

Cette observation est essentielle pour apprécier les enjeux futurs de renouvellement. En effet, les besoins de remplacement dépendent non seulement de la structure d'âge d'un métier mais également de son poids dans les effectifs territoriaux. Un métier peut présenter une proportion élevée de seniors sans pour autant générer un nombre important de départs à l'échelle de la FPT, tandis qu'un métier très représenté peut concentrer de nombreux départs même avec une proportion de seniors plus modérée.

Les métiers rassemblant les plus forts contingents d'agents permanents âgés de 60 ans et plus au 1er janvier 2025 appartiennent principalement aux grandes fonctions de proximité, d'administration, d'éducation et de soutien au fonctionnement des collectivités. On y retrouve en premier lieu les chargés de propreté des locaux (18 126 agents) et les assistants de gestion administrative (10 547 agents), suivis des agents de restauration (7 388 agents), des chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant (6 808 agents), des assistants familiaux en protection de l'enfance (6 359 agents) et des chargés d'accueil (5 950 agents). Suivent également des effectifs importants chez les ouvriers de maintenance des bâtiments (4 236 agents), les agents polyvalents en milieu urbain (3 830 agents), les enseignants artistiques (3 593 agents) ainsi que les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers (2 908 agents).

Cette concentration confirme que la vague de départs à venir touchera d'abord le cœur opérationnel de l'emploi territorial. Les enjeux de renouvellement porteront donc sur des métiers présents dans la quasi-totalité des collectivités et directement impliqués dans la continuité du service public local.

Tableau 1 : Les vingt-cinq premiers métiers par effectif d'agents permanents de 60 ans et plus au 01/01 /2025

Métiers	Effectifs
Chargé de propreté des locaux	18126
Assistant de gestion administrative	10547
Agent de restauration	7388
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	6808
Assistant familial en protection de l'enfance	6359
Chargé d'accueil	5950
Ouvrier de maintenance des bâtiments	4236
Agent polyvalent en milieu urbain	3830
Enseignant artistique	3593
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2908
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	2776
Jardinier	2690
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	2553
Travailleur social	2361
Aide à domicile	2360
Agent de propreté des espaces publics	2357
Chargé de prévention et de sécurité	1993
Assistant éducatif petite enfance	1747
Assistant de direction	1594
Agent d'exploitation des équipements sportifs et ludiques	1493
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1492
Secrétaire de mairie	1442
Agent de services polyvalent en milieu rural	1421
Chargé d'accueil en bibliothèque	1392
Auxiliaire de puériculture	1390

Note de lecture : 18 126 agents permanents exerçant le métier de Chargé de propreté des locaux ont 60 ans et plus.

Des proportions de seniors de plus de 60 ans particulièrement élevées dans certains métiers

Au sein de ce groupe de métiers fortement exposés aux départs futurs, les situations demeurent toutefois contrastées au regard des parts relatives d'agents de 60 ans et plus.

Les métiers médicaux et de la protection de l'enfance se distinguent par une structure d'âge particulièrement avancée : les médecins du travail enregistrent le taux le plus élevé de la FPT avec 36,0 % de leurs effectifs permanents âgés de 60 ans ou plus, suivis des médecins (26,5 %) et des assistants familiaux en protection de l'enfance (25,6 %), chez qui plus d'un agent sur quatre est déjà à proximité immédiate de la retraite.

D'autres métiers présentent également une présence de seniors de plus de 60 ans particulièrement marquée. C'est le cas des chargés d'accueil et de surveillance du patrimoine (20,9 %), des gardiens d'immeuble (18,2 %), des chargés de propreté des locaux (17,4 %), des agents/assistants d'archives (17,3 %) et des conducteurs de transports en commun (17,2 %). Les taux demeurent également très soutenus pour les chargés de blanchisserie (17,0 %), les receveurs placiers (16,9 %) et les chargés de prévention et de sécurité (16,8 %).

Les métiers administratifs, techniques et d'accueil apparaissent eux aussi fortement concernés par ces proportions élevées, avec des parts de 14,8 % pour les chargés d'accueil, 14,7 % pour les agents polyvalents en milieu urbain, 14,4 % pour les assistants de suivi de travaux bâtiment et chargés d'accueil social, 14,1 % pour les enseignants artistiques et 14,0 % pour les responsables d'accueil, de relation et de service à l'usager.

Tableau 2 : Les vingt-cinq métiers à plus forte proportion d'agents permanents de 60 ans et plus au 01/01/2025

Métiers	Part (%)
Médecin du travail	36,0
Médecin	26,5
Assistant familial en protection de l'enfance	25,6
Chargé d'accueil et de surveillance du patrimoine	20,9
Gardien d'immeuble	18,2
Chargé de propreté des locaux	17,4
Agent/assistant d'archives	17,3
Conducteur de transports en commun	17,2
Chargé de blanchisserie	17,0
Receveur placier	16,9
Chargé de prévention et de sécurité	16,8
Imprimeur-reprographe	16,3
Chargé de prestation en hôtellerie	16,1
Documentaliste	15,8
Gestionnaire de parc automobile	15,7
Responsable d'équipement sportif	15,3
Aide à domicile	14,9
Responsable d'office	14,8
Chargé d'accueil	14,8
Agent polyvalent en milieu urbain	14,7
Intervenant extérieur en milieu scolaire	14,7
Assistant de suivi de travaux bâtiment	14,4
Chargé d'accueil social	14,4
Enseignant artistique	14,1
Responsable d'accueil, de relation et de service à l'usager	14,0

Note de lecture : Sur 100 agents permanents exerçant le métier de Médecin du travail, 36 ont 60 ans et plus.

Quand bien même ces proportions élevées ne concernent pas uniquement des métiers à effectifs massifs — touchant aussi des spécialités à plus faibles volumes —, elles mettent en lumière des métiers où la tension démographique est maximale.

Dans plusieurs cas majeurs, à l'instar des assistants familiaux, des chargés de propreté ou des agents d'accueil, le niveau élevé de la proportion d'agents de 60 ans et plus s'ajoute à des volumes d'effectifs déjà très importants, créant un enjeu de renouvellement à la fois quantitatif et qualitatif.

Un enjeu de renouvellement qui dépasse la seule question des effectifs

La combinaison entre volume d'effectifs et présence importante d'agents de 60 ans et plus fait de ces métiers des secteurs particulièrement stratégiques pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'enjeu porte certes sur le remplacement des agents qui quitteront progressivement les collectivités, mais également sur la préservation des savoir-faire accumulés au fil des carrières. Dans plusieurs de ces métiers, les compétences reposent largement sur l'expérience, la connaissance des publics, la maîtrise des procédures ou l'expertise technique acquise sur le terrain.

Les projections de départs à la retraite invitent ainsi à dépasser une lecture purement quantitative du renouvellement des effectifs. Elles soulignent la nécessité d'anticiper simultanément les recrutements, les actions de professionnalisation, les dispositifs de transmission des compétences et l'adaptation des organisations aux évolutions futures des métiers.

À ce titre, les métiers concentrant aujourd'hui les plus grands volumes d'agents âgés de 60 ans et plus constituent des points de vigilance prioritaires pour les stratégies RH des collectivités au cours de la prochaine décennie.

Au-delà des effectifs, un enjeu majeur de transmission des compétences

Les projections de départs à la retraite ne doivent pas être interprétées comme un simple exercice de comptage des effectifs appelés à quitter les collectivités.

Les agents concernés détiennent souvent une connaissance approfondie des organisations, des territoires, des partenaires institutionnels et des pratiques professionnelles construites parfois sur plusieurs décennies. Dans plusieurs métiers techniques, administratifs ou relationnels, une partie importante de la compétence professionnelle repose sur cette expérience accumulée.

L'enjeu des prochaines années sera donc double. Il s'agira d'une part d'assurer la continuité quantitative des effectifs lorsque cela s'avérera nécessaire et, d'autre part, d'organiser la transmission qualitative des savoir-faire, des méthodes de travail et des connaissances détenues par les générations les plus expérimentées.

Cette problématique apparaît particulièrement importante dans les métiers fortement vieillissants où les départs risquent de se concentrer sur une période relativement courte.

Les démarches de tutorat, de compagnonnage, de professionnalisation interne et de capitalisation des connaissances pourraient ainsi devenir des leviers majeurs de gestion des ressources humaines au cours de la prochaine décennie.

Des projections qui appellent avant tout une anticipation stratégique

Ces projections ne signifient pas que chaque départ à la retraite donnera lieu à un remplacement à l'identique. Les évolutions des besoins de service public, les transformations organisationnelles, les innovations numériques, les gains de productivité ou encore les mutations des métiers pourront modifier les besoins futurs des collectivités.

Elles fournissent néanmoins un signal particulièrement clair : la fonction publique territoriale entre progressivement dans une période où les questions de renouvellement des effectifs, de transfert des compétences et de préparation de la relève occuperont une place centrale dans les stratégies RH.

Derrière l'accélération des départs à la retraite se dessine ainsi un défi plus large. Il ne s'agit pas seulement de remplacer des agents mais de préparer la transition entre générations professionnelles, d'adapter les organisations aux évolutions des métiers et de préserver les compétences indispensables à la continuité de l'action publique locale.

À ce titre, les projections de départs à la retraite prolongent les enseignements tirés de l'analyse des pyramides des âges : elles montrent que les enjeux démographiques ne relèvent plus d'une perspective lointaine mais constituent désormais une dimension structurante de la gestion des ressources humaines territoriales.

Conclusion de la partie I

Une démographie qui place le renouvellement des effectifs au cœur des enjeux RH territoriaux

L'analyse des pyramides des âges, complétée par les projections de départs à la retraite à l'horizon 2035, met en évidence une réalité structurante pour la fonction publique territoriale : le vieillissement des effectifs entre dans une phase où le renouvellement des agents et des compétences devient un enjeu majeur pour les employeurs territoriaux. La progression de la part des agents les plus âgés, conjuguée à l'accélération attendue des départs à la retraite, invite les collectivités à inscrire davantage l'anticipation démographique dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

Cette dynamique ne concerne toutefois pas tous les métiers avec la même intensité. Le vieillissement global de la FPT est notamment porté par les populations les plus nombreuses, parmi lesquelles les fonctionnaires, les agents de catégorie C et les métiers administratifs, techniques, d'entretien, de restauration et de proximité. D'autres métiers, notamment dans les domaines médicaux et de la protection de l'enfance, se distinguent par une proportion élevée d'agents âgés. Il convient ainsi de distinguer les métiers susceptibles de concentrer les départs en raison de leurs effectifs importants de ceux présentant une vulnérabilité démographique plus marquée, certains cumulant ces deux caractéristiques.

Les enjeux dépassent dès lors le seul remplacement quantitatif des départs. Ils concernent également la capacité des collectivités à attirer de nouveaux agents, à fidéliser les recrutements et à préserver les compétences indispensables à la continuité du service public local. La transmission des savoir-faire acquis au fil des parcours professionnels constitue, à cet égard, un enjeu central. Le tutorat, le compagnonnage, la professionnalisation interne et la capitalisation des connaissances représentent autant de leviers à mobiliser en amont des départs, en particulier dans les métiers où l'expérience et la connaissance du fonctionnement des collectivités jouent un rôle important.

Le vieillissement des effectifs invite également à renforcer la gestion des parcours professionnels, en portant une attention particulière aux conditions de travail, à la prévention de l'usure professionnelle et à l'accompagnement des fins de carrière. Dans le même temps, les besoins futurs de service public, les évolutions des missions et les transformations numériques, techniques et organisationnelles sont susceptibles de modifier les besoins en emplois et en compétences.

Les départs à la retraite ne conduiront donc pas nécessairement à des remplacements à l'identique : leur anticipation doit s'accompagner d'une réflexion sur l'évolution des métiers et l'organisation des services.

Au total, la démographie de la FPT ne peut être appréhendée comme un simple constat de vieillissement. Elle soulève des enjeux étroitement liés de renouvellement des effectifs et des métiers territoriaux, d'attractivité, de transmission des compétences et d'adaptation des organisations. L'analyse des âges et des départs projetés permet d'identifier les populations et les métiers les plus concernés, mais elle ne suffit pas à comprendre les trajectoires professionnelles, ni les conditions dans lesquelles les nouveaux recrutements s'inscrivent dans la durée. Il convient donc de prolonger cette première lecture par une analyse croisée de l'âge et de l'ancienneté, afin de mieux appréhender les dynamiques de renouvellement, les enjeux de fidélisation et la capacité des collectivités à préparer durablement la relève.

Huit profils socioprofessionnels, un défi commun :

renouveler les compétences de la fonction publique territoriale

Comprendre les métiers par les parcours plutôt que par les seuls âges

L'analyse démographique conduite dans la première partie a permis d'identifier les principales dynamiques qui traversent aujourd'hui la fonction publique territoriale. Elle a notamment mis en évidence le poids du vieillissement dans de nombreux métiers et confirmé que les grands équilibres démographiques de la FPT sont largement déterminés par quelques familles professionnelles concentrant les effectifs les plus importants.

Cette lecture demeure néanmoins insuffisante pour comprendre pleinement les enjeux de gestion des ressources humaines auxquels sont confrontées les collectivités.

L'âge renseigne sur le positionnement d'un agent dans son cycle de vie professionnelle, mais il ne permet pas à lui seul d'appréhender son degré d'intégration dans l'organisation, l'ancienneté de son expérience dans sa collectivité, son niveau de maîtrise professionnelle ou encore sa contribution aux mécanismes de transmission des savoirs.

À âge égal, deux agents peuvent en effet occuper des positions très différentes dans la vie des collectivités. L'un peut être récemment recruté après une carrière menée hors de la fonction publique territoriale tandis qu'un autre peut déjà cumuler quinze ou vingt années d'expérience au sein de la même organisation. Tous deux appartiennent à une même génération démographique, mais leurs enjeux professionnels, leurs besoins d'accompagnement et leur rôle dans les organisations sont profondément différents.

Le croisement entre l'âge et l'ancienneté permet ainsi de dépasser une lecture strictement démographique pour approcher la réalité des trajectoires professionnelles territoriales. Cette approche fait apparaître non plus seulement des classes d'âge mais de véritables profils socioprofessionnels qui occupent des fonctions distinctes dans les mécanismes de recrutement, de fidélisation, de professionnalisation, de transmission et de renouvellement des compétences.

Huit grands profils ont ainsi été identifiés :

- les **jeunes recrues**, qui constituent les principaux viviers d'entrée dans l'emploi territorial ;
- les **jeunes fidélisés**, qui représentent les premiers succès de stabilisation des nouvelles générations ;
- les **recrutements externes expérimentés**, qui traduisent l'ouverture croissante de la FPT à des parcours professionnels construits hors des collectivités ;
- le **cœur des organisations territoriales**, qui assure aujourd'hui une part essentielle de la production, de l'encadrement et de la continuité du service public local ;
- les **experts historiques**, dont l'expérience accumulée constitue une ressource stratégique pour de nombreux métiers ;
- les **nouveaux recrutements de seniors**, qui illustrent le développement des reconversions professionnelles et des secondes carrières dans la fonction publique territoriale ;
- les **seniors confirmés**, qui associent expérience, stabilité et pleine activité professionnelle ;
- les **piliers historiques**, qui concentrent une part importante de la mémoire organisationnelle et des savoir-faire construits depuis plusieurs décennies.

Figure 15 : Huit profils socioprofessionnels



Source : Recensement des emplois et des métiers territoriaux 2023-2025, CNFPT Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT

Au-delà de l'analyse démographique, ils offrent surtout une lecture directement mobilisable par les décideurs territoriaux. Ils permettent d'identifier les métiers qui attirent les nouvelles générations, ceux qui parviennent à les fidéliser, ceux qui s'appuient fortement sur des recrutements externes ou encore ceux dont l'équilibre repose largement sur des agents expérimentés dont le remplacement devra être anticipé.

