

N° 146

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

Enregistré à la Présidence du Sénat le 21 novembre 2019

AVIS

PRÉSENTÉ

au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale (1) sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale, pour 2020,

TOME VI

FONCTION PUBLIQUE

Par Mme Catherine DI FOLCO,

Sénateur

(1) Cette commission est composée de : M. Philippe Bas, *président* ; MM. François-Noël Buffet, Jean-Pierre Sueur, Mme Catherine Di Folco, MM. Jacques Bigot, André Reichardt, Mme Sophie Joissains, M. Arnaud de Belenet, Mme Nathalie Delattre, MM. Pierre-Yves Collombat, Alain Marc, *vice-présidents* ; M. Christophe-André Frassa, Mme Laurence Harribey, M. Loïc Hervé, Mme Marie Mercier, *secrétaires* ; Mme Esther Benbassa, MM. François BonhoMme, Philippe Bonnecarrère, Mmes Agnès Canayer, Maryse Carrère, Josiane Costes, MM. Mathieu Darnaud, Marc-Philippe Daubresse, Mme Jacky Deromedi, MM. Yves Détraigne, Jérôme Durain, Mme Jacqueline Eustache-Brinio, MM. Jean-Luc Fichet, Pierre Frogier, Mmes Françoise Gatel, Marie-Pierre de la Gontrie, M. François Grosdidier, Mme Muriel Jourda, MM. Patrick Kanner, Éric Kerrouche, Jean-Yves Leconte, Henri Leroy, Mme Brigitte Lherbier, MM. Didier Marie, Hervé Marseille, Jean Louis Masson, Thani Mohamed Soilihi, Alain Richard, Vincent Segouin, Simon Sutour, Mmes Lana Tetuanui, Claudine Thomas, Catherine Troendlé, M. Dany Wattebled.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (15^{ème} législ.) : 2272, 2291, 2292, 2298, 2301 à 2306, 2365, 2368 et T.A. 348

Sénat : 139 et 140 à 146 (2019-2020)

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
LES CONCLUSIONS DE LA COMMISSION DES LOIS	5
INTRODUCTION	7
I. LES EFFECTIFS DE L'ÉTAT : LA FIN DES ILLUSIONS	8
A. SEULEMENT 47 ETP SUPPRIMÉS EN 2020, BIEN LOIN DES OBJECTIFS INITIAUX.....	8
B. UNE NOUVELLE AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE DE L'ÉTAT.....	9
C. DES INQUIÉTUDES CONCERNANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT	10
II. LE PROGRAMME 148 : UNE HAUSSE DES CRÉDITS CONSACRÉS À L'ACTION SOCIALE, SANS RÉEL EFFORT DE GESTION	12
A. UN PROGRAMME COMPLÉTANT LES ACTIONS MINISTÉRIELLES	12
B. LA RÉFORME DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE	13
1. <i>La réforme de la scolarité dans les IRA</i>	13
2. <i>Une année de transition pour l'ENA</i>	14
C. L'ACTION SOCIALE INTERMINISTÉRIELLE : DES COÛTS DE GESTION TRÈS ÉLEVÉS.....	14
III. LES CONCOURS ADMINISTRATIFS : DES EFFORTS À POURSUIVRE POUR MAINTENIR LEUR ATTRACTIVITÉ	15
A. UNE VOIE D'ACCÈS TRADITIONNELLE, AUJOURD'HUI CONCURRENCÉE	15
1. <i>Une voie d'accès traditionnelle à l'emploi public</i>	15
2. <i>Une inquiétude : la perte d'attractivité des concours</i>	16
a) <i>Une réduction du nombre de candidats</i>	16
b) <i>Un recours croissant à d'autres voies d'accès à l'emploi public</i>	19
3. <i>L'organisation des concours, un processus long et coûteux</i>	20
B. OPTIMISER L'ORGANISATION DES CONCOURS ET ADAPTER LEUR CONTENU	23
1. <i>Pour une réflexion globale sur l'attractivité des concours</i>	23
2. <i>L'optimisation des conditions d'organisation des concours</i>	24
3. <i>L'adaptation des épreuves de concours</i>	26
LISTE DES PROPOSITIONS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES CONCOURS DE LA FONCTION PUBLIQUE	29
ANNEXES	31
LISTE DES PERSONNES ENTENDUES ET CONTRIBUTION ÉCRITE	33

LES CONCLUSIONS DE LA COMMISSION DES LOIS

Réunie le mercredi 27 novembre 2019, sous la présidence de **Philippe Bas**, président, la commission des lois du Sénat a examiné, sur le rapport pour avis de **Catherine Di Folco**¹, les dispositions du projet de loi de finances (PLF) pour 2019 relatives à la **fonction publique**.

Le rapporteur a déploré **une réduction insuffisante des effectifs de la fonction publique de l'État** : seuls 47 équivalents temps plein (ETP) seront supprimés en 2020, sur un total de 2,45 millions d'agents. La masse salariale de l'État continuera d'augmenter, pour atteindre près de 90 milliards d'euros et représenter 19 % du budget général.

Mme Catherine Di Folco a également regretté **le retard pris dans le développement de l'apprentissage** : à rebours des engagements gouvernementaux, l'État a recruté moins d'apprentis en 2018 qu'en 2017.

Les crédits du programme 148, « Fonction publique », augmentent de 2,74 % en PLF pour 2020, le Gouvernement consentant à un nouvel effort sur l'action sociale interministérielle.

Au-delà des considérations budgétaires, **le rapporteur s'est inquiété de la perte d'attractivité des concours de la fonction publique**. Dans le versant territorial, le nombre de candidats présents aux concours des centres de gestion a par exemple chuté de 33 % entre 2014 et 2017, réduisant ainsi le degré de sélectivité des épreuves.

L'organisation d'un concours reste un processus long et coûteux, alors que le taux d'absentéisme des candidats est élevé dans chacun des trois versants.

Face à ces constats, le rapporteur a formulé **huit préconisations pour renforcer l'attractivité des concours administratifs** en optimisant leurs conditions d'organisation et en adaptant le contenu des épreuves.

Sur le plan méthodologique, **le rapporteur invite le Gouvernement à passer en revue l'ensemble des concours dans un délai de deux ans** et à revoir, en priorité, l'organisation des concours soulevant le plus de difficultés, à l'instar du concours d'agent territorial spécialisé des écoles maternelles (ATSEM).

Sur proposition de son rapporteur, la commission des lois a donné **un avis favorable** à l'adoption des crédits du programme 148, « *Fonction publique* », inscrits au projet de loi de finances pour 2020.

¹ Le compte rendu de cette réunion est consultable à l'adresse suivante : www.senat.fr/compte-rendu-commissions/lois.html.

Mesdames, Messieurs,

La fonction publique compte **5,53 millions d'agents**, répartis entre l'État (44 % des agents), les collectivités territoriales (35 %) et les hôpitaux. (21 %). Elle emploie aujourd'hui près d'un actif sur cinq.

Le début du quinquennat a été marqué par la création du comité « Action publique 2022 » (CAP 22), chargé de « *réfléchir sans totems, sans tabous au rôle de l'État et de la sphère publique dans la France du XXI^{ème} siècle* »¹. Trois ans plus tard, force est de constater l'échec de cette démarche : très générales, la plupart des propositions du comité n'ont pas été suivies d'effet.

De manière plus pragmatique, **la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique** donne de nouveaux outils aux employeurs pour moderniser la gestion de leurs ressources humaines (simplification du dialogue social, expérimentation de la rupture conventionnelle, amélioration du régime disciplinaire, etc.). Le Gouvernement travaille actuellement à sa mise en œuvre, qui nécessitera la publication d'au moins 140 mesures réglementaires d'ici mars 2020.

Alors que l'État dispose de nouveaux instruments pour réorganiser son action, **le projet de loi de finances (PLF) pour 2020 reste en retrait concernant la réduction des effectifs**. Seuls 47 équivalents temps plein (ETP) seraient supprimés, sur un total de 2,45 millions d'agents.

Au-delà de l'exercice budgétaire, **votre rapporteur a souhaité analyser les conditions d'organisation des concours administratifs et formule huit préconisations pratiques pour renforcer leur attractivité**.

¹ Discours du Premier ministre lors du premier Comité interministériel de la transformation publique (CITP), 1^{er} février 2018.

I. LES EFFECTIFS DE L'ÉTAT : LA FIN DES ILLUSIONS

A. SEULEMENT 47 ETP SUPPRIMÉS EN 2020, BIEN LOIN DES OBJECTIFS INITIAUX

Au début du quinquennat, le Gouvernement s'était fixé un objectif clair : supprimer 120 000 équivalents temps plein (ETP) en cinq ans, dont 70 000 dans la fonction publique territoriale et 50 000 dans la fonction publique de l'État.

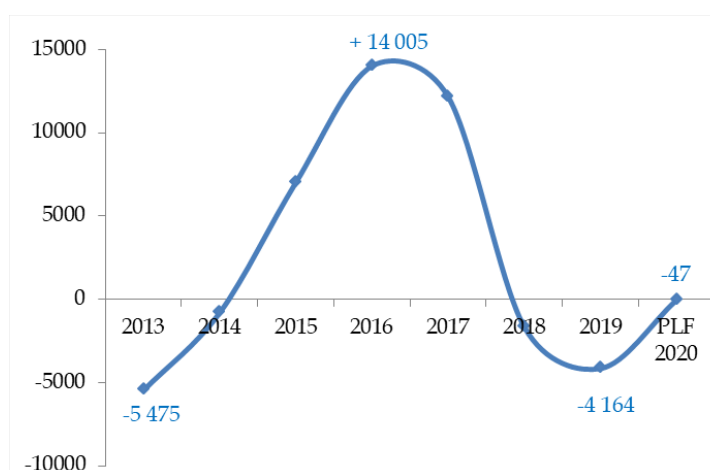
Le projet de loi de finances pour 2020 semble acter l'abandon de cet objectif, comme le Président de la République l'avait laissé entendre lors de sa conférence de presse du 25 avril dernier.

M. Olivier Dussopt, secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics, a d'ailleurs confirmé l'abandon de toute démarche globale, évoquant des « réductions de postes [...] envisagées ministère par ministère, à la condition qu'elles ne conduisent pas à un recul de la qualité du service »¹.

Alors que l'État emploie 2,45 millions d'agents, le PLF pour 2020 ne supprime que 47 ETP, soit beaucoup moins qu'en 2019 (- 4 164 ETP). Ce très mince effort est d'ailleurs porté par les opérateurs² (- 239 ETP), non par les ministères (+ 192 ETP).

Trois ans après le début de quinquennat, seuls 5 871 ETP auront été supprimés dans la fonction publique de l'État entre 2018 et 2020, un chiffre bien insuffisant alors qu'il s'agissait de compenser la création de 26 883 ETP sous le précédent quinquennat.

Évolution annuelle des effectifs de la fonction publique de l'État (en ETP)



¹ Compte rendu de son audition devant votre commission des lois, 11 juin 2019.

² Les opérateurs sont des organismes placés sous la tutelle de l'État et exerçant une mission de service public comme, par exemple, les universités ou Météo France.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	PLF 2020
Effectifs de la FPE	- 5 475	- 813	+ 7004	+ 14 005	+ 12 162	- 1 660	- 4 164	- 47
TOTAL	Quinquennat précédent : + 26 883					Quinquennat en cours : - 5 871		

Source : commission des lois du Sénat, à partir des réponses au questionnaire budgétaire

L'État n'utilisera donc que très partiellement les nouveaux outils dont il dispose pour réorganiser son action et réduire ses effectifs.

De nouveaux outils pour réorganiser l'action de l'État

L'État a prévu plusieurs dispositifs pour faciliter les transitions professionnelles de ses agents :

- le périmètre de l'**indemnité de départ volontaire (IDV)** a été étendu ;
- à titre expérimental, les agents et leur administration peuvent désormais conclure une **rupture conventionnelle** ;
- les agents dont l'emploi est supprimé bénéficient d'un nouveau **congé de transition professionnelle** et d'une **priorité d'affectation** sur les emplois vacants¹.

Sur le plan opérationnel, une **agence nationale de reconversion** est en cours de création pour accompagner les restructurations de service.

Cette agence, qui devrait débiter son activité en 2020, pourrait mobiliser le **fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH)** doté de 50 millions d'euros.