Cette lecture des trajectoires professionnelles constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour éclairer les grands défis RH des prochaines années : attractivité, fidélisation, développement des compétences, transmission des savoirs, accompagnement des transformations professionnelles, prévention de l'usure, gestion des âges et anticipation des départs à la retraite.

II.1. Les jeunes recrues : les principaux viviers d'entrée dans la fonction publique territoriale

Une population qui reflète la capacité d'attraction de l'emploi territorial

Les jeunes recrues regroupent les agents de moins de 35 ans comptant moins de cinq années d'ancienneté dans leur collectivité. Elles constituent le principal point d'entrée dans l'emploi public local et représentent 12,9 % de l'ensemble des effectifs territoriaux.

Ce profil se distingue nettement du reste de la fonction publique territoriale par une présence relativement forte des contractuels, qu'ils soient permanents ou non permanents. Les fonctionnaires y demeurent minoritaires. Cette situation traduit le rôle central du recrutement contractuel dans les premières étapes d'accès à l'emploi territorial.

La population est majoritairement féminine et fortement représentée dans les emplois de catégorie C. Elle se concentre ainsi dans de nombreux métiers de proximité, d'accompagnement des usagers et de services à la population qui constituent le socle opérationnel de l'action publique locale. Au-delà de son poids démographique, ce profil constitue un indicateur direct de la capacité des collectivités à attirer de nouvelles générations d'agents et à alimenter leurs futurs viviers professionnels.

Les grands métiers d'accueil des nouveaux entrants

L'analyse en effectifs absolus montre que les jeunes recrues se concentrent principalement dans quelques métiers particulièrement représentés dans la fonction publique territoriale.

Les métiers de l'animation apparaissent en première ligne. Les animateurs éducatifs d'accompagnement périscolaire et les animateurs enfance-jeunesse regroupent à eux seuls une part importante des jeunes recrues. Ils constituent ainsi les principaux points d'entrée des nouvelles générations dans l'emploi territorial.

Les métiers de la propreté, de l'accompagnement éducatif, de la restauration collective, de la gestion administrative, de la petite enfance ainsi que plusieurs métiers du travail social et des services techniques accueillent également des volumes significatifs de nouveaux recrutés.

Cette répartition souligne que le renouvellement des effectifs repose avant tout sur les grands métiers de service public local, caractérisés par des besoins de recrutement récurrents et des effectifs importants.

Tableau 3 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Jeunes recrues »

Métiers	Part (%)
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	8,2
Animateur enfance-jeunesse	6,7
Chargé de propreté des locaux	4,2
Assistant de gestion administrative	3,3
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	2,7
Agent de restauration	2,6
Jardinier	2,5
Travailleur social	2,3
Auxiliaire de puériculture	2,1
Chargé d'accueil	2,1
Intervenant des opérations de secours	1,8
Assistant éducatif petite enfance	1,8
Enseignant artistique	1,7
Agent polyvalent en milieu urbain	1,4
Ouvrier de maintenance des bâtiments	1,4
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	1,4
Policier municipal	1,3
Aide à domicile	1,1
Agent de collecte	1,0
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,0
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,0
Enseignant artistique	1,2
Encadrant des opérations de secours	1,2
Aide-soignant	1,1
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,1

Note de lecture : 8,2 % des « jeunes recrues » exercent le métier Animateur éducatif accompagnement périscolaire

Des métiers qui reposent fortement sur les recrutements récents

L'analyse de la part des jeunes recrues dans chaque métier apporte un éclairage complémentaire. Certains métiers se distinguent non seulement par le nombre de jeunes agents qu'ils accueillent mais aussi par le poids que représentent ces recrutements récents dans leurs effectifs.

Cette situation concerne notamment plusieurs métiers liés à l'ingénierie territoriale, à l'environnement, à la communication, aux missions de développement ou à certaines fonctions émergentes. Dans plusieurs de ces métiers, les jeunes recrues représentent plus d'un quart, voire plus d'un tiers des effectifs.

Les métiers de l'animation figurent également parmi ceux où la présence de jeunes recrues est particulièrement forte. Ils apparaissent ainsi comme des espaces privilégiés de renouvellement professionnel et générationnel.

Ces métiers témoignent souvent d'une dynamique de recrutement soutenue, liée soit à leur développement récent, soit à des besoins réguliers de renouvellement des effectifs.

Tableau 4 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Jeunes recrues »

Métiers	Part (%)
Chargé d'aide au développement des territoire ruraux	52,0
Expert métier de relation et de service à l'usager	45,2
Assistant archéologue	44,2
Juriste	39,2
Animalier	36,6
Animateur enfance-jeunesse	34,9
Chef de projet rivières et milieux aquatiques	33,3
Gestionnaire de flux	31,7
Concepteur paysagiste	31,6
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	30,8
Animateur environnement	30,6
Chargé de mission énergie	30,5
Chargé de mission environnement	30,4
Intervenant des opérations de secours	29,9
Chargé de communication	29,9
Maitre-nageur sauveteur	29,1
Ingénieur de l'eau	28,4
Psychomotricien	28,3
Animateur territorial de santé publique	28,0
Ergothérapeute	27,0
Chargé d'accueil touristique	26,4
Chargé des publics	26,3
Intervenant extérieur en milieu scolaire	26,1
Chef de projet communication numérique	25,3
Chargé de fonds européens	25,2

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Chargé d'aide au développement des territoires ruraux, 52 relèvent du profil « Jeunes recrues »

Quand les jeunes recrues constituent le profil socioprofessionnel dominant

L'analyse des métiers dans lesquels les jeunes recrues constituent le premier profil socioprofessionnel permet d'aller au-delà de la seule mesure des recrutements récents. Elle met en évidence des situations professionnelles très diverses du point de vue des conditions d'emploi, des besoins en compétences et des enjeux de gestion des ressources humaines.

Les métiers de l'animation occupent une place particulière dans cet ensemble. Les animateurs éducatifs d'accompagnement périscolaire et les animateurs enfance-jeunesse regroupent à eux seuls près de 6 % des effectifs territoriaux. Ils se caractérisent par une forte présence de contractuels, un recours fréquent au temps non complet et des contraintes d'organisation liées aux rythmes d'activité. Ces métiers figurent également parmi ceux pour lesquels les employeurs signalent les besoins de recrutement les plus importants.

D'autres métiers où les jeunes recrues occupent une place centrale présentent des caractéristiques différentes. Certains métiers de l'accompagnement social, de la communication, de la petite enfance ou de la santé enregistrent également des recrutements significatifs tout en étant confrontés à des enjeux spécifiques liés à l'évolution des compétences, aux transformations des pratiques professionnelles ou à la concurrence exercée par d'autres employeurs.

Les métiers concernés se distinguent souvent par une ou plusieurs caractéristiques communes : une présence significative de contractuels, des besoins de recrutement récurrents, des attentes importantes en matière de formation et de professionnalisation, ainsi qu'une exposition parfois forte aux évolutions numériques, sociétales ou réglementaires.

L'importance des jeunes recrues dans ces métiers ne traduit donc pas seulement une dynamique de renouvellement. Elle révèle également des secteurs où la capacité à attirer, intégrer et fidéliser les agents constitue déjà un enjeu majeur de gestion des ressources humaines.

Des fonctions rarement accessibles en début de parcours professionnel

À l'inverse, plusieurs métiers comptent peu ou pas de jeunes recrues.

Il s'agit principalement de fonctions de direction, d'expertise de haut niveau, d'encadrement supérieur ou de métiers nécessitant une expérience professionnelle importante avant l'accès aux responsabilités exercées.

Ces métiers reposent davantage sur des parcours construits progressivement au cours de la carrière, sur la promotion interne ou sur le recrutement de professionnels déjà expérimentés. Ils constituent généralement des points d'aboutissement plutôt que des portes d'entrée dans l'emploi territorial.

Cette situation met en évidence l'existence de logiques de recrutement différenciées au sein de la fonction publique territoriale selon les métiers, les niveaux de responsabilité et les compétences attendues.

Ce que révèle ce profil sur les dynamiques de renouvellement de la FPT

L'observation des jeunes recrues met en évidence un premier enseignement majeur : le renouvellement des effectifs territoriaux repose principalement sur un nombre relativement limité de grands métiers.

L'animation, la petite enfance, les services scolaires, la propreté, l'accueil, l'administration ou encore plusieurs métiers techniques concentrent l'essentiel des flux d'entrée dans la fonction publique territoriale. Leur

capacité à attirer durablement de nouveaux agents conditionne directement le renouvellement futur d'une part importante des effectifs territoriaux.

À l'inverse, plusieurs métiers plus spécialisés demeurent moins accessibles en début de carrière et s'appuient davantage sur des parcours de professionnalisation ou de mobilité ultérieurs.

Cette situation souligne que les enjeux de renouvellement ne concernent pas uniquement les volumes de recrutement mais également les mécanismes permettant d'assurer la continuité des compétences dans le temps.

Les principaux défis RH associés aux jeunes recrues

Pour les employeurs territoriaux, l'enjeu ne consiste pas uniquement à recruter des jeunes agents mais à construire les conditions de leur fidélisation et de leur développement professionnel.

Un premier défi concerne l'attractivité des métiers qui accueillent le plus de jeunes recrues. Plusieurs d'entre eux sont confrontés à des tensions de recrutement persistantes, à une concurrence accrue avec d'autres secteurs d'activité ou à des difficultés liées aux conditions d'emploi.

Un deuxième enjeu porte sur l'intégration des nouveaux agents. Les premières années d'exercice jouent un rôle essentiel dans la construction du lien avec l'employeur. Les dispositifs d'accueil, d'accompagnement, de tutorat et de professionnalisation constituent à cet égard des leviers déterminants.

Un troisième enjeu concerne le développement des compétences. Les métiers dans lesquels les jeunes recrues constituent le profil dominant sont souvent également ceux qui connaissent les transformations les plus rapides, qu'elles soient numériques, organisationnelles, éducatives, sociales ou environnementales. L'effort de formation y revêt donc une importance particulière.

Enfin, les jeunes recrues constituent le principal vivier à partir duquel se construiront les futurs professionnels du cœur des organisations, les experts métiers et une partie des futurs encadrants territoriaux. Leur accompagnement relève ainsi pleinement des démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

Au-delà de la dynamique de recrutement, ce profil renseigne donc directement sur la capacité des collectivités à préparer leur renouvellement générationnel et à construire les compétences dont elles auront besoin dans les années à venir.

II.2. Les jeunes fidélisés : les premiers succès de fidélisation de la fonction publique territoriale

Une population jeune qui a déjà choisi de s'inscrire dans la durée

Les jeunes fidélisés regroupent les agents âgés de moins de 35 ans comptant déjà au moins cinq années d'ancienneté dans leur collectivité. Avec 5,3 % des effectifs territoriaux, ils occupent une position singulière dans les dynamiques de ressources humaines de la fonction publique territoriale.

À la différence des jeunes recrues, qui mesurent principalement la capacité des employeurs à attirer de nouveaux agents, les jeunes fidélisés traduisent la capacité des collectivités à conserver ces agents au-delà des premières années d'exercice. Ils constituent ainsi le premier indicateur d'une fidélisation réussie.

La structure statutaire du profil témoigne de cette stabilisation progressive des parcours. Les fonctionnaires représentent près des trois quarts des effectifs, tandis que la part des contractuels recule sensiblement par rapport aux populations les plus récemment recrutées. Cette évolution traduit l'ancrage progressif de ces agents au sein des organisations territoriales.

Les catégories C demeurent largement majoritaires. Cette caractéristique confirme que les enjeux de fidélisation concernent avant tout les grands métiers de proximité qui assurent le fonctionnement quotidien des collectivités et qui constituent les principaux points d'entrée dans l'emploi territorial.

Au-delà de leur poids numérique, les jeunes fidélisés représentent les premiers résultats tangibles des politiques de recrutement et d'intégration conduites par les employeurs territoriaux. Ils forment le noyau des nouvelles générations qui ont déjà commencé à construire leur trajectoire professionnelle dans la fonction publique territoriale.

Les métiers qui parviennent le mieux à fidéliser leurs jeunes agents

L'analyse des effectifs montre que les jeunes fidélisés se concentrent dans un nombre relativement limité de métiers déjà identifiés comme des portes d'entrée majeures dans l'emploi territorial.

Les métiers de l'animation occupent les premières positions. Les animateurs enfance-jeunesse et les animateurs éducatifs d'accompagnement périscolaire regroupent à eux seuls une part importante de cette population. Ces métiers apparaissent ainsi non seulement comme des canaux privilégiés de recrutement, mais également comme des espaces capables de conserver une partie significative des agents recrutés.

Les métiers de la propreté, de la gestion administrative, de l'accompagnement éducatif, des espaces verts, de la restauration collective et du travail social figurent également parmi les principaux réservoirs de jeunes fidélisés.

Cette permanence entre les métiers fortement recruteurs et ceux qui fidélisent le plus montre que certains secteurs parviennent efficacement à transformer une partie de leurs recrutements en carrières déjà stabilisées.

La présence importante d'auxiliaires de puériculture, d'agents de voirie, d'assistants éducatifs de la petite enfance ou encore de travailleurs sociaux confirme que les services à la population constituent des espaces privilégiés de construction des parcours professionnels territoriaux.

Cette observation conduit à un premier constat majeur : le renouvellement durable des effectifs repose largement sur les mêmes métiers que ceux qui accueillent les nouvelles générations.

Tableau 5 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Jeunes fidélisés »

Métiers	Part (%)
Animateur enfance-jeunesse	6,2
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	6,1
Chargé de propreté des locaux	4,5
Assistant de gestion administrative	4,3
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	4,3
Jardinier	3,5
Agent de restauration	3,0
Travailleur social	2,9
Auxiliaire de puériculture	2,6
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2,5
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,2
Assistant éducatif petite enfance	2,2
Chargé d'accueil	2,0
Intervenant des opérations de secours	1,9
Agent polyvalent en milieu urbain	1,7
Agent de collecte	1,6
Aide à domicile	1,5
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,3
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,3
Policier municipal	1,3
Agent de propreté des espaces publics	1,2
Enseignant artistique	1,2
Encadrant des opérations de secours	1,2
Aide-soignant	1,1
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,1

Note de lecture : 6,1 % des « jeunes fidélisés » exercent le métier Animateur éducatif accompagnement périscolaire

Des métiers particulièrement attractifs pour les jeunes collaborateurs à potentiel

L'analyse de la part des jeunes fidélisés dans chaque métier apporte un éclairage complémentaire sur les secteurs qui parviennent le mieux à stabiliser les jeunes générations.

Plusieurs professions spécialisées se distinguent par une présence particulièrement forte de ce profil. C'est notamment le cas des ergothérapeutes, des psychomotriciens, des forestiers-sapeurs, des grimpeurs-élagueurs, des métiers liés aux espaces naturels ou encore de certaines fonctions environnementales.

Ces métiers semblent offrir des conditions favorables à la construction de parcours professionnels durables. Ils combinent souvent un contenu professionnel valorisant, une forte technicité, un niveau d'autonomie important ou encore des perspectives d'évolution susceptibles d'encourager l'investissement de long terme.

Les métiers de l'animation figurent également parmi ceux qui présentent les plus fortes proportions de jeunes fidélisés. Ce constat est particulièrement intéressant puisqu'il montre que ces professions ne constituent pas uniquement des métiers d'entrée dans la FPT mais également, pour une partie des agents, des métiers d'ancrage professionnel.

Ces professions apparaissent ainsi comme des viviers particulièrement prometteurs de futurs experts, encadrants ou responsables territoriaux.

Tableau 6 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Jeunes fidélisés »	
Métiers	**Part (%)**
Ergothérapeute	15,8
Grimpeur-élagueur	15,4
Forestier-sapeur	14,9
Psychomotricien	14,0
Responsable socio-éducatif	13,9
Animateur enfance-jeunesse	13,2
Responsable de structure d'accueil de loisirs	13,2
Chargé d'aide au développement des territoire ruraux	12,9
Intervenant des opérations de secours	12,8
Agent chargé de la gestion des espaces naturels	12,2
Animalier	11,7
Chargé d'études environnement	11,7
Animateur de réseaux sociaux et numériques	10,7
Agent d'entretien de stations d'eau potable et d'épuration	10,3
Assistant juridique	10,2
Chargé de production végétale	10,2
Caissier - Contrôleur	9,8
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	9,6
Préleveur	9,6
Agent de collecte	9,4
Auxiliaire de puériculture	9,1
Opérateur de vidéoprotection	9,1
Aide de laboratoire	9,0
Artiste-Interprète	8,8
Jardinier	8,8

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Psychomotricien, 14 relèvent du profil « Jeunes fidélisés »

Des fonctions où la fidélisation intervient plus tardivement

À l'inverse, plusieurs métiers présentent une faible présence de jeunes fidélisés.

C'est notamment le cas de certaines professions médicales, des fonctions de direction générale, de plusieurs métiers d'encadrement supérieur ou encore d'activités nécessitant une accumulation importante d'expérience avant d'accéder aux responsabilités exercées.

Cette situation résulte principalement des caractéristiques propres à ces métiers. L'accès à ces fonctions intervient souvent après des études longues, une expérience professionnelle préalable ou une progression progressive dans les responsabilités.

La faible présence de jeunes fidélisés ne traduit donc pas nécessairement une difficulté de fidélisation. Elle reflète davantage des trajectoires professionnelles spécifiques dans lesquelles l'accès aux postes s'opère à un âge plus avancé.

Cette distinction est importante pour l'analyse. Les enjeux de fidélisation ne se posent pas de la même manière selon les métiers, le niveau de qualification requis ou les parcours d'accès aux fonctions.

Un révélateur de la capacité des collectivités à conserver leurs talents

Au-delà des spécificités de chaque métier, les jeunes fidélisés constituent probablement l'un des indicateurs les plus révélateurs de la qualité des dynamiques RH mises en œuvre par les collectivités.

Contrairement aux recrutements récents, qui peuvent encore relever d'une phase d'exploration professionnelle, les jeunes fidélisés ont déjà démontré leur volonté de poursuivre leur parcours dans l'emploi territorial.

Ils connaissent leur environnement professionnel, maîtrisent leurs missions et disposent d'une première expérience significative du fonctionnement des collectivités.

Ils représentent ainsi un investissement déjà consolidé pour les employeurs territoriaux. Là où les jeunes recrues incarnent un potentiel à développer, les jeunes fidélisés représentent des compétences déjà intégrées et stabilisées.

Ils constituent, en ce sens, l'un des premiers indicateurs d'un renouvellement générationnel réussi.

Une génération professionnelle appelée à devenir le futur cœur des organisations territoriales

L'un des principaux enseignements de ce profil réside dans sa place au sein des trajectoires professionnelles territoriales.

Les jeunes fidélisés constituent en effet la principale population à partir de laquelle se formeront progressivement les futurs agents du cœur des organisations, les futurs experts métiers, les encadrants intermédiaires et une partie des managers territoriaux de demain.

Leur évolution influencera directement les équilibres techniques, organisationnels et managériaux des collectivités au cours des quinze à vingt prochaines années.

Dans un contexte marqué par la montée des départs à la retraite des générations les plus expérimentées, cette population représente l'un des principaux viviers de relève professionnelle.

La question n'est donc plus uniquement de conserver ces agents mais également de les préparer progressivement à assumer des responsabilités croissantes au sein des organisations.

Les principaux enjeux RH associés aux jeunes fidélisés

Pour les employeurs territoriaux, les jeunes fidélisés concentrent plusieurs enjeux particulièrement stratégiques.

Le premier concerne la gestion des potentiels. Ces agents constituent le principal vivier interne de futurs experts, encadrants et responsables de service. Leur repérage précoce et leur accompagnement apparaissent essentiels pour préparer les futurs besoins des collectivités.

Le deuxième enjeu porte sur les parcours professionnels. Après plusieurs années d'exercice, les attentes évoluent. Les opportunités de mobilité, de diversification des missions, de formation ou de progression statutaire deviennent des leviers déterminants de fidélisation.

Le troisième enjeu concerne l'attractivité interne des collectivités. Les jeunes fidélisés disposent désormais d'une expérience reconnue qui les rend plus attractifs pour d'autres employeurs publics ou privés. Leur maintien dans la fonction publique territoriale suppose donc de proposer des perspectives professionnelles lisibles et mobilisatrices.

Le quatrième enjeu porte sur la transmission progressive des compétences. Situés à l'interface entre les nouveaux entrants et les populations plus expérimentées, ils constituent des bénéficiaires privilégiés des dispositifs de tutorat, d'accompagnement et de professionnalisation qui devront s'intensifier dans les années à venir.

Enfin, cette population représente l'un des leviers les plus puissants pour assurer la continuité des compétences territoriales. Les jeunes fidélisés d'aujourd'hui formeront demain une part importante du cœur des organisations, des experts historiques et des futurs cadres des collectivités.

À ce titre, ils figurent parmi les populations les plus stratégiques pour l'avenir de la fonction publique territoriale. Leur présence traduit non seulement une réussite en matière de fidélisation, mais également la capacité des collectivités à préparer dès aujourd'hui les générations professionnelles qui assureront demain la continuité, l'adaptation et la transformation du service public local.

II.3. Les recrutements externes expérimentés : les compétences acquises hors de la collectivité au service de l'action publique territoriale

Une population qui traduit l'ouverture croissante des collectivités à des parcours professionnels diversifiés

Les recrutements externes expérimentés regroupent les agents âgés de 35 à 49 ans comptant moins de cinq années d'ancienneté dans leur collectivité. Avec 248 778 agents, ils représentent 13,7 % des effectifs territoriaux et constituent l'un des principaux profils socioprofessionnels de la fonction publique territoriale.

Contrairement aux jeunes recrues, qui correspondent le plus souvent à une première insertion professionnelle durable, ce profil rassemble des agents disposant déjà d'une expérience significative acquise dans d'autres collectivités, dans d'autres fonctions publiques ou dans le secteur privé. Leur arrivée traduit l'existence de parcours professionnels plus mobiles et d'un marché de l'emploi territorial de plus en plus ouvert.

La structure statutaire du profil reflète cette réalité. Les fonctionnaires demeurent majoritaires mais les contractuels permanents et non permanents représentent plus d'un tiers des effectifs. Les catégories A et B y occupent également une place plus importante que dans les profils de début de carrière, illustrant le recours croissant à des recrutements externes pour répondre à des besoins d'expertise, d'encadrement ou de technicité.

Cette population témoigne ainsi d'une évolution importante des pratiques de recrutement. Le renouvellement des compétences ne repose plus uniquement sur les viviers internes mais également sur la capacité des collectivités à attirer des professionnels déjà qualifiés et immédiatement opérationnels.

Les grands métiers qui accueillent les recrutements externes expérimentés

L'analyse des effectifs montre que les recrutements externes expérimentés se concentrent d'abord dans les grands métiers qui structurent historiquement l'emploi territorial.

Les chargés de propreté des locaux, les assistants de gestion administrative, les agents de restauration, les animateurs éducatifs d'accompagnement périscolaire ou encore les chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant figurent parmi les principaux métiers concernés.

Cette présence importante dans les métiers les plus représentés de la FPT montre que le recrutement de professionnels expérimentés ne concerne pas uniquement les fonctions d'expertise ou d'encadrement. Il contribue également au renouvellement des grands métiers de proximité confrontés à des besoins récurrents de recrutement.

Les métiers techniques occupent également une place significative, notamment dans les domaines de la maintenance, de la voirie, des espaces verts ou des services polyvalents. À ces métiers s'ajoutent des professions plus qualifiées telles que les travailleurs sociaux, les enseignants artistiques, les assistants de gestion financière ou les policiers municipaux.

L'ensemble confirme que le recrutement externe constitue aujourd'hui un levier majeur d'alimentation des effectifs territoriaux dans des domaines très diversifiés.

Tableau 7 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Recrues expérimentées »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé de propreté des locaux	7,0
Assistant de gestion administrative	4,9
Agent de restauration	4,6
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	3,9
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	3,1
Animateur enfance-jeunesse	2,3
Chargé d'accueil	2,2
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,1
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2,0
Jardinier	1,9
Agent polyvalent en milieu urbain	1,9
Enseignant artistique	1,8
Policier municipal	1,7
Travailleur social	1,6
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,6
Auxiliaire de puériculture	1,4
Assistant éducatif petite enfance	1,3
Aide à domicile	1,3
Agent de services polyvalent en milieu rural	1,2
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,1
Secrétaire de mairie	1,1
Assistante de gestion des ressources humaines	1,1
Assistant familial en protection de l'enfance	1,0
Aide-soignant	1,1
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,1

Note de lecture :7 % des « Recrues expérimentées » exercent le métier de Chargé de propreté des locaux.

Des métiers qui s'appuient fortement sur des compétences déjà constituées

L'analyse de la part du profil dans chaque métier met en évidence des situations particulièrement révélatrices.

Certains métiers reposent fortement sur des professionnels recrutés à un stade déjà avancé de leur parcours. C'est notamment le cas de plusieurs métiers liés à l'énergie, à la santé au travail, à la gestion des espaces naturels, aux fonctions financières, au numérique ou encore à l'ingénierie de projet.

Dans ces métiers, les collectivités recherchent souvent des compétences immédiatement mobilisables plutôt que des profils à former sur une longue durée. Elles s'appuient sur des expériences acquises dans d'autres environnements professionnels afin de répondre rapidement à des besoins spécialisés.

Tableau 8 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Recrues expérimentées »	
Métiers	**Part (%)**
Infirmier de santé au travail	42,3
Chargé de mission énergie	35,0
Garde gestionnaire des espaces naturels	31,4
Responsable des examens	31,1
Expert financier	29,6
Architecte	26,6
Médiateur	26,5
Chargé d'accueil numérique	26,3
Intervenant extérieur en milieu scolaire	25,6
Collaborateur de cabinet	24,5
Directeur de projets	24,0
Directeur de cabinet	23,8
Spécialiste fluides	23,4
Chargé de fonds européens	23,0
Responsable énergie	22,4
Expert métier de relation et de service à l'usager	22,3
Chargé de la paie	22,2
Chef de projet technique des systèmes d'information	22,0
Infirmier de SDIS	21,4
Directeur général de collectivité	21,3
Auxiliaire médical	21,2
Policier municipal	21,0
Coordonnateur de santé	20,9
Responsable des études et applications des systèmes d'information	20,5
Sage-femme	20,3

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Chargé de mission énergie, 35 relèvent du profil « Recrues expérimentées »

La présence importante de recrues expérimentées traduit également l'émergence de nouvelles expertises au sein des collectivités. Les transformations réglementaires, environnementales, numériques ou financières rendent parfois nécessaire le recours à des compétences qui ne sont pas encore suffisamment disponibles dans les viviers internes.

Ces métiers apparaissent ainsi comme les principales portes d'entrée des expertises externes dans la fonction publique territoriale.

Quand les recrues expérimentées constituent le profil socioprofessionnel dominant

Lorsque les recrues expérimentées deviennent le premier profil socioprofessionnel d'un métier, leur présence révèle généralement davantage qu'un simple besoin de recrutement. Elle traduit souvent la nécessité d'intégrer rapidement des compétences techniques, juridiques, financières, managériales ou opérationnelles déjà maîtrisées.

Plusieurs métiers d'ingénierie, de l'urbanisme, de la construction, des systèmes d'information, de la santé ou de la sécurité reposent ainsi fortement sur des professionnels recrutés en milieu de carrière. Les collectivités y recherchent des agents capables de prendre rapidement en charge des dossiers complexes ou d'exercer des responsabilités nécessitant une expertise déjà consolidée.

Les métiers de l'instruction du droit des sols, des opérations de construction, des systèmes d'information, de l'énergie ou de la prévention illustrent particulièrement cette logique. Ils sont souvent soumis à des évolutions réglementaires et techniques importantes et nécessitent un effort continu d'adaptation des compétences.

D'autres métiers se distinguent par une forte présence de cadres et d'experts recrutés dans des logiques d'apport d'expertise externe. C'est notamment le cas des directeurs de projets, des collaborateurs et directeurs de cabinet ou de certaines fonctions d'encadrement stratégique. Les taux de contractualisation y sont généralement élevés et les recrutements répondent davantage à des besoins ciblés de compétences qu'à une logique traditionnelle de déroulement de carrière.

Les métiers de la sécurité, de la santé ou des réseaux illustrent une autre réalité. Les recrutements expérimentés y permettent souvent de répondre rapidement à des tensions de recrutement persistantes. Toutefois, ces métiers demeurent confrontés à des contraintes de terrain importantes, à des pénibilités physiques ou organisationnelles et à des difficultés de fidélisation susceptibles d'affecter les trajectoires professionnelles.

Dans l'ensemble, les métiers dominés par les recrues expérimentées présentent plusieurs caractéristiques récurrentes : une forte technicité, des besoins élevés en expertise immédiatement opérationnelle, une exposition importante aux transitions numériques et environnementales, ainsi qu'une concurrence souvent forte avec d'autres employeurs publics ou privés.

Des métiers encore largement alimentés par des parcours internes

À l'inverse, certains métiers comptent relativement peu de recrutements externes expérimentés.

Cette situation concerne principalement des professions dont les compétences se construisent progressivement au sein des organisations territoriales ou qui reposent fortement sur des parcours professionnels spécifiques. Dans ces métiers, les collectivités s'appuient davantage sur la promotion interne, l'acquisition progressive de l'expérience ou les mécanismes traditionnels de professionnalisation. La faible présence de recrues expérimentées reflète alors une moindre dépendance aux marchés externes de compétences.

L'opposition entre ces différents modèles de recrutement met en évidence la diversité des mécanismes d'alimentation des métiers territoriaux. Certains reposent essentiellement sur la formation interne, tandis que d'autres dépendent fortement de l'attractivité des collectivités auprès de professionnels déjà expérimentés.

Ce que révèle ce profil sur les transformations de l'emploi territorial

Au-delà des volumes concernés, les recrutements externes expérimentés constituent un indicateur des transformations à l'œuvre dans la fonction publique territoriale.

Ils traduisent l'élargissement des viviers de recrutement, le développement des mobilités professionnelles et l'intégration croissante de compétences acquises hors du périmètre traditionnel de la FPT.

Ils jouent également un rôle important dans l'introduction de nouvelles expertises, de nouvelles pratiques professionnelles et de nouvelles approches organisationnelles. Dans de nombreux domaines, ils contribuent directement à l'adaptation des collectivités aux évolutions technologiques, environnementales, réglementaires ou sociétales.

Le développement de ce profil témoigne ainsi d'une fonction publique territoriale de plus en plus ouverte aux secondes carrières, aux parcours diversifiés et aux expertises issues d'autres environnements professionnels.