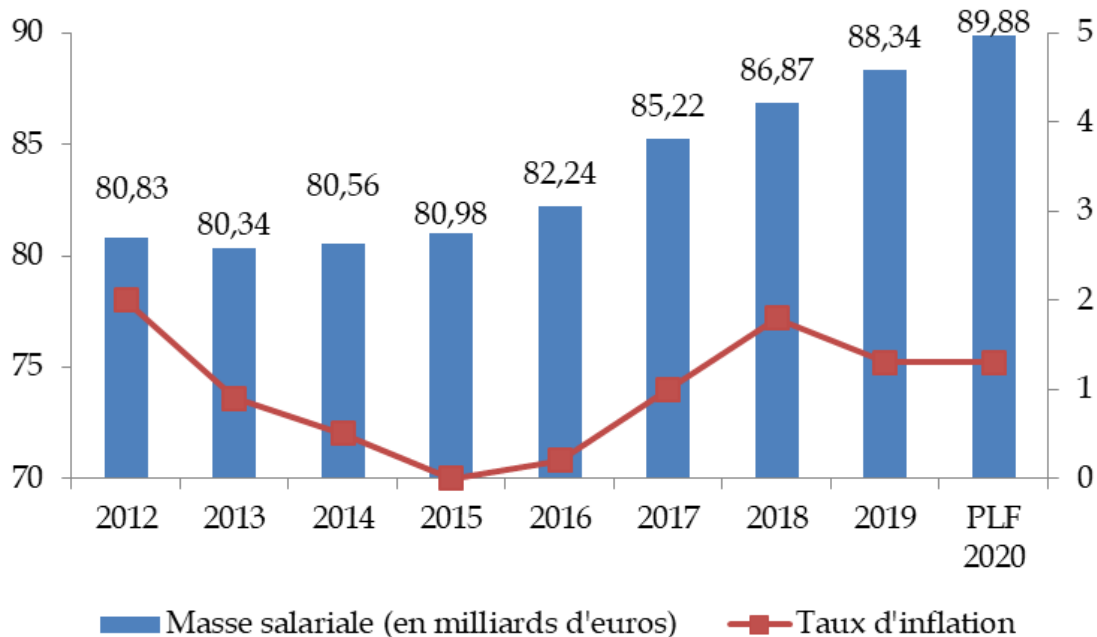
B. UNE NOUVELLE AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE DE L'ÉTAT

En PLF pour 2020, la masse salariale de l'État s'établit à **89,88 milliards d'euros**² et représente près de **19 % du budget général**. Malgré le gel du point d'indice, elle a augmenté de 4,66 milliards d'euros depuis 2017.

¹ Articles 72 et 75 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

² Hors pensions de retraite versées aux anciens fonctionnaires.

Évolution de la masse salariale de l'État
(en milliards d'euros)



Source : commission des lois du Sénat,
à partir des réponses au questionnaire budgétaire

Cette tendance s'explique par l'effet mécanique du **glissement vieillesse-technicité**¹ (GVT, + 386 millions d'euros en 2020) mais surtout par des **mesures catégorielles**, comme l'accord « *parcours professionnels, carrières et rémunérations* » (PPCR)² (+ 900 millions d'euros).

C. DES INQUIÉTODES CONCERNANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT

Faisant du développement de l'apprentissage une priorité, l'État s'était engagé à accueillir 10 000 apprentis à la rentrée 2016, contre 4 500 en 2015.

Trois ans plus tard, cet objectif n'est toujours pas atteint : lors de l'année scolaire 2018-2019, l'État n'employait que 8 323 apprentis³. De manière encore plus préoccupante, il a conclu moins de contrats d'apprentissage en 2018 (5 504 contrats) qu'en 2017 (5 880 contrats).

¹ Le GVT correspond à la hausse de la rémunération individuelle d'un fonctionnaire du fait de son avancement sur la grille indiciaire (composante « vieillesse ») et/ou d'un changement de grade après promotion interne (composante « technicité »).

² Cet accord prévoyant, notamment, la rénovation des grilles indiciaires et la transformation d'une partie des primes des fonctionnaires en points d'indice.

³ Voir, en annexe, la répartition des apprentis entre les ministères.

Nouveaux contrats d'apprentissage conclus (*flux*)

	FPE	FPT	FPH	TOTAL
2014	801	7 566	601	8 968
2015	3 732	6 637	603	10 972
2016	5 626	6 875	497	12 998
2017	5 880	7 523	620	14 023
2018	5 504	8 552	697	14 753

Source : commission des lois du Sénat,
à partir des réponses au questionnaire budgétaire

L'État recrute donc moins d'apprentis que les collectivités territoriales, alors qu'il compte 550 000 agents de plus. Parmi ses apprentis, seuls 3,4 % sont en situation de handicap, contre 6,4 % dans le versant territorial et 7,8 % dans le versant hospitalier.

Conscient de ces difficultés, le Premier ministre a fixé de nouvelles exigences pour que l'État emploie 9 879 apprentis en 2019 et 11 129 en 2020¹. **Signe du retard accumulé, ces objectifs sont toutefois proches des annonces faites en 2016.**

L'apprentissage dans la fonction publique de l'État : un manque de coordination

Le développement de l'apprentissage dans la fonction publique de l'État se trouve freiné par un manque de coordination entre les ministères.

Votre rapporteur regrette ainsi la suppression de la dotation interministérielle pour le financement de l'apprentissage. Depuis 2019, la rémunération et la formation des apprentis sont directement prises en charge par le budget des ministères, ce qui nuit à la lisibilité et au dynamisme de cette politique.

Faute de procédure standardisée, **chaque ministère doit négocier avec les centres de formation des apprentis (CFA) les conditions de prise en charge de ses apprentis.**

Une fois leur diplôme obtenu, les apprentis ne font l'objet d'aucun suivi de la part des services de l'État. D'après les estimations de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), seuls 10 % des apprentis s'insèrent dans l'administration, la plupart du temps en contrat à durée déterminée.

¹ Circulaire du 8 juillet 2019 relative à la campagne 2019-2020 de recrutement d'apprentis au sein de la fonction publique de l'État.