Les principaux défis RH associés aux recrutements externes expérimentés

Pour les employeurs territoriaux, les recrutements externes expérimentés soulèvent plusieurs enjeux stratégiques.

Le premier concerne l'attractivité. Les métiers dans lesquels ce profil est dominant sont souvent ceux qui subissent la concurrence la plus forte du secteur privé, des établissements publics ou des autres versants de la fonction publique. L'attractivité des conditions d'emploi, des rémunérations, des perspectives de carrière et des projets professionnels y devient déterminante.

Le deuxième enjeu porte sur l'intégration des nouveaux arrivants. Ces professionnels maîtrisent généralement leur domaine d'expertise mais connaissent parfois moins les spécificités institutionnelles, budgétaires, juridiques ou décisionnelles propres aux collectivités. Les démarches d'intégration et d'accompagnement constituent donc un facteur essentiel de réussite.

Le troisième enjeu concerne la fidélisation. Recrutés à un stade avancé de leur carrière, ces agents sont souvent particulièrement attentifs aux perspectives d'évolution, à la reconnaissance de leur expérience antérieure et aux conditions de travail qui leur sont proposées.

Enfin, plusieurs métiers dominés par les recrues expérimentées figurent parmi ceux les plus directement concernés par la transition écologique, la transformation numérique, la montée en puissance des projets complexes ou les nouveaux besoins d'ingénierie territoriale. Les politiques de formation continue, d'accompagnement des compétences et de prévention de l'usure professionnelle y occupent donc une place stratégique.

Au-delà d'une simple réponse aux besoins de recrutement, les recrues expérimentées apparaissent ainsi comme un levier majeur d'adaptation, d'innovation et de renouvellement des compétences au sein des collectivités territoriales. Elles illustrent la capacité croissante de la fonction publique territoriale à attirer des expertises externes pour accompagner les transformations de l'action publique locale.

II.4. Le cœur des organisations territoriales : la population centrale qui assure la continuité et la performance de l'action publique locale

Une population au centre des équilibres professionnels de la FPT

Le cœur des organisations territoriales regroupe les agents âgés de 35 à 49 ans disposant d'une ancienneté comprise entre cinq et quatorze ans. Avec 269 854 agents, soit 14,8 % des effectifs territoriaux, il constitue le profil socioprofessionnel le plus représentatif de la pleine maturité professionnelle au sein de la fonction publique territoriale.

Ces agents ont dépassé la phase d'intégration observée chez les profils plus récents sans être encore concernés par les enjeux de fin de carrière qui caractérisent les populations plus anciennes. Ils se situent au moment où la maîtrise du métier, la connaissance de l'organisation et l'expérience opérationnelle produisent leurs effets les plus significatifs.

La structure statutaire du profil traduit cette stabilisation. Les fonctionnaires représentent très largement la majorité des effectifs, tandis que les situations contractuelles deviennent relativement minoritaires. Cet ancrage témoigne d'une insertion durable dans les collectivités et d'une fidélisation déjà largement consolidée.

Les catégories A et B y occupent également une place plus importante que dans les profils plus jeunes. Cette évolution traduit l'accès progressif à des responsabilités techniques, d'encadrement ou de coordination plus importantes.

Le cœur des organisations territoriales constitue ainsi le principal socle opérationnel des collectivités. Il concentre une part majeure des savoir-faire, des responsabilités quotidiennes et des compétences qui assurent le fonctionnement continu des services publics locaux.

Les grands métiers qui composent le centre de gravité de l'emploi territorial

L'analyse des effectifs montre que ce profil est fortement représenté dans les principaux métiers qui structurent les missions des collectivités.

Les métiers de la propreté, de la gestion administrative, de l'accompagnement éducatif, de la restauration collective, de la voirie et de l'animation figurent parmi les plus importants contingents de cette population. Ils regroupent à eux seuls une part significative de ces agents expérimentés.

Les travailleurs sociaux, les enseignants artistiques, les auxiliaires de puériculture, les policiers municipaux ou encore les assistants de gestion financière occupent également une place importante. Cette diversité illustre le caractère transversal du profil dans l'ensemble des politiques publiques locales.

Contrairement aux jeunes recrues ou aux recrutements externes expérimentés qui traduisent principalement des flux d'entrée dans l'emploi territorial, le cœur des organisations reflète avant tout la consolidation des parcours professionnels. Ces agents ont acquis une connaissance approfondie de leur métier, de leur environnement institutionnel et des attentes des usagers.

Ils assurent ainsi une large part de la continuité et de la qualité du service public territorial.

Tableau 9 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Cœur de l'organisation »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé de propreté des locaux	6,0
Assistant de gestion administrative	5,0
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	4,0
Agent de restauration	3,8
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	2,7
Enseignant artistique	2,4
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2,4
Travailleur social	2,3
Chargé d'accueil	2,1
Animateur enfance-jeunesse	2,1
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,0
Auxiliaire de puériculture	1,9
Jardinier	1,8
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,7
Assistant éducatif petite enfance	1,7
Agent polyvalent en milieu urbain	1,6
Policier municipal	1,4
Agent de collecte	1,2
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,2
Agent de propreté des espaces publics	1,2
Assistant familial en protection de l'enfance	1,1
Encadrant des opérations de secours	1,1
Aide à domicile	1,1
Aide-soignant	1,1
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,1

Note de lecture : 6% des agents relevant du profil « Cœur de l'organisation » exercent le métier de Chargé de propreté des locaux.

Des métiers qui reposent fortement sur des professionnels en pleine maturité

L'analyse de la part du profil dans chaque métier met en évidence plusieurs activités particulièrement structurées autour d'agents ayant atteint leur pleine maturité professionnelle.

Les métiers du développement territorial, de l'environnement, de la gestion des déchets, de l'urbanisme, du numérique, du patrimoine ou encore de la petite enfance figurent parmi ceux où la présence du profil est la plus forte.

Ces métiers ont souvent en commun d'exiger une expérience significative avant d'atteindre une pleine autonomie professionnelle. Ils nécessitent une bonne maîtrise technique, une connaissance approfondie des procédures ainsi qu'une capacité à coordonner des acteurs multiples.

Les agents qui les occupent se situent généralement dans une phase où expertise métier, connaissance des organisations et potentiel d'évolution professionnelle se rejoignent.

Cette configuration illustre pleinement la notion de « cœur de l'organisation » : il s'agit des professionnels qui portent aujourd'hui une part importante de la performance collective des services.

Tableau 10 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Cœur de l'organisation »	
Métiers	**Part (%)**
Responsable traitement des déchets	35,8
Archéologue	31,1
Responsable de stratégie digitale ou numérique	27,8
Assistant archéologue	27,5
Chargé d'accueil touristique	27,3
Contrôleur du service public de voyageurs	27,0
Géomètre-topographe	25,4
Responsable de la gestion des déchets	25,3
Puériculteur	24,1
Responsable des affaires juridiques	24,0
Responsable de conception et de réalisation de constructions	23,9
Responsable environnement	23,6
Chargé d'études environnement	23,6
Responsable d'exploitation eau potable et assainissement	23,5
Conseiller en organisation	23,1
Responsable patrimoine culturel	23,0
Responsable d'établissement d'accueil du jeune enfant	22,8
Chef de projet SIG	22,5
Agent chargé de contrôle en assainissements collectif et non collectif	22,4
Gestionnaire de l'aire d'accueil des publics itinérants	22,4
Développeur économique	22,3
Animateur environnement	22,1
Responsable urbanisme et aménagement	22,0
Responsable de l'habitat et du logement	22,0
Animateur de relais assistantes maternelles	21,6

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Responsable des affaires juridiques, 24 relèvent du profil « Cœur de l'organisation »

Quand le cœur de l'organisation constitue le profil socioprofessionnel dominant

L'analyse des métiers dont le premier profil dominant est celui du cœur de l'organisation permet de mieux comprendre les fondations humaines sur lesquelles repose aujourd'hui l'action publique locale.

Ces métiers regroupent principalement des professionnels installés dans leur carrière, maîtrisant leur environnement de travail et disposant encore d'un horizon professionnel suffisamment long pour porter les évolutions futures de leur organisation.

La très grande majorité de ces métiers se caractérise par un fort ancrage des effectifs et une prédominance de la titularisation. Les taux de fonctionnaires y sont généralement élevés, traduisant une forte stabilité des équipes et une connaissance approfondie du fonctionnement des collectivités.

Cette configuration est particulièrement visible dans plusieurs grands ensembles professionnels :

- les métiers de la petite enfance, de l'éducation et de l'animation ;
- les métiers de la collecte, de la propreté et de la gestion des déchets ;
- les métiers des systèmes d'information et du numérique ;
- les métiers de l'eau, de l'environnement, du développement territorial et des fonctions supports.

Cette stabilité constitue un atout important pour la continuité du service public. Elle peut toutefois s'accompagner d'enjeux spécifiques de milieu de carrière, notamment lorsqu'apparaissent des phénomènes de stagnation professionnelle, d'usure ou de moindre mobilité.

Les indicateurs RH associés à ces métiers mettent d'ailleurs en évidence plusieurs points de vigilance.

Les métiers de terrain demeurent fortement exposés aux contraintes physiques et horaires. Les agents de collecte, certaines fonctions techniques ou les métiers des espaces verts sont particulièrement concernés par les risques d'usure professionnelle.

D'autres métiers, notamment dans la petite enfance, le secteur médico-social ou l'accompagnement des publics, présentent des niveaux élevés de charge émotionnelle et de risques psychosociaux. Les auxiliaires de puériculture, psychologues ou responsables d'établissements d'accueil du jeune enfant figurent parmi les professions les plus exposées à ces contraintes.

Parallèlement, plusieurs métiers du cœur de l'organisation apparaissent directement impactés par les transformations numériques et écologiques. Les professionnels des systèmes d'information, du développement territorial, de l'eau, des déchets ou de l'environnement doivent adapter en permanence leurs compétences à des évolutions rapides des outils, des réglementations et des politiques publiques.

Ainsi, si ces métiers apparaissent globalement stables du point de vue des effectifs, ils se situent aujourd'hui au cœur des transformations professionnelles qui traversent l'ensemble des collectivités.

Des métiers davantage alimentés par d'autres logiques de trajectoire

À l'inverse, plusieurs métiers apparaissent relativement peu représentés dans ce profil.

Cette situation concerne principalement des métiers émergents, très spécialisés ou caractérisés par des recrutements récents et des parcours professionnels plus mobiles.

D'autres activités reposent davantage sur des logiques de recrutement externe, sur des parcours d'expertise tardifs ou sur des volumes d'effectifs plus limités.

Ces situations rappellent que toutes les fonctions territoriales ne suivent pas les mêmes trajectoires professionnelles. Si de nombreux métiers s'organisent autour d'un noyau stable d'agents expérimentés, d'autres reposent davantage sur des flux de recrutement ou des logiques d'expertise spécialisées.

Ce que révèle ce profil sur les dynamiques de continuité de la FPT

Au-delà de son poids statistique, le cœur des organisations territoriales constitue probablement la population la plus stratégique pour le fonctionnement quotidien des collectivités.

Ces agents assurent une part importante de l'encadrement intermédiaire, du pilotage opérationnel, de l'expertise métier et de la coordination des équipes.

Ils occupent fréquemment une position charnière entre les nouveaux entrants, qu'ils accompagnent et professionnalisent progressivement, et les générations plus expérimentées auprès desquelles ils continuent à enrichir leurs compétences.

Cette position leur confère un rôle majeur dans la circulation des savoirs et la continuité des organisations.

Ils constituent également le principal vivier à partir duquel émergeront les futurs responsables de service, experts confirmés, cadres dirigeants et managers territoriaux.

Le cœur des organisations représente donc simultanément le présent opérationnel des collectivités et leur principal réservoir de compétences pour l'avenir.

Les principaux défis RH associés au cœur des organisations territoriales

Le premier défi concerne la fidélisation. Ces agents disposent désormais d'une expérience reconnue qui les rend attractifs pour d'autres employeurs publics ou privés. Leur maintien dans les collectivités constitue un enjeu majeur de stabilité organisationnelle.

Le deuxième enjeu porte sur les parcours professionnels. Les métiers dans lesquels ce profil est dominant sont souvent confrontés à des risques de stagnation, d'usure professionnelle ou de perte de motivation lorsque les perspectives d'évolution deviennent insuffisamment visibles. Le développement de la mobilité interne, de la promotion professionnelle et des passerelles entre métiers apparaît à cet égard particulièrement important.

Le troisième enjeu concerne la prévention de l'usure professionnelle. Les contraintes physiques, horaires ou psychosociales observées dans plusieurs métiers du cœur de l'organisation justifient une attention renforcée portée aux conditions de travail, aux aménagements de postes et aux secondes parties de carrière.

Le quatrième enjeu réside dans l'accompagnement des transitions numériques et écologiques. Une grande partie des métiers où ce profil est dominant se trouve directement concernée par ces transformations. L'actualisation continue des compétences constitue donc une priorité stratégique.

Enfin, ces agents occupent une place centrale dans les dispositifs de transmission des savoirs. Situés à l'interface entre les générations émergentes et les générations les plus expérimentées, ils apparaissent comme les principaux relais des démarches de tutorat, d'accompagnement et de capitalisation des connaissances.

À ce titre, le cœur des organisations territoriales constitue sans doute la population la plus déterminante pour la réussite des transitions professionnelles, générationnelles et organisationnelles qui attendent les collectivités au cours de la prochaine décennie.

II.5. Les experts historiques : les professionnels qui ont construit leur carrière dans la fonction publique territoriale et portent une part essentielle de la mémoire opérationnelle des collectivités

Une population fortement enracinée dans les organisations territoriales

Les experts historiques regroupent les agents âgés de 35 à 49 ans ayant déjà atteint au moins quinze années d'ancienneté dans leur collectivité. Avec 180 691 agents, soit 9,9 % des effectifs territoriaux, ce profil occupe une place singulière dans les équilibres professionnels de la fonction publique territoriale.

Ces agents se distinguent par une fidélisation particulièrement forte. Plus de 94 % d'entre eux sont fonctionnaires, soit l'un des niveaux les plus élevés observés parmi les différents profils socioprofessionnels. Leur parcours professionnel s'est très largement construit au sein du service public local.

La combinaison d'une ancienneté déjà très élevée et d'un âge encore relativement éloigné des départs massifs à la retraite constitue leur principale singularité. Ils disposent d'une connaissance approfondie des organisations, des métiers, des procédures, des partenaires et des réalités territoriales acquise au fil de nombreuses années de pratique.

Présents dans l'ensemble des catégories hiérarchiques mais majoritairement en catégorie C, ils occupent souvent une position reconnue d'expertise métier, de référence technique ou de ressource expérimentée au sein des équipes.

À la différence du cœur des organisations territoriales, qui constitue le centre opérationnel des collectivités, les experts historiques représentent davantage la mémoire professionnelle vivante des organisations et l'accumulation progressive des savoir-faire les plus consolidés.

Les métiers qui concentrent les principaux experts historiques

L'analyse des effectifs met en évidence une forte concentration des experts historiques dans plusieurs grands métiers permanents de la fonction publique territoriale.

Les assistants de gestion administrative arrivent en tête. Ils sont suivis par les encadrants des opérations de secours, les chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant, les chargés de propreté des locaux, les travailleurs sociaux, les agents de restauration et les chargés d'accueil.

Cette répartition traduit l'importance de l'expérience dans des métiers reposant sur une bonne connaissance des procédures, des dispositifs administratifs, des partenaires ou des réalités opérationnelles du terrain.

Les métiers techniques occupent également une place importante à travers les ouvriers de maintenance des bâtiments, les jardiniers, les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie ou encore plusieurs métiers des services de secours.