II. LE PROGRAMME 148 : UNE HAUSSE DES CRÉDITS CONSACRÉS À L'ACTION SOCIALE, SANS RÉEL EFFORT DE GESTION

A. UN PROGRAMME COMPLÉTANT LES ACTIONS MINISTÉRIELLES

Le programme 148 « *Fonction publique* » finance les priorités interministérielles en matière de formation (**action 01**), d'action sociale (**action 02**) et de gestion des ressources humaines (**action 03**)¹.

Malgré son intitulé générique, il n'intervient qu'à titre subsidiaire, en complément des actions ministérielles.

Dans le PLF pour 2020, ce programme est doté de **211,21 millions d'euros** en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP), ce qui représente environ 0,04 % du budget général. Son enveloppe augmente de 2,74 % par rapport à l'exercice 2019, le Gouvernement consentant à un nouvel effort sur l'action sociale interministérielle.

Évolution des crédits du programme 148 (en millions d'euros et à périmètre constant)

	LFI 2018	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2019-2020
<i>Action 01</i> Formation interministérielle	84,40	82,38	79,46	- 3,55 %
<i>Action 02</i> Action sociale interministérielle	119,42	118,61	126	+ 6,23 %
<i>Action 03</i> Appui et innovation des ressources humaines	5	4,59	5,75	+ 25,31 %
TOTAL	208,82	205,58	211,21	+ 2,74 %

Source : commission des lois du Sénat,
à partir des documents budgétaires

¹ Ce programme est inscrit au sein de la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines ».

B. LA RÉFORME DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

Près de 90 % des crédits de formation sont destinés aux Instituts régionaux de formation (IRA) et à l'École nationale d'administration (ENA).

1. La réforme de la scolarité dans les IRA

Mise en œuvre depuis la rentrée 2019, la réforme des Instituts régionaux de formation poursuit **deux objectifs** :

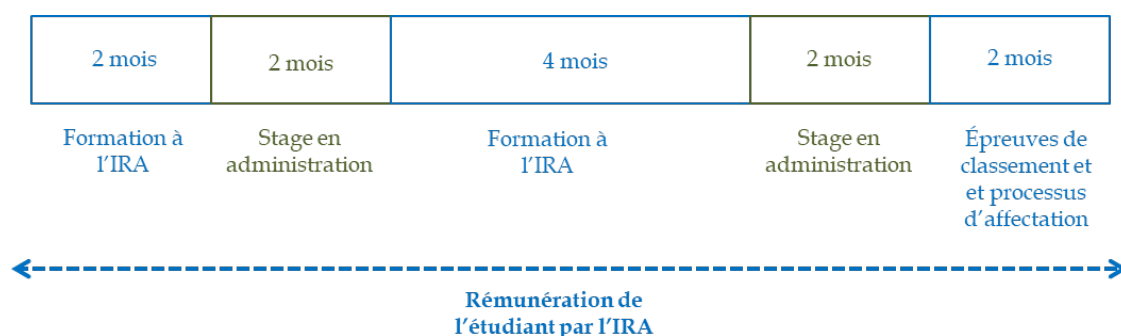
- **mieux répondre aux besoins des ministères en formant plus d'attachés d'administration centrale.** Chaque année, les IRA accueilleront 820 étudiants (contre 730 en 2018), répartis en deux promotions¹ ;

- **professionnaliser la formation et réduire son coût.** Après six mois de formation, les étudiants seront directement affectés dans leur administration, chargée de les accompagner vers la titularisation. En conséquence, **la subvention des IRA baisse de 9 %**, pour s'établir à 40,05 millions d'euros en PLF pour 2020.

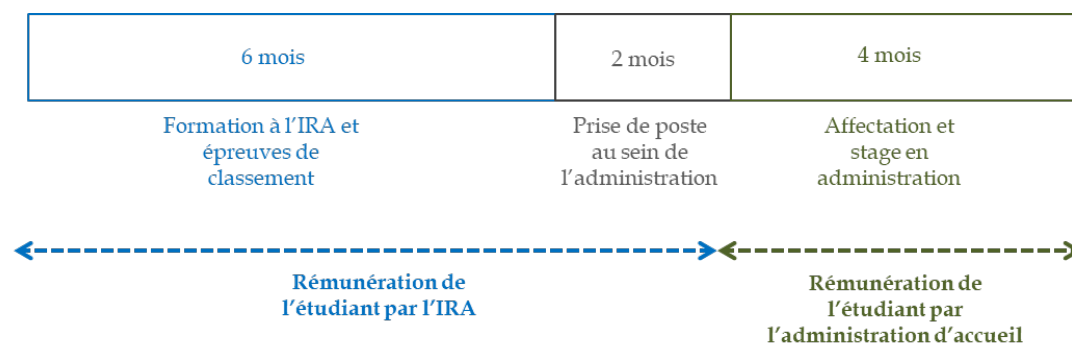
Pour le Gouvernement, cette réforme constitue un laboratoire, qui « doit permettre de préfigurer à terme des évolutions similaires menées dans d'autres écoles de service public »².

Organisation de la formation au sein des IRA

Avant la réforme



Après la réforme



Source : commission des lois du Sénat

¹ Les IRA accueilleront une première promotion en septembre, puis une seconde en mars.

² Projet annuel de performance (PAP) du programme 148, p. 209.

2. Une année de transition pour l'ENA

L'École nationale d'administration (ENA) poursuit la mise en œuvre de son « **plan de transformation** », qui doit lui permettre de revenir à l'équilibre budgétaire d'ici 2020¹.

Parallèlement, l'ENA a ouvert une **nouvelle classe préparatoire intégrée (CPI)** pour aider des étudiants et demandeurs d'emploi de condition modeste à réussir un concours administratif². Cette CPI est accueillie dans les locaux strasbourgeois de l'école, limitant ainsi son coût (150 000 euros pour l'année 2019-2020).

Les réflexions menées sur l'avenir de la haute fonction publique pourraient déboucher sur une réforme en profondeur de l'ENA, voire sur sa suppression. Initialement prévues pour novembre, les conclusions de la mission confiée à M. Frédéric Thiriez ont été reportées au début de l'année prochaine.

C. L'ACTION SOCIALE INTERMINISTÉRIELLE : DES COÛTS DE GESTION TRÈS ÉLEVÉS

Trois aides concentrent plus de 80 % des crédits de l'action sociale interministérielle : les chèques-vacances, les chèques emploi-service universel (CESU) et la réservation de places en crèche.

Les principaux dispositifs d'action sociale

Prestations	Contenu	Montant en PLF pour 2020 (en millions d'euros)	Évolution par rapport à 2019	Périmètre prévisionnel
Chèques-vacances	Aide aux loisirs ou aux vacances	38	- 1,37 %	130 000 bénéficiaires
Chèques emploi-service universel (CESU)	Prise en charge d'une partie des frais de garde des enfants de moins de 6 ans	38,06	+ 14,90 % ³	NC
Réservation de places en crèche	Priorité donnée aux agents pour bénéficiaire de places en crèche	27,82	+ 9,41 %	3 600 berceaux

Source : commission des lois du Sénat, à partir des réponses au questionnaire budgétaire

¹ Notamment en rationalisant la gestion de l'école, en réduisant de deux mois et demi la durée de la scolarité et en augmentant le prix des formations continues.

² Cette seconde CPI s'ajoutant à celle que l'ENA accueille dans ses locaux parisiens depuis 2009.

³ L'augmentation des crédits consacrés aux CESU s'explique, notamment, par la création d'une tranche d'aide supplémentaire pour les agents publics.

Les coûts de gestion de l'action sociale interministérielle restent élevés : sur 100 euros d'aide, 5,18 euros servent à rémunérer les prestataires de l'administration, pour un coût annuel d'environ 6,5 millions d'euros¹.

Dans ses réponses au questionnaire budgétaire, le Gouvernement n'annonce aucune mesure concrète pour réduire ces coûts de gestion.

III. LES CONCOURS ADMINISTRATIFS : DES EFFORTS À POURSUIVRE POUR MAINTENIR LEUR ATTRACTIVITÉ

A. UNE VOIE D'ACCÈS TRADITIONNELLE, AUJOURD'HUI CONCURRENCÉE

1. Une voie d'accès traditionnelle à l'emploi public

Conformément au statut général, « les fonctionnaires sont recrutés par concours sauf dérogation prévue par la loi »².

Le concours assure le libre accès des citoyens aux emplois publics, principe consacré par l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (DDHC) de 1789. **Les candidats demeurent égaux face aux épreuves et au jury**, ce qui n'empêche pas certaines adaptations pour les candidats en situation de handicap³.

Les trois catégories de concours

Il existe trois catégories de concours administratifs :

- **les concours externes**, ouverts à tous les candidats justifiant de certains diplômes ou de certaines études ;
- **les concours internes**, réservés aux agents ayant accompli une certaine durée de service ;
- **les troisièmes concours**, destinés aux candidats qui disposent d'une expérience dans le secteur privé, la vie locale ou le tissu associatif.

Pour chaque corps ou cadre d'emplois, les conditions d'organisation des concours sont fixées par le **pouvoir réglementaire**.

¹ Voir, en annexe, l'évolution des coûts de gestion de l'action sociale interministérielle.

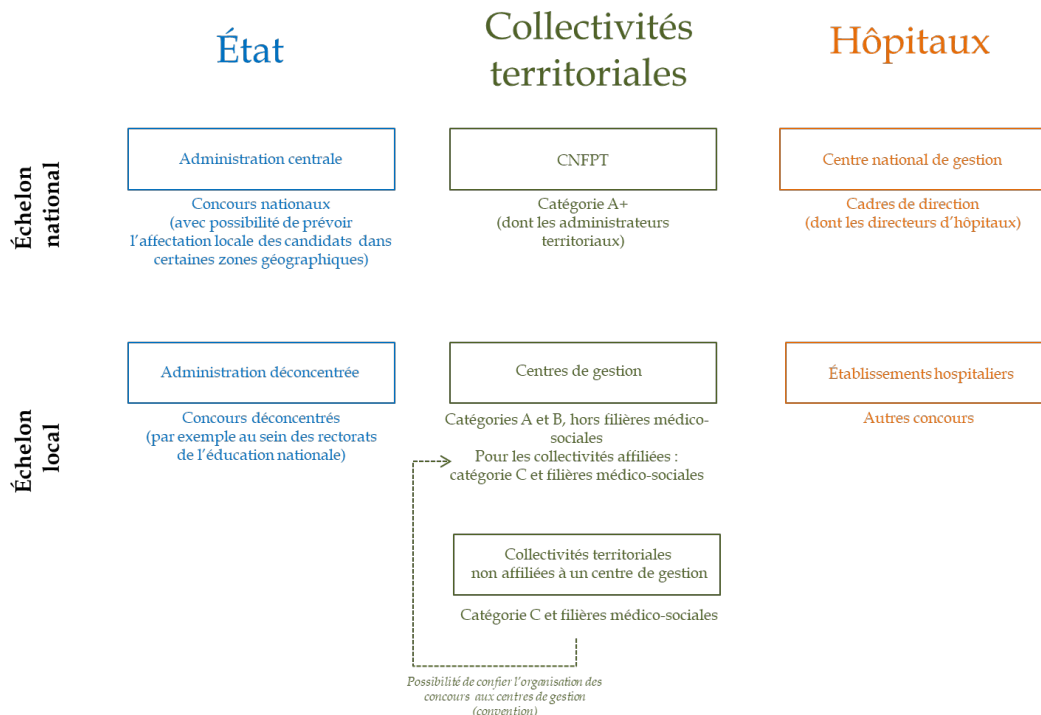
² Article 16 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi « Le Pors ».

³ Conseil constitutionnel, 14 janvier 1983, Loi relative au statut général des fonctionnaires, décision n° 82-153 DC.

Pour la seule année 2017, 47 596 candidats ont été lauréats d'un concours de la fonction publique de l'État et 15 751 d'un concours de la fonction publique territoriale¹.

Les autorités organisatrices varient d'un versant à l'autre. À titre d'exemple, l'organisation des concours territoriaux est partagée entre le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), les centres de gestion et les employeurs².

Les autorités organisatrices de concours



Source : commission des lois du Sénat

2. Une inquiétude : la perte d'attractivité des concours

a) Une réduction du nombre de candidats

L'attractivité des concours administratifs semble s'éroder dans chaque versant de la fonction publique.