Dans ces activités, l'ancienneté constitue souvent un facteur essentiel de qualité du service rendu. L'expertise ne repose pas uniquement sur les connaissances théoriques mais sur une accumulation progressive d'expériences, de pratiques professionnelles et de savoir-faire opérationnels.

Tableau 11 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Experts historiques »	
Métiers	**Part (%)**
Assistant de gestion administrative	7,3
Encadrant des opérations de secours	4,9
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	4,8
Chargé de propreté des locaux	4,6
Travailleur social	3,0
Agent de restauration	2,4
Chargé d'accueil	2,3
Jardinier	2,2
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,0
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,9
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	1,8
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	1,8
Auxiliaire de puériculture	1,8
Animateur enfance-jeunesse	1,6
Intervenant des opérations de secours	1,6
Coordonnateur enfance, jeunesse et éducation	1,4
Agent polyvalent en milieu urbain	1,2
Enseignant artistique	1,2
Assistant éducatif petite enfance	1,1
Assistant de direction	1,1
Policier municipal	1,1
Agent de propreté des espaces publics	1,1
Assistante de gestion des ressources humaines	1,0
Aide à domicile	1,0
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	0,8

Note de lecture : 3% des agents relevant du profil « Experts historiques » exercent le métier de Travailleur social.

Des métiers particulièrement structurés autour de l'expérience accumulée

L'analyse de la part du profil dans chaque métier met en évidence plusieurs activités dont le fonctionnement repose fortement sur des agents très expérimentés.

Les métiers des services d'incendie et de secours occupent une place centrale. Les encadrants des opérations de secours figurent parmi les exemples les plus significatifs, avec une présence particulièrement forte d'experts historiques. Les métiers liés à la prévention, à la gestion des risques, à la formation ou à la coordination opérationnelle présentent des caractéristiques comparables.

D'autres métiers fortement spécialisés apparaissent également dans cette catégorie : laboratoires, espaces naturels, formation, sécurité, activités sportives ou certaines fonctions techniques nécessitant des savoir-faire construits au fil du temps.

Dans ces professions, l'ancienneté ne représente pas simplement un élément de carrière. Elle constitue souvent une condition essentielle de maîtrise professionnelle, de crédibilité opérationnelle ou de capacité à exercer certaines responsabilités.

Ces métiers illustrent ainsi l'importance de l'expérience comme ressource productive à part entière.

Tableau 12 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Experts historiques »	
Métiers	**Part (%)**
Encadrant des opérations de secours	47,0
Prévisionniste	34,3
Opérateur en CTA-CODIS	32,9
Formateur interne	32,8
Responsable de production végétale	28,0
Préventionniste	27,7
Chef de centre d'incendie et secours	26,7
Technicien de laboratoire	26,4
Responsable de laboratoire	25,5
Responsable de politique de Sûreté - Sécurité	24,7
Assistant dentaire	24,3
Infirmier de SDIS	23,4
Responsable des espaces verts	23,2
Responsable des espaces naturels protégés	23,0
Chef de groupement	22,8
Formateur (hors enseignement artistique)	21,7
Responsable de la formation	20,9
Chef d'équipe d'entretien des espaces naturels ou ruraux	20,6
Préleveur	20,3
Intervenant des opérations de secours	20,3
Chargé de production	19,5
Assistant achats marchés	19,5
Conservateur de cimetière	19,4
Responsable des activités physiques et sportives	19,0
Assistant de formation	18,7

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier d'Encadrant des opérations de secours, 47 relèvent du profil « Experts historiques »

Quand les experts historiques constituent le profil socioprofessionnel dominant

Les métiers dont le premier profil dominant est celui des experts historiques présentent une caractéristique commune : ils reposent sur des parcours professionnels longs, fortement fidélisés et construits essentiellement à l'intérieur de la fonction publique territoriale.

Ce groupe de métiers apparaît particulièrement concentré dans les services d'incendie et de secours. Les encadrants des opérations de secours, les opérateurs en CTA-CODIS, les chefs de centre, les préventionnistes, les formateurs ou les infirmiers de SDIS représentent une très large majorité des effectifs concernés.

Cette situation traduit l'efficacité de parcours professionnels structurés autour de la progression interne. Les agents y entrent souvent jeunes et développent progressivement leurs compétences au sein même de l'organisation. L'expérience accumulée devient alors un élément central de la légitimité professionnelle.

Ces métiers présentent également plusieurs caractéristiques RH marquantes.

La titularisation y est quasi généralisée et les fonctionnaires représentent la quasi-totalité des effectifs. Dans plusieurs métiers, les agents appartiennent majoritairement à la catégorie C malgré un niveau d'expertise très élevé acquis au cours de nombreuses années de carrière.

Les contraintes professionnelles demeurent importantes. Les rythmes de garde, les horaires atypiques, les interventions d'urgence, la pression opérationnelle ou la gestion de situations de crise génèrent une usure qui s'accumule progressivement au fil des années.

Cette forte fidélisation constitue une richesse pour les collectivités mais soulève également des enjeux d'évolution professionnelle et de reconnaissance pour des agents qui atteignent parfois un haut niveau d'expertise sans pour autant bénéficier d'importantes perspectives de progression statutaire.

Des métiers davantage alimentés par le renouvellement ou les recrutements externes

À l'inverse, plusieurs métiers présentent une faible représentation des experts historiques.

Cette situation concerne notamment des métiers émergents liés au numérique, à la transition écologique ou à certaines fonctions récemment développées au sein des collectivités.

La faible présence d'agents disposant d'une très longue ancienneté s'explique alors moins par un déficit de fidélisation que par la jeunesse relative de ces métiers et des compétences qu'ils mobilisent.

On retrouve également cette configuration dans plusieurs métiers faisant largement appel à des recrutements externes ou à des parcours professionnels issus d'autres secteurs.

Ces situations mettent en évidence deux logiques de constitution des compétences : d'un côté des métiers qui produisent principalement leurs experts en interne, de l'autre des métiers qui s'alimentent davantage par des mobilités ou des recrutements externes.

Ce que révèle ce profil sur les dynamiques de compétences de la FPT

Au-delà de leur poids statistique, les experts historiques occupent une place essentielle dans le fonctionnement quotidien des collectivités.

Ils représentent souvent les agents vers lesquels les équipes se tournent pour résoudre des situations complexes, traiter des cas exceptionnels, interpréter des procédures ou transmettre les bonnes pratiques professionnelles.

Leur influence dépasse fréquemment le périmètre formel de leurs missions. Ils jouent souvent un rôle de référent technique, de conseiller informel ou de ressource de proximité auprès de leurs collègues et de leur hiérarchie.

Cette expertise s'appuie autant sur la maîtrise des procédures que sur la connaissance accumulée des organisations, des pratiques locales et des réseaux professionnels.

Les experts historiques constituent ainsi un maillon essentiel de la continuité et de la stabilité des compétences territoriales.

Une génération professionnelle au cœur des futurs enjeux de transmission

Les experts historiques occupent également une position stratégique dans les mécanismes de renouvellement des compétences.

Contrairement aux piliers historiques ou à certains seniors confirmés, ils ne se situent pas encore dans la phase finale de leur carrière. Ils disposent encore d'un horizon professionnel significatif qui leur permet de jouer pleinement un rôle d'intermédiaire entre plusieurs générations d'agents.

Ils sont suffisamment expérimentés pour transmettre leurs savoir-faire aux populations plus jeunes tout en restant pleinement engagés dans les évolutions des métiers et des organisations.

Leur position en fait des acteurs privilégiés du tutorat, du compagnonnage, de la formation interne et des démarches de professionnalisation.

Les experts historiques apparaissent ainsi comme l'un des principaux relais de transmission entre les générations qui quittent progressivement les collectivités et celles qui assureront leur relève.

Les principaux défis RH associés aux experts historiques

Pour les employeurs territoriaux, cette population soulève plusieurs enjeux stratégiques.

Le premier concerne la reconnaissance et la valorisation de l'expertise. Ces agents disposent souvent de compétences critiques ou difficiles à remplacer qui demeurent parfois insuffisamment identifiées dans les organisations. Leur expertise mérite d'être davantage reconnue et mobilisée.

Le deuxième enjeu porte sur la transmission des savoir-faire. Les métiers où ce profil est dominant constituent des viviers privilégiés pour développer le tutorat, l'accompagnement des nouveaux agents et la capitalisation des connaissances professionnelles.

Le troisième enjeu concerne les perspectives professionnelles. Plusieurs métiers fortement représentés dans ce profil sont caractérisés par une forte stabilité statutaire et des parcours de carrière relativement longs. Les collectivités doivent donc maintenir des perspectives de progression, de mobilité ou de spécialisation afin d'éviter les phénomènes de plafonnement professionnel.

Le quatrième enjeu porte sur la prévention de l'usure professionnelle. Dans plusieurs métiers, notamment ceux des services de secours ou des activités de terrain, les contraintes physiques, organisationnelles ou psychologiques s'accumulent avec les années d'exercice. L'accompagnement des secondes parties de carrière et la préparation de mobilités adaptées deviennent alors particulièrement importants.

Enfin, les experts historiques représentent une ressource clé pour accompagner les transformations de l'action publique locale. Leur connaissance du fonctionnement des organisations constitue un atout précieux pour adapter les pratiques professionnelles tout en préservant les savoir-faire essentiels.

À ce titre, ils apparaissent comme l'un des principaux actifs immatériels de la fonction publique territoriale et comme un levier déterminant de réussite des futures politiques de transmission des compétences.

II.6. Les nouveaux recrutements de seniors : reconversions professionnelles et expertises recrutées en seconde partie de carrière

Une population qui illustre l'ouverture de la FPT à des parcours professionnels déjà constitués

Les nouveaux recrutements de seniors regroupent les agents âgés de 50 ans et plus comptant moins de cinq années d'ancienneté dans leur collectivité. Avec 144 816 agents, soit 8,0 % des effectifs territoriaux, ce profil occupe une place particulière dans les dynamiques contemporaines de renouvellement de l'emploi territorial.

Contrairement aux jeunes recrues ou aux recrutements externes expérimentés recrutés en milieu de carrière, ces agents rejoignent les collectivités dans une phase déjà avancée de leur parcours professionnel. Ils correspondent souvent à des reconversions professionnelles, à des mobilités entre secteurs d'activité, à des recrutements d'experts ou à des professionnels qui choisissent la fonction publique territoriale comme seconde carrière.

La structure statutaire du profil reflète cette diversité des trajectoires. Les contractuels y occupent une place plus importante que dans les profils durablement installés au sein des collectivités. Cette situation illustre le rôle croissant des modalités de recrutement souples dans l'acquisition de compétences développées hors du périmètre traditionnel de la fonction publique territoriale.

Majoritairement composée d'agents de catégorie C, cette population est néanmoins présente dans l'ensemble des niveaux de qualification et de responsabilité. Elle démontre la capacité des collectivités à attirer aussi bien des professionnels opérationnels que des cadres, des experts ou des spécialistes disposant déjà d'une solide expérience.

Ce profil révèle ainsi un phénomène souvent moins visible que celui du renouvellement générationnel : une partie du renouvellement des effectifs territoriaux repose désormais sur l'intégration de professionnels expérimentés rejoignant les collectivités en seconde partie de carrière.

Les métiers qui accueillent le plus de recrutements tardifs

L'analyse des effectifs met en évidence une forte présence des nouveaux recrutements de seniors dans plusieurs grands métiers de proximité.

Les chargés de propreté des locaux arrivent largement en tête. Ils sont suivis par les agents de restauration, les animateurs éducatifs d'accompagnement périscolaire, les assistants de gestion administrative, les ouvriers de maintenance des bâtiments ou encore les chargés d'accueil.

Les métiers techniques occupent également une place importante avec les agents polyvalents en milieu urbain, les jardiniers, les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie ainsi que les agents techniques polyvalents en milieu rural.

Cette répartition montre que les recrutements tardifs ne concernent pas uniquement les métiers d'expertise ou les fonctions d'encadrement. Ils contribuent également au renouvellement de métiers de proximité dont les besoins de recrutement demeurent élevés. Elle suggère par ailleurs que certains métiers répondent à leurs besoins en compétences en s'appuyant largement sur des professionnels déjà expérimentés plutôt que sur de jeunes entrants.

Le recrutement tardif apparaît ainsi comme un levier complémentaire d'adaptation des ressources humaines permettant de mobiliser rapidement des compétences opérationnelles.

Tableau 13 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Nouveaux recrutements de seniors »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé de propreté des locaux	10,5
Agent de restauration	5,4
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	4,5
Assistant de gestion administrative	4,4
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,7
Chargé d'accueil	2,6
Agent polyvalent en milieu urbain	2,3
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	2,3
Jardinier	2,0
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	1,9
Enseignant artistique	1,9
Aide à domicile	1,9
Animateur enfance-jeunesse	1,8
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,7
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,7
Assistant familial en protection de l'enfance	1,6
Agent de propreté des espaces publics	1,5
Agent de services polyvalent en milieu rural	1,2
Secrétaire de mairie	1,1
Cuisinier	1,0
Assistant éducatif petite enfance	1,0
Chargé de prévention et de sécurité	0,9
Policier municipal	0,9
Directeur général de collectivité	0,8
Aide-soignant	0,7

Note de lecture : 5,4 % des agents relevant du profil « Nouveaux recrutements de seniors » exercent le métier d'Agent de restauration

Des métiers qui s'appuient fortement sur les recrutements de seconde carrière

L'analyse de la part du profil dans chaque métier met en évidence plusieurs situations particulièrement significatives.

Certaines fonctions affichent des proportions élevées de recrutements tardifs. C'est notamment le cas de métiers liés aux ressources humaines, à la gestion financière, à certaines fonctions médicales, au numérique, à l'encadrement supérieur ou encore à des activités nécessitant une expertise immédiatement mobilisable.

Dans ces métiers, les collectivités recherchent souvent des compétences déjà constituées plutôt qu'un potentiel à développer dans la durée. L'expérience acquise antérieurement devient un critère central de recrutement.

Cette logique est particulièrement visible dans les fonctions où la maîtrise de réglementations complexes, la conduite de projets, l'expertise technique ou les responsabilités managériales exigent une montée en compétence rapide.

Ces métiers apparaissent ainsi comme des portes d'entrée privilégiées pour les professionnels effectuant une mobilité tardive vers la fonction publique territoriale.

Tableau 14 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Nouveaux recrutements de seniors »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé du recensement de la population	42,1
Médecin du travail	26,3
Garde gestionnaire des espaces naturels	26,2
Conducteur de transports en commun	23,3
Infirmier de santé au travail	18,0
Directeur général de collectivité	17,8
Directeur de cabinet	17,8
Psychomotricien	15,9
Intervenant extérieur en milieu scolaire	15,9
Médecin - Chef de SDIS	15,1
Formateur (hors enseignement artistique)	14,8
Médecin	14,3
DGST / DST / Responsable service technique	13,8
Directeur général Adjoint de collectivité	13,3
Chargé de gestion locative	12,9
Chargé d'accueil numérique	12,9
Chargé de blanchisserie	12,7
Receveur placier	12,5
Agent de déchèterie	12,5
Assistant juridique	12,3
Aide à domicile	12,2
Directeur de projets	12,1
Chargé de mission numérique	12,0
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	12,0
Auxiliaire de soins	11,9

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier d'Infirmier de santé au travail, 18 relèvent du profil « Nouveaux recrutements de seniors »

Quand les nouveaux recrutements de seniors constituent le profil socioprofessionnel dominant

Les métiers dans lesquels les nouveaux recrutements de seniors représentent le premier profil socioprofessionnel demeurent peu nombreux mais particulièrement révélateurs de certaines stratégies de recrutement des collectivités.

Ils regroupent des volumes réduits d'effectifs mais mettent en lumière deux grandes logiques de gestion des compétences.

La première correspond à des recrutements de mission ou de renfort ponctuel, reposant souvent sur des professionnels expérimentés mobilisés pour répondre à des besoins spécifiques. Le métier de chargé du recensement de la population illustre cette situation. Il repose largement sur des recrutements contractuels de courte durée mobilisant des compétences immédiatement disponibles.

La seconde logique concerne l'intégration de professionnels expérimentés dans des métiers nécessitant une expertise déjà constituée. Les métiers du dialogue social, du pilotage financier, de certaines fonctions médicales ou médico-techniques relèvent davantage de cette configuration. Les collectivités recherchent alors des profils capables d'exercer rapidement leurs responsabilités grâce à une expérience acquise antérieurement.

Les caractéristiques statutaires de ces métiers apparaissent contrastées. Certains reposent très majoritairement sur des recrutements contractuels, notamment lorsqu'il s'agit de missions temporaires ou spécialisées. D'autres s'appuient davantage sur des fonctionnaires issus de mobilités tardives ou de parcours de seconde carrière.

Ces métiers présentent généralement des niveaux limités de pénibilité physique mais soulèvent d'autres enjeux. La durée relativement courte des parcours restant à accomplir, le besoin d'intégration rapide aux spécificités territoriales et la transmission anticipée des compétences constituent des dimensions particulièrement importantes de leur gestion.

Ils illustrent finalement la capacité croissante des collectivités à attirer des profils expérimentés en dehors des schémas classiques de carrière territoriale.

Des métiers peu compatibles avec les recrutements tardifs

À l'inverse, plusieurs métiers présentent une présence très faible de recrutements tardifs.

Cette situation concerne notamment certaines fonctions opérationnelles des services de secours, plusieurs métiers physiquement exigeants ou encore des professions nécessitant des parcours professionnels particulièrement structurés.

Les métiers des opérations de secours constituent l'un des exemples les plus marquants. Les contraintes physiques, les exigences opérationnelles et les parcours de professionnalisation spécifiques qui les caractérisent limitent mécaniquement l'accès tardif à ces fonctions.

D'autres professions techniques ou spécialisées présentent également peu de recrutements tardifs lorsque la maîtrise des compétences repose avant tout sur une accumulation progressive d'expérience acquise dans le métier lui-même.

Ces écarts rappellent que toutes les activités ne se prêtent pas avec la même facilité à l'accueil de professionnels arrivant en seconde partie de carrière.

Ce que révèle ce profil sur les nouvelles mobilités professionnelles

Au-delà des effectifs concernés, les recrutements tardifs témoignent d'une évolution profonde des parcours professionnels.

Les carrières réalisées auprès d'un seul employeur deviennent moins fréquentes et les mobilités entre secteurs d'activité se développent tout au long de la vie active. La fonction publique territoriale bénéficie de cette évolution en attirant des professionnels qui n'auraient pas nécessairement envisagé une carrière territoriale plus tôt dans leur parcours.

Ces recrutements contribuent à diversifier les profils présents dans les collectivités. Ils favorisent l'introduction d'expériences professionnelles variées, de méthodes de travail nouvelles et de regards différents sur les organisations publiques.

Ils jouent également un rôle important dans plusieurs domaines en tension où les besoins en compétences évoluent plus rapidement que la capacité des viviers internes à les produire.

À ce titre, ce profil constitue un indicateur de l'élargissement progressif des sources de recrutement et des viviers de compétences mobilisés par les employeurs territoriaux.

Les principaux défis RH associés aux nouveaux recrutements de seniors

Pour les employeurs territoriaux, cette population soulève plusieurs enjeux spécifiques.

Le premier concerne l'intégration. Ces professionnels disposent généralement d'une expérience importante mais doivent souvent s'approprier rapidement la culture administrative, les circuits décisionnels, les procédures et les outils propres aux collectivités. L'accompagnement des premières années constitue donc un facteur essentiel de réussite.

Le deuxième enjeu porte sur la valorisation des compétences acquises antérieurement. Les métiers dans lesquels ce profil est dominant reposent précisément sur la capacité des collectivités à tirer pleinement parti de l'expérience développée hors de leur environnement traditionnel.

Le troisième enjeu concerne l'anticipation des parcours. Recrutés après 50 ans, ces agents disposent souvent d'un horizon professionnel plus court que les autres populations. Les démarches de transmission des connaissances et de préparation des successions doivent donc être engagées plus rapidement.

Le quatrième enjeu touche à l'équilibre entre expertise et continuité. Les recrutements tardifs permettent de répondre efficacement à des besoins immédiats de compétences, mais ils exigent également d'organiser le transfert des savoirs vers les équipes permanentes afin d'assurer leur pérennité.

Enfin, plusieurs métiers où ce profil est fortement représenté sont directement concernés par les évolutions réglementaires, numériques ou organisationnelles. L'effort de formation et d'adaptation des compétences ne peut donc être négligé au motif de l'expérience déjà acquise.

À ce titre, les nouveaux recrutements de seniors apparaissent comme un levier complémentaire du renouvellement des effectifs territoriaux. Ils illustrent la capacité croissante des collectivités à valoriser les reconversions, à attirer des professionnels expérimentés et à enrichir leurs organisations par des parcours professionnels diversifiés.

II.7. Les seniors confirmés : des collaborateurs expérimentés, pleinement engagés dans l'activité des collectivités

Une population qui associe expérience professionnelle et stabilité organisationnelle

Les seniors confirmés regroupent les agents âgés de 50 ans et plus disposant d'une ancienneté comprise entre cinq et quatorze ans dans leur collectivité. Avec 225 877 agents, soit 12,4 % des effectifs territoriaux, ils constituent l'une des principales composantes des ressources humaines de la fonction publique territoriale.

Contrairement aux nouveaux recrutements d'âges tardifs, qui viennent récemment d'intégrer les collectivités après une première carrière, les seniors confirmés ont déjà eu le temps de s'inscrire durablement dans leur environnement professionnel. Ils connaissent les organisations, leurs modes de fonctionnement et les spécificités de leurs métiers tout en demeurant pleinement investis dans leur activité.

La structure statutaire du profil traduit cette stabilisation. Plus de huit agents sur dix sont fonctionnaires et les situations contractuelles y demeurent relativement limitées. Cette configuration témoigne d'un ancrage fort dans les organisations territoriales.

Les agents de catégorie C représentent près des trois quarts des effectifs du profil. Cette caractéristique rappelle que les enjeux liés au vieillissement concernent avant tout les grands métiers opérationnels de proximité qui assurent quotidiennement le fonctionnement des services publics locaux.

Les seniors confirmés occupent ainsi une position particulière dans les trajectoires professionnelles. Ils associent expérience, stabilité et engagement durable tout en conservant un horizon professionnel encore significatif avant les départs à la retraite.

Les métiers qui concentrent les plus forts volumes de collaborateurs expérimentés

L'analyse des effectifs met en évidence une forte présence des seniors confirmés dans les grands métiers structurants de la fonction publique territoriale.

Les chargés de propreté des locaux arrivent largement en tête. Ils sont suivis par les assistants de gestion administrative, les agents de restauration, les assistants familiaux en protection de l'enfance, les chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant et les chargés d'accueil.

Les métiers techniques occupent également une place importante avec les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie, les agents polyvalents en milieu urbain, les ouvriers de maintenance des bâtiments ou encore les agents polyvalents des territoires ruraux.

Cette répartition prolonge les constats établis dans la première partie : les métiers qui concentrent les effectifs les plus âgés sont également ceux qui regroupent les plus grands volumes de seniors confirmés.

On retrouve ainsi une présence particulièrement forte dans les métiers d'entretien, de maintenance, d'accueil, de restauration, d'accompagnement éducatif ou encore dans plusieurs fonctions techniques de proximité.

Ces professionnels constituent aujourd'hui une composante essentielle du fonctionnement courant des collectivités.

Tableau 15 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Seniors confirmés »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé de propreté des locaux	10,6
Assistant de gestion administrative	4,9
Agent de restauration	4,8
Assistant familial en protection de l'enfance	4,1
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	3,3
Chargé d'accueil	2,9
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2,7
Agent polyvalent en milieu urbain	2,7
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,7
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	2,4
Enseignant artistique	2,4
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,7
Jardinier	1,7
Assistant éducatif petite enfance	1,5
Agent de propreté des espaces publics	1,5
Aide à domicile	1,4
Animateur enfance-jeunesse	1,3
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,3
Secrétaire de mairie	1,1
Agent de services polyvalent en milieu rural	1,1
Cuisinier	1,1
Auxiliaire de puériculture	1,0
Agent de collecte	1,0
Travailleur social	0,8
Chargé de prévention et de sécurité	0,8

Note de lecture : 4,8 % des agents relevant du profil « Seniors confirmés » exercent le métier d'Agent de restauration

Des métiers particulièrement structurés autour de collaborateurs expérimentés

L'analyse de la part du profil dans chaque métier fait apparaître plusieurs professions dans lesquelles les seniors confirmés occupent une place particulièrement importante.

L'exemple des assistants familiaux en protection de l'enfance est particulièrement révélateur. Plus d'un tiers des professionnels exerçant ce métier appartiennent à ce profil. Cette situation reflète l'importance de la maturité personnelle, de l'expérience relationnelle et de la stabilité dans une activité qui repose largement sur l'accompagnement d'enfants et de familles.

Plusieurs fonctions d'expertise ou d'encadrement présentent également des proportions élevées de seniors confirmés. C'est notamment le cas de certaines fonctions médicales, de pilotage, de gestion des infrastructures, des transports ou encore de direction territoriale.

Dans ces métiers, la capacité à mobiliser une expérience acquise sur longue durée constitue un facteur important de qualité de service, de fiabilité des décisions et de maîtrise des situations complexes.

La présence de seniors confirmés contribue ainsi à sécuriser l'action publique locale dans des domaines où l'expertise professionnelle et la connaissance des contextes jouent un rôle déterminant.

Tableau 16 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Seniors confirmés »	
Métiers	**Part (%)**
Assistant familial en protection de l'enfance	38,4
Médecin du travail	30,8
Contrôleur du service public de voyageurs	25,8
Gestionnaire de l'aire d'accueil des publics itinérants	24,2
Responsable de station de traitement d'eau potable ou d'épuration	24,0
Agent de port	22,8
Responsable de port	22,5
Agent de déchèterie	22,2
Médecin - Chef de SDIS	20,9
Enseignant en arts plastiques	19,4
Chargé de la gestion du réseau de transport	19,0
Responsable de production culinaire	18,9
Animateur de relais assistantes maternelles	18,5
Chargé de propreté des locaux	18,3
Directeur général Adjoint de collectivité	18,2
Responsable propreté des espaces publics	18,0
Conseiller en organisation	17,8
Agent polyvalent en milieu urbain	17,7
Responsable d'office	17,6
Directeur général de collectivité	17,4
Conducteur de transports en commun	17,0
Conducteur d'engins	16,9
Enseignant artistique	16,7
Médecin	16,5
Auxiliaire de soins	11,9

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Responsable de propreté des espaces publics, 18 relèvent du profil « Seniors confirmés »

Quand les seniors confirmés constituent le profil socioprofessionnel dominant

Les métiers dont le premier profil dominant est celui des seniors confirmés présentent une caractéristique commune : ils sont largement structurés autour de professionnels ayant rejoint leur collectivité ou leur métier à un âge relativement avancé et ayant ensuite construit une seconde phase de carrière durable dans leur fonction.

Deux métiers concentrent à eux seuls l'essentiel de cette population : les assistants familiaux en protection de l'enfance et les agents de déchèterie.

Cette situation traduit des logiques professionnelles particulières.

Dans le cas des assistants familiaux, l'entrée dans le métier intervient fréquemment après quarante ou cinquante ans, une fois acquise une expérience personnelle et familiale jugée essentielle à l'exercice de cette activité. Le métier repose ainsi largement sur des secondes carrières ou des reconversions professionnelles.

Pour les agents de déchèterie et plusieurs métiers de proximité comparables, la situation relève souvent de parcours de réorientation ou de reclassement après l'exercice antérieur de métiers physiquement plus exigeants.

Les caractéristiques d'emploi observées au sein de ces métiers sont fortement contrastées. Certains reposent majoritairement sur des fonctionnaires titulaires, tandis que d'autres, notamment les assistants familiaux ou les médecins du travail, mobilisent davantage le recrutement contractuel afin de répondre aux besoins spécifiques de compétences ou aux tensions de recrutement.

Ces métiers cumulent également plusieurs facteurs de vigilance.

Les métiers de déchèterie, des infrastructures ou des équipements exposent les agents à des contraintes physiques importantes, tandis que les assistants familiaux et plusieurs professions médico-sociales sont confrontés à des charges émotionnelles et psychosociales particulièrement élevées.

Enfin, l'un des principaux enjeux tient au vieillissement simultané des effectifs. Les métiers dans lesquels les seniors confirmés constituent le profil dominant sont aussi ceux qui devront, dans des délais relativement courts, renouveler une part importante de leurs effectifs et organiser la transmission de leurs savoir-faire.

Des métiers davantage structurés autour d'autres générations professionnelles

À l'inverse, plusieurs métiers présentent une faible présence de seniors confirmés.

Les métiers opérationnels des services de secours constituent l'un des exemples les plus marquants. Les contraintes physiques, les conditions d'exercice et les évolutions de carrière propres à ces professions limitent la présence de cette catégorie d'agents.

On observe également une représentation plus faible dans plusieurs métiers émergents, dans certaines fonctions fortement renouvelées ou dans des professions qui recrutent davantage de jeunes agents ou de recrues expérimentées.

Ces écarts illustrent une nouvelle fois la diversité des trajectoires professionnelles territoriales et des mécanismes de constitution des compétences selon les métiers.

Les principaux détenteurs de l'expérience opérationnelle immédiatement mobilisable

Au sein des organisations territoriales, les seniors confirmés représentent souvent les collaborateurs les plus autonomes et les plus immédiatement opérationnels.

Ils maîtrisent parfaitement leur environnement professionnel, connaissent les réseaux d'acteurs avec lesquels ils interagissent et disposent d'une expérience suffisante pour traiter de manière autonome les situations les plus complexes.

Dans de nombreux services, ils jouent un rôle de référent informel auprès des équipes et participent activement à la résolution des difficultés opérationnelles, à la régulation des activités quotidiennes et à l'accompagnement des nouveaux arrivants.

Leur valeur ne réside pas uniquement dans leur ancienneté mais dans leur capacité à mobiliser cette expérience au service du fonctionnement concret des services.

Ils constituent ainsi un véritable socle de stabilité organisationnelle.

Une population appelée à jouer un rôle majeur dans la transmission des savoir-faire

Les seniors confirmés occupent également une place stratégique dans les mécanismes de transmission des compétences.

Sans être encore les agents les plus anciens des collectivités, ils se situent déjà au carrefour de plusieurs générations professionnelles.

Ils bénéficient encore d'un temps suffisant pour recevoir les savoir-faire détenus par les experts historiques et les piliers historiques, tout en étant en mesure de les transmettre progressivement aux jeunes recrues, aux jeunes fidélisés et aux recrutements externes plus récents.

Cette position intermédiaire leur confère un rôle essentiel dans la continuité des compétences professionnelles.

Dans de nombreux métiers techniques, administratifs, relationnels ou médico-sociaux, ils constituent l'un des principaux relais des démarches de tutorat, de compagnonnage et de professionnalisation.