➤ Fonction publique territoriale

Le nombre de candidats présents aux concours organisés par les centres de gestion a chuté de près de 33 % entre 2014 et 2017, passant de 124 276 à 83 529 personnes.

¹ Le nombre total de lauréats dans le versant hospitalier n'est pas connu, chaque établissement pouvant organiser ses propres concours (voir infra).

² Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique.

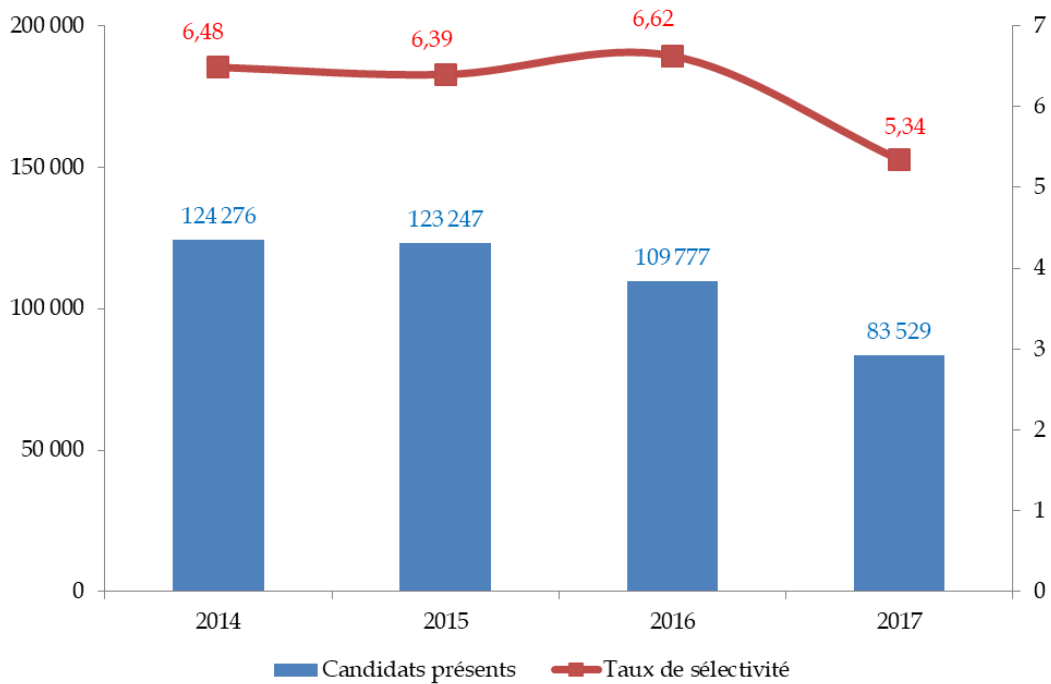
Cette tendance ne s'explique que partiellement par la diminution du nombre de postes à pourvoir (- 23,60 %), comme le démontre l'évolution du taux de sélectivité : **en 2017, seuls 5,34 candidats se sont présentés pour un lauréat, contre 6,48 en 2014.**

**Le taux de sélectivité :
un outil statistique pour apprécier l'attractivité des concours**

Le taux de sélectivité d'un concours s'obtient en divisant le nombre de candidats présents à la première épreuve par le nombre de lauréats.

Il mesure le **degré d'exigence** du concours mais également son **attractivité : un taux de sélectivité élevé signifie que beaucoup de candidats se sont présentés pour un même poste.** À l'inverse, un faible taux de sélectivité traduit un problème d'attractivité.

**Présence et taux de sélectivité
pour les concours des centres de gestion**



Source : commission des lois du Sénat,
à partir du panorama de l'emploi territorial (2019)

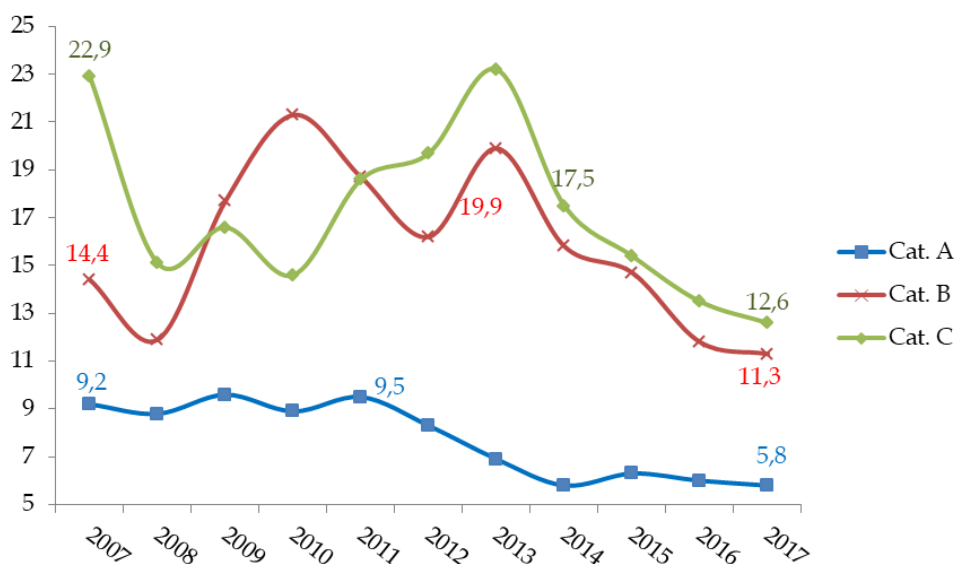
Parmi les concours organisés par le CNFPT, **seul le concours d'administrateur territorial présente une dynamique positive** (+ 43 % de candidats présents entre 2017 et 2018), qu'il doit à une modification de son calendrier¹. En 2018, le nombre de candidats (399 présents) reste toutefois plus faible qu'en 2015 (509).

➤ *Fonction publique de l'État*

Hors concours interne, le nombre de candidats présents aux concours de l'État a baissé de 16,5 % entre 2014 et 2017.

Le taux de sélectivité s'est réduit pour l'ensemble des catégories : en 2017, 12,6 candidats se sont présentés pour une place ouverte en catégorie C, contre 17,5 candidats en 2014.

**Taux de sélectivité aux concours externes
et aux troisièmes concours de la fonction publique de l'État**



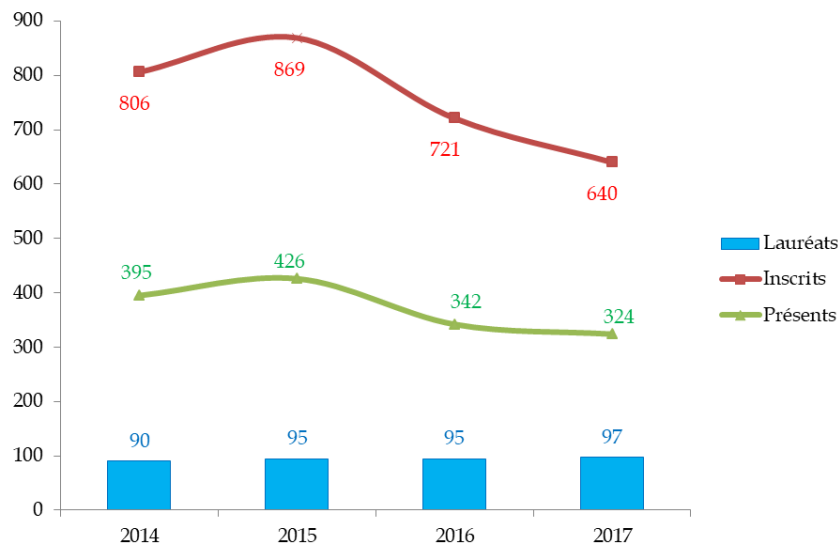
Source : commission des lois du Sénat, à partir du « Jaune budgétaire » sur l'état de la fonction publique et les rémunérations

➤ *Fonction publique hospitalière*

Le concours d'attaché d'administration hospitalière illustre les difficultés rencontrées par les hôpitaux : le nombre de candidats présents a chuté de 18 % entre 2014 et 2017, alors que le nombre de postes à pourvoir augmentait.

¹ Les épreuves d'admissibilité du concours d'administrateur territorial se déroulent désormais en juin, avant celles de l'École nationale d'administration.

Le concours d'attaché d'administration hospitalière



Source : commission des lois du Sénat, à partir des données du centre national de gestion de la fonction publique hospitalière

b) Un recours croissant à d'autres voies d'accès à l'emploi public

Les concours sont également concurrencés par d'autres voies d'accès à l'emploi public.

D'une part, les fonctionnaires de catégorie C peuvent être recrutés directement, sans concours préalable¹.

Ce type de recrutements est particulièrement important dans la fonction publique territoriale, dans laquelle les agents de catégorie C représentent plus de 75 % des effectifs. Dans ce versant, le nombre de recrutements directs est 2,5 fois supérieur aux postes pourvus par concours².

D'autre part, les agents contractuels représentent près d'un agent sur cinq. Entre 2007 et 2017, leur nombre a augmenté de 2,2 % chaque année, alors que le nombre de fonctionnaires s'est stabilisé³.

Cette tendance pourrait être renforcée par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, dont plusieurs dispositions assouplissent le recours aux contrats : ouverture des emplois de direction, création d'un « contrat de projet », élargissement des contrats à durée indéterminée (CDI), etc.⁴

¹ Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique.

² Source : Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG).

³ Source : « Jaune budgétaire » sur l'état de la fonction publique et les rémunérations, p. 85.

⁴ Pour plus de précisions, voir le rapport n° 570 (2018-2019) fait au nom de votre commission sur le projet de loi de transformation de la fonction publique.

3. L'organisation des concours, un processus long et coûteux

Pour les employeurs publics, l'organisation d'un concours nécessite **plusieurs mois de travail** pour fixer le calendrier des épreuves, assurer l'information des candidats, louer des salles d'examen, réunir un jury, définir les sujets, surveiller les épreuves, corriger les copies, organiser les oraux d'admission, *etc.*

À titre d'exemple, le recrutement par concours d'un rédacteur territorial coûte près de 1 400 euros.

Certains concours sont encore plus onéreux :

- recruter un agent territorial spécialisé des écoles maternelles (ATSEM) peut coûter jusqu'à **1 900 euros**. En l'absence d'épreuve d'admissibilité, tous les candidats au concours interne sont reçus pour un entretien oral¹, ce qui constitue une véritable charge pour les centres de gestion ;

- recruter **un agent de la filière artistique** peut représenter jusqu'à **7 000 euros**. Alors que le nombre de postes ouverts reste très faible, les épreuves (accompagnement d'un cours de danse, travail avec un ensemble instrumental, *etc.*) sont particulièrement complexes à organiser.

Les contraintes d'organisation : l'exemple du concours d'administrateur territorial

En 2018, 628 candidats se sont inscrits auprès du CNFPT pour participer au concours d'administrateur territorial. 399 personnes étaient présentes à la première épreuve écrite, pour 50 postes ouverts.

Le CNFPT a consacré une enveloppe de 320 000 euros à l'organisation de ce concours, ce qui représente un coût de 6 400 euros par lauréat².

Ce concours a mobilisé :

- pour les épreuves écrites d'admissibilité : 31 concepteurs de sujets, 47 correcteurs et 30 surveillants répartis sur 7 sites (Paris, Martinique, Réunion, Bordeaux, Lyon, Rennes et Strasbourg) ;

- pour les épreuves orales d'admission, 19 membres de jury et 13 surveillants.

Sur le plan opérationnel, les organisateurs de concours rencontrent des difficultés pour la constitution des jurys, qui doit respecter plusieurs règles formelles.

¹ Décret n° 2010-1068 du 8 septembre 2010 fixant les modalités d'organisation des concours pour le recrutement des agents territoriaux spécialisés de 1^{re} classe des écoles maternelles.

² Soit le coût d'organisation du concours (320 000 euros), divisé par le nombre de lauréats (50).

Le bon fonctionnement d'un jury nécessite, en outre, une grande implication de ses membres : dans l'exemple du concours d'ATSEM, ces derniers sont « *sollicités sur plusieurs jours et parfois plusieurs semaines en raison du nombre important de candidats inscrits* »¹.

Les règles applicables aux jurys de la fonction publique

Le recrutement par concours implique de constituer un **jury unique**, chargé d'apprécier les mérites de l'ensemble des candidats².