Les collectivités disposent ainsi, à travers cette population, d'un levier particulièrement important pour préparer les futurs renouvellements d'effectifs.

Les principaux enjeux RH associés aux seniors confirmés

Pour les employeurs territoriaux, les seniors confirmés concentrent plusieurs enjeux majeurs de gestion des ressources humaines.

Le premier concerne la valorisation de l'expérience. Ces agents disposent souvent de compétences stratégiques dont le remplacement immédiat serait difficile. Leur expertise mérite d'être pleinement reconnue et mobilisée dans l'organisation du travail.

Le deuxième enjeu porte sur la prévention de l'usure professionnelle. Plusieurs métiers où ce profil est dominant, notamment les métiers de la protection de l'enfance, de la gestion des déchets, des infrastructures ou des fonctions médico-sociales, sont confrontés à des contraintes physiques, émotionnelles ou psychosociales importantes. L'adaptation des conditions de travail et la préparation des secondes parties de carrière y deviennent essentielles.

Le troisième enjeu concerne l'attractivité et le renouvellement de certains métiers. Les assistants familiaux en protection de l'enfance illustrent particulièrement cette problématique. Leur vieillissement progressif et les difficultés de recrutement observées dans plusieurs territoires imposent d'anticiper activement le renouvellement des vocations et des compétences.

Le quatrième enjeu porte sur la transmission des savoir-faire. Les seniors confirmés constituent une population particulièrement adaptée pour exercer des fonctions de tutorat, d'accompagnement et de formation interne auprès des nouvelles générations.

Enfin, plusieurs métiers dominés par ce profil devront faire face dans les années à venir à d'importants départs à la retraite. L'identification des compétences critiques, l'organisation des tuilages et la préparation des successions apparaissent dès aujourd'hui comme des priorités de gestion.

À ce titre, les seniors confirmés représentent l'un des principaux facteurs de stabilité de la fonction publique territoriale. Ils incarnent une combinaison particulièrement précieuse entre expérience métier, engagement professionnel, connaissance des organisations et capacité de transmission, au moment même où les collectivités s'apprêtent à relever d'importants défis de renouvellement générationnel.

II.8. Les piliers historiques : les détenteurs de la mémoire professionnelle et du capital d'expérience de la fonction publique territoriale

Une population qui incarne la stabilité de l'emploi territorial

Les piliers historiques regroupent les agents âgés de 50 ans et plus disposant d'au moins quinze années d'ancienneté dans leur collectivité. Avec 415 328 agents, soit 22,8 % des effectifs territoriaux, ils constituent le profil socioprofessionnel le plus représenté de la fonction publique territoriale.

Cette population occupe une place particulière dans l'architecture des ressources humaines territoriales. Elle associe une ancienneté institutionnelle élevée à une expérience professionnelle souvent entièrement construite dans l'environnement territorial. Plus de neuf agents sur dix sont fonctionnaires, traduisant un niveau exceptionnel de fidélisation et d'ancrage dans les collectivités.

La forte présence des catégories C confirme que les grands métiers opérationnels reposent encore largement sur des générations recrutées il y a plusieurs décennies. Cette caractéristique rejoint directement les enseignements de la première partie : le vieillissement de la FPT est principalement porté par les métiers les plus nombreux.

Les piliers historiques incarnent ainsi la mémoire vivante des collectivités. Ils ont accompagné les transformations des services publics locaux, l'évolution des organisations, les réformes statutaires et les mutations successives des politiques publiques territoriales.

Ils représentent simultanément l'un des principaux atouts de la fonction publique territoriale et l'un de ses défis majeurs pour la décennie à venir.

Les métiers qui concentrent les plus grands volumes de piliers historiques

L'analyse des effectifs met en évidence une concentration particulièrement forte des piliers historiques dans les grands métiers de proximité qui assurent le fonctionnement quotidien des collectivités.

Les chargés de propreté des locaux arrivent très largement en tête, devant les assistants de gestion administrative, les chargés d'accompagnement à l'éducation de l'enfant, les agents de restauration, les chargés d'accueil, les ouvriers de maintenance des bâtiments ou encore les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie.

Les métiers techniques et administratifs apparaissent particulièrement représentés. Les agents polyvalents, les jardiniers, les assistants de gestion financière et comptable ou les métiers des services généraux figurent parmi les professions concentrant les effectifs les plus importants.

Cette répartition confirme que les piliers historiques se situent principalement au sein des métiers qui constituent le socle traditionnel de l'emploi territorial. Ces activités reposent souvent sur des parcours professionnels longs, une progression interne importante et une fidélisation durable des agents.

Elle souligne également que les futurs enjeux de renouvellement concerneront avant tout les grands métiers opérationnels plutôt que quelques fonctions spécialisées ou marginales.

Tableau 17 : Les vingt-cinq métiers regroupant le plus d'agents du profil « Piliers historiques »	
Métiers	**Part (%)**
Chargé de propreté des locaux	8,5
Assistant de gestion administrative	7,4
Chargé d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	5,4
Agent de restauration	4,1
Chargé d'accueil	3,5
Ouvrier de maintenance des bâtiments	2,8
Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers	2,2
Agent polyvalent en milieu urbain	2,0
Jardinier	2,0
Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable	1,9
Travailleur social	1,8
Enseignant artistique	1,4
Assistant familial en protection de l'enfance	1,4
Agent de propreté des espaces publics	1,2
Auxiliaire de puériculture	1,1
Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural	1,1
Assistant éducatif petite enfance	1,1
Assistant de direction	1,1
Encadrant des opérations de secours	1,1
Aide à domicile	1,1
Chargé de prévention et de sécurité	1,1
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	1,0
Agent d'exploitation des équipements sportifs et ludiques	1,0
Cuisinier	0,9
Chargé d'accueil en bibliothèque	0,9

Note de lecture : 4,1 % des agents relevant du profil « Piliers historiques » exercent le métier d'Agent de restauration

Des métiers particulièrement marqués par l'accumulation d'ancienneté

L'analyse de la part du profil dans chaque métier permet d'identifier les professions où les piliers historiques occupent une place particulièrement importante.

Plusieurs métiers spécialisés présentent des proportions très élevées d'agents appartenant à ce profil. C'est notamment le cas des métiers liés aux archives, à la gestion de données patrimoniales, à l'imprimerie, à certaines fonctions de sécurité civile, à la gestion des élections ou encore à différents métiers de gestion administrative et technique reposant sur des savoir-faire fortement consolidés.

Ces activités mobilisent souvent des compétences acquises progressivement au fil d'un long parcours professionnel. La connaissance des procédures, des acteurs, des équipements ou de l'histoire des dossiers y constitue un facteur essentiel d'efficacité.

Dans plusieurs cas, la forte concentration observée traduit également la faible fréquence des recrutements récents. Certaines fonctions reposent encore largement sur des agents recrutés il y a de nombreuses années et ayant progressivement construit une expertise difficilement substituable à court terme.

Cette situation renforce l'importance stratégique des futurs départs à la retraite, particulièrement dans les métiers où la connaissance professionnelle est fortement concentrée entre les mains d'agents expérimentés.

Tableau 18 : Les vingt-cinq métiers présentant la plus forte proportion de « Piliers historiques »	
Métiers	**Part (%)**
Façonnier	54,4
Référent diversité	50,1
Conseiller funéraire	45,9
Responsable des archives	44,4
Chef de groupement	43,2
Préventionniste	42,5
Agent/assistant d'archives	42,1
Coordonnateur d'entretien des locaux	42,0
Responsable d'office	41,6
Chef de centre d'incendie et secours	41,0
Prévisionniste	40,5
Chargé de collecte et de production de données statistiques et géographiques	40,3
Conservateur de cimetière	40,1
Responsable des services généraux	39,8
Imprimeur-reprographe	39,2
Assistant dentaire	39,2
Chef d'équipe d'entretien et d'exploitation voirie et réseaux divers	38,9
Chargé des élections	38,8
Opérateur de numérisation	38,8
Responsable de la formation professionnelle	38,7
Responsable du service population	38,6
Responsable de laboratoire	38,4
Magasinier	37,2
Agent de santé environnementale	36,9
Gardien d'immeuble	36,6

Note de lecture : Sur 100 agents exerçant le métier de Coordonnateur d'entretien des locaux, 42 relèvent du profil « Piliers historiques »

Quand les piliers historiques constituent le profil socioprofessionnel dominant

Les métiers dont le premier profil dominant est celui des piliers historiques constituent le cœur historique de la fonction publique territoriale. Ils regroupent près de 1,2 million d'agents répartis dans 194 métiers et représentent l'héritage professionnel sur lequel reposent aujourd'hui une grande partie des services publics locaux.

Dans plus des deux tiers de ces métiers, la structure des effectifs est fortement marquée par la prédominance des générations les plus anciennes. Cette situation concerne principalement de grands métiers opérationnels de catégorie C : propreté des locaux, gestion administrative, restauration collective, accompagnement éducatif, accueil, maintenance des bâtiments, voirie, espaces verts ou fonctions polyvalentes.

Ces métiers cumulent plusieurs facteurs de vulnérabilité. La forte proportion d'agents proches de la retraite s'accompagne souvent de conditions de travail exigeantes, d'une attractivité parfois limitée auprès des jeunes générations et de difficultés de recrutement déjà signalées par de nombreuses collectivités.

Le cas du secrétariat de mairie apparaît à cet égard particulièrement sensible. La combinaison du vieillissement des effectifs, de l'évolution continue des réglementations, des responsabilités croissantes confiées aux agents et des tensions de recrutement place ce métier parmi ceux qui devront faire l'objet d'une vigilance particulière au cours des prochaines années.

D'autres métiers dominés par les piliers historiques concernent les fonctions d'encadrement, les ressources humaines, l'action sociale, l'urbanisme, les marchés publics ou l'ingénierie territoriale. S'ils disposent généralement de viviers intermédiaires plus importants, ils n'en demeurent pas moins confrontés au risque de perte d'expertises complexes, de mémoire organisationnelle et de maîtrise des procédures.

Enfin, certaines professions à faibles effectifs, notamment dans les secteurs médicaux, paramédicaux ou techniques spécialisées, présentent des risques particuliers de rareté des compétences. Leur renouvellement apparaît d'autant plus difficile que les viviers de recrutement sont souvent limités et la concurrence du secteur privé particulièrement forte.

Des métiers davantage alimentés par les nouvelles générations

À l'inverse, plusieurs métiers présentent une faible proportion de piliers historiques.

Cette situation concerne principalement les métiers émergents liés aux transitions écologique et numérique, aux nouvelles formes d'ingénierie territoriale ou à certaines compétences récemment développées par les collectivités.

Ces activités reposent davantage sur des recrutements récents, des parcours professionnels diversifiés ou des compétences qui se sont structurées au cours des dernières années.

La faible présence de piliers historiques traduit alors moins une difficulté de fidélisation qu'une histoire plus récente des métiers eux-mêmes.

Cette opposition met en évidence la coexistence de deux réalités au sein de la fonction publique territoriale : des métiers historiques largement fondés sur l'accumulation de l'expérience et des métiers plus récents alimentés par un renouvellement plus rapide des compétences.

Les principaux détenteurs de la mémoire organisationnelle des collectivités

Au-delà de leur poids statistique, les piliers historiques occupent une place essentielle dans le fonctionnement réel des collectivités.

Ils détiennent souvent une mémoire professionnelle qui dépasse largement la maîtrise technique de leurs missions. Ils connaissent l'histoire des services, les évolutions successives des organisations, les partenaires du territoire, l'origine de nombreuses procédures et les raisons des choix opérés au fil du temps.

Cette connaissance constitue une ressource stratégique souvent peu formalisée. Une partie importante des savoirs utiles à l'action publique repose en effet sur l'expérience accumulée, les relations construites au fil des années et la compréhension fine des contextes locaux.

Les piliers historiques assurent ainsi un rôle de continuité institutionnelle entre les différentes générations professionnelles et entre les différentes phases de transformation des collectivités.

Dans de nombreux services, ils demeurent également les principales personnes ressources vers lesquelles les équipes se tournent lorsqu'elles sont confrontées à des situations inhabituelles ou complexes.

Une population au cœur des futurs enjeux de renouvellement

Les piliers historiques occupent une place centrale dans les perspectives de renouvellement des effectifs territoriaux.

Contrairement aux seniors confirmés ou aux experts historiques, ils se situent pour beaucoup dans les dernières étapes de leur parcours professionnel. Une part importante de cette population quittera progressivement les collectivités au cours de la prochaine décennie.

Les conséquences dépasseront le seul remplacement des effectifs. Derrière chaque départ se jouent également la transmission de connaissances, de compétences tacites, de réseaux de relations professionnelles et de savoir-faire construits parfois pendant plusieurs décennies.

Les enjeux apparaissent particulièrement importants dans les grands métiers administratifs, techniques et de proximité où les volumes concernés sont les plus élevés.

La question du renouvellement des effectifs est donc indissociable de celle de la préservation du capital d'expérience accumulé au sein des organisations.

Les principaux enjeux RH associés aux piliers historiques

Pour les employeurs territoriaux, cette population concentre plusieurs enjeux stratégiques qui conditionneront largement la réussite des transitions démographiques à venir. Le premier concerne la transmission des savoir-faire. Les métiers où les piliers historiques sont dominants nécessitent d'organiser dès maintenant des démarches structurées de tutorat, de compagnonnage, de capitalisation des connaissances et de transfert des compétences.

Le deuxième enjeu porte sur le maintien dans l'emploi et la prévention de l'usure professionnelle. Une part importante de ces agents exerce encore dans des métiers physiquement exigeants. Les actions d'adaptation des postes, de prévention des risques professionnels et d'accompagnement des fins de carrière deviennent déterminantes.

Le troisième enjeu concerne la préparation de la relève. Dans les métiers de la propreté, de la restauration, de l'administration, de la voirie, des espaces verts ou du secrétariat de mairie, les futurs départs imposent de développer dès aujourd'hui les viviers de recrutement, les dispositifs d'apprentissage et les parcours de professionnalisation.

Le quatrième enjeu porte sur la préservation de la mémoire organisationnelle. Les collectivités doivent identifier les fonctions les plus critiques et prévoir des périodes de transmission suffisamment longues pour sécuriser le passage de relais entre générations professionnelles.

Enfin, plusieurs métiers dominés par les piliers historiques sont également confrontés à des enjeux d'attractivité. Le renouvellement durable de ces professions nécessitera de combiner actions sur les conditions de travail, valorisation des parcours professionnels, dispositifs de formation et politique active de recrutement.

Les piliers historiques apparaissent ainsi comme le principal capital d'expérience accumulé de la fonction publique territoriale. Ils constituent à la fois sa mémoire collective, son socle de compétences le plus solide et l'un des principaux défis RH des prochaines années. Leur remplacement ne relèvera pas seulement d'une logique de recrutement mais d'une véritable stratégie de transmission, d'anticipation et de renouvellement des savoir-faire indispensables à la continuité du service public local.

Conclusion de la partie II

Des trajectoires professionnelles qui dessinent les priorités RH de la prochaine décennie

L'analyse des huit profils socioprofessionnels fait apparaître une réalité essentielle : les enjeux auxquels est confrontée la fonction publique territoriale dépassent largement la seule question du vieillissement des effectifs.

Derrière les structures d'âge se dessinent des trajectoires professionnelles très différenciées qui révèlent les mécanismes d'entrée dans les métiers, les capacités de fidélisation des employeurs, les formes de mobilité professionnelle, les modes de construction des expertises et les voies de transmission des savoir-faire.

La fonction publique territoriale apparaît ainsi comme un système professionnel complexe dans lequel coexistent simultanément des populations en phase d'intégration, des collaborateurs en voie de stabilisation, des professionnels recrutés en cours ou en fin de carrière, des agents occupant le cœur de l'activité des collectivités et des générations qui concentrent une part déterminante de la mémoire organisationnelle et des compétences critiques.

Cette lecture fait notamment ressortir trois grands ensembles RH qui structurent aujourd'hui les équilibres humains de la fonction publique territoriale.

Les « viviers de renouvellement » : attirer de nouveaux talents et de nouvelles compétences

Ce premier ensemble regroupe les jeunes recrues, les recrutements externes expérimentés et les nouveaux recrutements de seniors.

À eux seuls, ces profils représentent près de 35 % des effectifs territoriaux.

Ils ont en commun d'incarner les principales portes d'entrée dans l'emploi territorial. Leur poids élevé de contractuels, leur diversité statutaire et la variété de leurs parcours témoignent d'une fonction publique territoriale beaucoup plus ouverte qu'auparavant aux mobilités professionnelles, aux reconversions et aux recrutements externes.

Cette population constitue la principale source de renouvellement des compétences. Elle apporte de nouveaux regards, de nouvelles pratiques professionnelles et des expertises acquises à l'extérieur des collectivités.

Mais elle constitue également le groupe le plus exposé aux enjeux d'attractivité, d'intégration et de fidélisation. Les collectivités doivent en effet transformer ces recrutements en engagements durables si elles souhaitent sécuriser leurs besoins futurs en compétences.

Les « bâtisseurs de la continuité » : le socle opérationnel et les futurs relais de transmission

Ce deuxième ensemble regroupe les jeunes fidélisés, le cœur des organisations territoriales et les experts historiques.

Il représente près de 30 % des effectifs.

Ces agents constituent aujourd'hui le centre de gravité opérationnel de la fonction publique territoriale. Ils assurent l'essentiel du fonctionnement quotidien des collectivités, concentrent une part importante des expertises métiers et représentent les principaux viviers de futurs encadrants, experts et responsables.

Comparativement aux nouveaux entrants, ils se caractérisent par une titularisation beaucoup plus forte, un niveau de fidélisation élevé et une intégration durable dans les organisations.

C'est également au sein de ce groupe que se construisent les relais qui permettront demain de remplacer progressivement les générations les plus expérimentées.

Les enjeux RH associés concernent avant tout les parcours professionnels, le développement des compétences, la mobilité interne, l'identification des potentiels et la préparation des futures responsabilités.

Les « gardiens du capital d'expérience » : mémoire organisationnelle et savoir-faire accumulés

Le troisième ensemble regroupe les seniors confirmés et les piliers historiques.

Avec plus de 35 % des effectifs, il constitue le principal réservoir d'expérience de la fonction publique territoriale.

Les taux de titularisation y atteignent leurs niveaux les plus élevés et traduisent des trajectoires professionnelles longues, fortement ancrées dans le service public local.

Ces agents assurent bien plus que la seule continuité du fonctionnement quotidien. Ils détiennent une part essentielle des savoir-faire techniques, des réseaux professionnels, des connaissances organisationnelles et de la mémoire collective des collectivités.

Toutefois, ils concentrent également les principaux enjeux liés à l'usure professionnelle, à la gestion des secondes parties de carrière et aux futurs départs à la retraite.

Le risque principal n'est pas tant la diminution des effectifs que la perte progressive de compétences difficilement formalisables et souvent construites sur plusieurs décennies d'expérience.

D'un défi de renouvellement des effectifs à un défi de renouvellement des compétences

L'un des enseignements majeurs de cette analyse réside dans le contraste entre ces trois ensembles.

L'enjeu central ne réside donc pas uniquement dans le renouvellement des effectifs. Il consiste à organiser le passage de relais entre ces différentes générations professionnelles tout en maintenant la continuité, la qualité et l'adaptation du service public local.

Une première leçon concerne l'attractivité. Les analyses montrent que les collectivités continuent à attirer de nouveaux agents, qu'il s'agisse de jeunes recrues ou de professionnels expérimentés issus d'autres horizons. Cette attractivité demeure cependant inégalement répartie selon les métiers. Les tensions apparaissent particulièrement fortes dans plusieurs professions de proximité, de la petite enfance, de l'animation, du médico-social, de l'ingénierie ou encore dans certains métiers administratifs devenus stratégiques comme le secrétariat de mairie.

Une deuxième leçon concerne la fidélisation. L'existence d'un noyau significatif de jeunes fidélisés constitue un signal positif pour les employeurs publics. Toutefois, cette fidélisation ne peut être considérée comme acquise. Les collectivités devront offrir des parcours professionnels attractifs, des perspectives d'évolution visibles et des conditions de travail adaptées pour conserver les compétences qu'elles parviennent à recruter.

L'analyse met également en évidence l'importance croissante des mobilités externes et des recrutements de seconde carrière. Les

collectivités s'appuient désormais davantage qu'auparavant sur des professionnels ayant construit une partie de leur parcours hors de la FPT. Ces recrutements enrichissent les organisations par l'apport de nouvelles expertises mais renforcent également les exigences d'intégration, d'accompagnement et de reconnaissance des compétences acquises.

Les résultats soulignent surtout le rôle central joué par le cœur des organisations, les experts historiques et les seniors confirmés. Ces populations portent aujourd'hui une large part de la continuité opérationnelle des services, assurent le fonctionnement quotidien des collectivités et constituent les principaux viviers d'expertise, de management et de transmission. Leur fidélisation, leur développement professionnel et la prévention de leur usure représentent des enjeux stratégiques de premier ordre.

L'analyse des métiers où dominent les piliers historiques rappelle enfin l'ampleur du défi qui attend les employeurs territoriaux. Dans de nombreux métiers administratifs, techniques, éducatifs ou de proximité, les générations les plus expérimentées concentrent encore une part considérable des compétences, des savoir-faire tacites et de la mémoire organisationnelle. Le remplacement futur de ces agents ne pourra être réduit à une logique quantitative de recrutement.

La véritable question est celle de la transmission. Transmettre les compétences techniques des métiers de terrain. Transmettre les savoir-faire administratifs et juridiques. Transmettre la connaissance des territoires, des réseaux d'acteurs, des procédures locales et des pratiques professionnelles construites parfois au fil de plusieurs décennies.

Les analyses réalisées mettent également en évidence l'importance croissante de plusieurs enjeux transversaux qui traversent désormais la plupart des profils :

- l'accompagnement des transformations numériques et du développement de l'intelligence artificielle ;
- l'adaptation aux transitions environnementales et énergétiques ;
- la prévention des risques psychosociaux et de l'usure professionnelle ;
- l'amélioration des conditions de travail dans les métiers les plus exposés ;
- le développement continu des compétences tout au long des parcours ;
- la gestion des secondes parties de carrière et des transitions professionnelles.

Ainsi, la principale leçon de cette seconde partie est que la question démographique constitue avant tout une question de gestion des trajectoires professionnelles.

Les collectivités devront simultanément recruter, fidéliser, professionnaliser, former, accompagner les transformations des métiers, prévenir l'usure, préparer les relèves et organiser la transmission des savoirs.

Autrement dit, le défi des dix prochaines années ne sera pas seulement de remplacer des agents qui partent. Il consistera à assurer le renouvellement des compétences, à préserver le capital d'expérience accumulé au sein des organisations et à préparer les générations professionnelles qui devront faire vivre un service public local confronté à des transformations technologiques, environnementales, sociales et organisationnelles sans précédent.

C'est dans cette capacité à articuler attractivité, fidélisation, compétences, qualité de vie au travail et transmission que réside probablement l'un des principaux défis stratégiques de la gestion des ressources humaines territoriales pour la prochaine décennie.

Conclusion

De la transition démographique à la transition des compétences : les métiers territoriaux au cœur des défis de la prochaine décennie

Au terme de cette analyse, une conclusion s'impose : la transition démographique que connaît aujourd'hui la fonction publique territoriale ne constitue pas seulement un phénomène statistique ou un enjeu de gestion des effectifs. Elle représente avant tout une transition des compétences, des savoir-faire et des équilibres professionnels qui structurent l'action publique locale.

L'ambition de cette publication était précisément de dépasser les approches globales traditionnellement mobilisées pour analyser le vieillissement de la fonction publique territoriale. En choisissant de prendre les métiers comme unité principale d'observation, elle propose une lecture nouvelle des transformations à l'œuvre.

Cette approche met en évidence une réalité essentielle : la démographie territoriale ne se vit pas de manière uniforme. Derrière les chiffres globaux se cachent des situations extrêmement contrastées selon les métiers. Certains disposent encore d'importants viviers de renouvellement ; d'autres présentent des structures démographiques particulièrement déséquilibrées. Certains attirent facilement de nouveaux professionnels ; d'autres connaissent des difficultés persistantes de recrutement. Certains reposent essentiellement sur des recrutements externes ou des reconversions, tandis que d'autres continuent de construire leurs compétences à travers des carrières longues et fortement fidélisées.

La principale contribution de cette étude réside ainsi dans la mise en évidence de la transition démographique des métiers territoriaux, entendue non seulement comme le remplacement progressif des générations mais également comme la transformation des mécanismes de recrutement, de fidélisation, de professionnalisation et de transmission qui permettent aux collectivités d'assurer leurs missions.

La première partie a montré que le vieillissement observé à l'échelle de la FPT provient largement du poids des grands métiers administratifs, techniques, éducatifs et de proximité qui constituent le socle du service public local. L'analyse des pyramides des âges et des projections de départs à la retraite révèle que les dix prochaines années seront marquées par un renouvellement d'une ampleur inédite pour de nombreux métiers.

Mais cette lecture démographique serait incomplète si elle n'était pas complétée par une compréhension fine des trajectoires professionnelles.

La seconde partie a ainsi montré que les collectivités reposent sur un système beaucoup plus complexe qu'une simple juxtaposition de générations. Huit profils socioprofessionnels structurent aujourd'hui les équilibres humains territoriaux et peuvent être regroupés autour de trois grands ensembles complémentaires.

Le premier est celui des viviers de renouvellement, composés des jeunes recrues, des recrutements externes expérimentés et des nouveaux recrutements de seniors. Ces populations constituent les principales portes d'entrée dans l'emploi territorial. Elles témoignent d'une ouverture croissante des collectivités à des parcours professionnels diversifiés et illustrent l'évolution progressive d'une fonction publique territoriale désormais davantage insérée dans un marché du travail ouvert et concurrentiel.

Le deuxième ensemble rassemble les bâtisseurs de la continuité, c'est-à-dire les jeunes fidélisés, le cœur des organisations territoriales et les experts historiques. Ces populations assurent aujourd'hui l'essentiel du

fonctionnement quotidien des collectivités. Elles constituent le point d'équilibre entre le renouvellement et l'expérience, entre les nouvelles générations et les détenteurs de la mémoire professionnelle. Elles représentent surtout les principaux viviers à partir desquels se construiront les cadres, les experts et les responsables territoriaux de demain.

Le troisième ensemble est celui des gardiens du capital d'expérience, constitué par les seniors confirmés et les piliers historiques. Ils concentrent une part majeure des savoir-faire accumulés, de la mémoire organisationnelle, des connaissances opérationnelles et des expertises territoriales. Leur importance apparaît considérable puisque ces deux profils représentent à eux seuls plus du tiers des effectifs de la fonction publique territoriale.

Cette lecture fait émerger une conclusion fondamentale : le principal défi des collectivités n'est pas simplement de remplacer les agents qui partiront à la retraite.

Le véritable enjeu consiste à organiser le passage de relais entre ces trois ensembles de populations professionnelles.

Les nouveaux entrants devront devenir les professionnels stabilisés de demain.

Les bâtisseurs de la continuité devront progressivement accéder à des responsabilités élargies tout en absorbant une partie des compétences aujourd'hui détenues par les générations les plus expérimentées.

Les gardiens du capital d'expérience devront transmettre des savoirs dont une large part demeure encore informelle, tacite et difficilement remplaçable.

Cette question de la transmission apparaît probablement comme le principal enseignement de l'étude.

Dans de nombreux métiers, notamment administratifs, techniques, sociaux, éducatifs ou de proximité, la compétence ne repose pas uniquement sur des qualifications ou des procédures formalisées. Elle s'appuie également sur la connaissance des territoires, des partenaires, des usagers, des réseaux institutionnels, des organisations locales et sur l'expérience acquise au fil du temps.

L'enjeu du renouvellement est donc qualitatif autant que quantitatif.

Cette analyse met également en évidence que les politiques de gestion des ressources humaines devront répondre simultanément à plusieurs défis étroitement liés :

- renforcer l'attractivité des métiers confrontés à des difficultés de recrutement ;
- améliorer la fidélisation des nouvelles générations ;
- développer les parcours professionnels et les mobilités ;
- accompagner les reconversions et les recrutements externes ;
- prévenir l'usure professionnelle et les risques psychosociaux ;
- adapter les compétences aux transitions numériques et écologiques ;
- organiser la transmission des savoir-faire ;
- préparer les successions sur les postes les plus sensibles ;
- maintenir la qualité du service public dans un contexte de renouvellement massif des effectifs.

Cette multiplicité des enjeux invite à dépasser une approche statique des ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ne peut plus se limiter à estimer des volumes de départs ou des besoins de recrutement. Elle doit désormais intégrer les trajectoires professionnelles, les conditions d'exercice des métiers, les tensions du marché du travail, les évolutions technologiques, les transformations de l'action publique et la diversité croissante des parcours.

En définitive, cette étude montre que la question centrale n'est plus seulement celle du vieillissement de la fonction publique territoriale.

La véritable question est celle de sa capacité à organiser la transition entre plusieurs générations de compétences.

Les collectivités qui réussiront demain seront celles qui sauront simultanément attirer, fidéliser, professionnaliser, transmettre et transformer.

Car derrière les pyramides des âges, derrière les départs à la retraite et derrière les tensions de recrutement se joue une question essentielle pour l'avenir de l'action publique locale : la capacité de la fonction publique territoriale à conserver son capital d'expérience tout en construisant les compétences dont les territoires auront besoin demain.

Plus qu'un défi démographique, la décennie qui s'ouvre apparaît ainsi comme un défi de renouvellement des compétences, de transmission des savoirs et de transformation des métiers au service de la continuité et de l'adaptation du service public local.

Références bibliographiques - publications de l'observatoire sur la démographie de la FPT

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux menés par l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale sur les questions démographiques dans la fonction publique territoriale. On peut citer :

> Démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2010 ; publié par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT en avril 2013.

> Démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2006 ; publié par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT en octobre 2009.

> Les agents non titulaires au 1er janvier 2001 – Etat des lieux ; publié par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT en juin 2003.

> Perspectives démographiques de la Fonction publique territoriale : Résultats régionaux ; publié par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT en septembre 2001.

> Pyramides des âges des cadres d'emplois de la Fonction publique territoriale : Perspectives d'évolution ; publié par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT et la CNRACL en septembre 2000.

Publication réalisée et diffusée
par l'observatoire de l'emploi, des métiers
et des compétences de la fonction publique territoriale.

Directeur de publication : Yohann NEDELEC

Rédacteur en chef : Mohamed AMINE

Rédacteur : Roméo TAYEWO

Centre National de la Fonction Publique Territoriale
80, rue de Reuilly - CS 41232 - 75578 Paris cedex 12
Tél. : 01 55 27 44 00 - www.cnfpt.fr

@CNFPT @CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale @leCNFPT

© 26/17281/MLK - studio graphique