Si le jury peut se constituer en **groupes d'examineurs**, il doit se réunir dans sa totalité pour opérer la péréquation des notes et procéder à la délibération finale.

Sauf dérogation, **le jury doit comprendre au moins 40 % de femmes et 40 % d'hommes. Sa présidence doit être confiée, de manière alternée, à un membre de chaque sexe**³. Dans un souci de simplification, la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a autorisé les employeurs à conserver un même président pour quatre sessions consécutives, sa succession devant être assurée par une personne de sexe opposé.

Le jury doit également comprendre des **personnalités extérieures**, qu'il est parfois difficile de mobiliser⁴.

En règle générale, les membres du jury exercent cette fonction **sur leur temps de travail**. Dans le cas contraire, ils peuvent percevoir une rémunération calculée selon le niveau de recrutement des concours⁵.

Comme l'a reconnu la DGAFP, « *la participation à l'activité de recrutement [...] n'est pas suffisamment valorisée malgré les apports indéniables qu'elle procure en termes de professionnalisation du management et des ressources humaines* ».

Le taux d'absence des candidats reste élevé dans les trois versants de la fonction publique, ce qui soulève d'importantes difficultés de gestion pour les organisateurs.

En 2017, 61 % des candidats inscrits ne se sont pas présentés à la première épreuve du concours de professeur des écoles de classe normale. Dans le versant territorial, le taux d'absence aux concours des centres de gestion atteint presque 40 %, en augmentation de 9 points par rapport à 2014.

¹ Source : Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG).

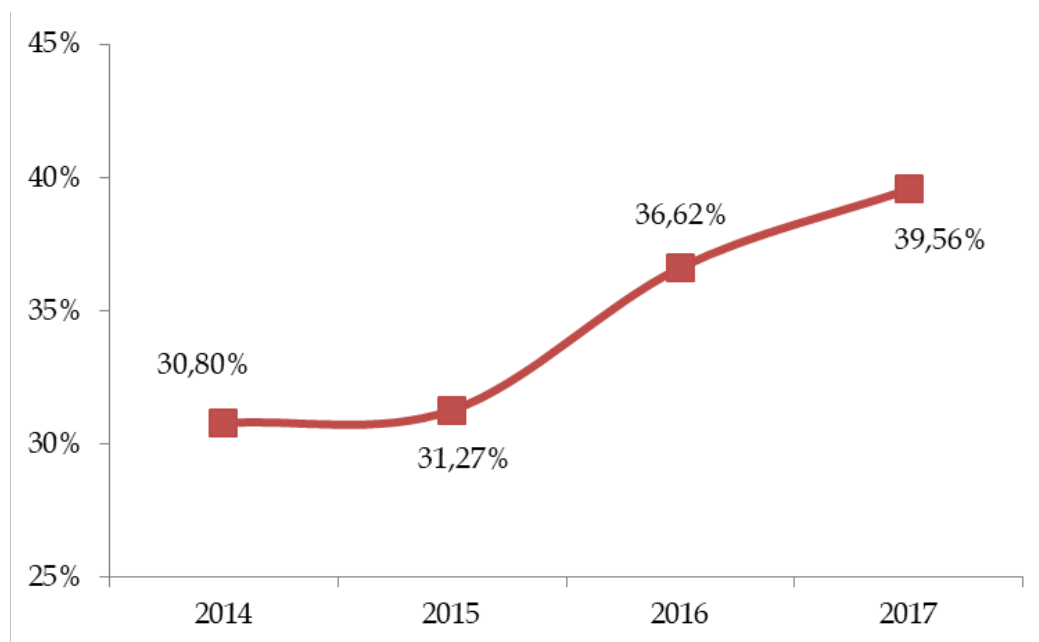
² Conseil d'État, 28 octobre 1959, Ministère de l'éducation nationale c/ Parisot, affaire n° 48853.

³ Articles 16 ter et 16 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi « Le Pors ».

⁴ À titre d'exemple, un représentant du ministère de la culture siège obligatoirement dans les jurys de la filière artistique de la fonction publique territoriale, sous peine de vice de forme.

⁵ Décret n° 2010-235 du 5 mars 2010 relatif à la rémunération des agents publics participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation et de recrutement.

Taux d'absence pour les concours organisés par les centres de gestion



Source : commission des lois du Sénat, à partir du panorama de l'emploi territorial (2019)

Un tel absentéisme s'explique, au moins pour partie, par un **phénomène de « multi-inscriptions »** : les candidats s'inscrivent à un maximum de concours pour optimiser leurs chances de réussite, même s'ils ne peuvent pas se présenter à toutes les épreuves.

Enfin, la gestion des lauréats peut s'avérer délicate, en particulier dans la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière.

Dans le versant territorial, les lauréats sont inscrits sur une **liste d'aptitude**, qui les autorise à répondre aux offres d'emploi des collectivités territoriales. S'ils ne trouvent pas de poste dans un délai de quatre ans, ils sont considérés comme des « **reçus-collés** » et perdent le bénéfice de leur concours¹.

Au 1^{er} juillet 2018, les listes d'aptitude des centres de gestion comptaient 27 701 personnes, dont 76 % qui étaient inscrites depuis moins de deux ans. D'après la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), le taux de « **reçus-collés** » s'élève aujourd'hui à environ 9 % des lauréats², avec une difficulté particulière pour les agents de catégorie C (14 %).

¹ Article 44 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

² Ce qui signifie, en d'autres mots, qu'environ 9 % des lauréats des concours organisés par les centres de gestion ne trouvent aucun poste dans un délai de quatre ans et perdent, de ce fait, le bénéfice de leur concours.

Lauréats inscrits sur les listes d'aptitude des centres de gestion

Ancienneté de l'inscription	Moins d'un an	Entre un et deux ans	Entre deux et trois ans	Entre trois et quatre ans	Prolongation pour motifs personnels ¹	Total
Nombre de lauréats concernés	13 379	7 691	3 329	2 436	866	27 701
En % de la liste d'aptitude	48,30 %	27,76 %	12,02 %	8,79 %	3,13 %	100 %

Source : commission des lois du Sénat, à partir des données de la FNCDG

La fonction publique hospitalière rencontre le même type de difficultés, comme l'a confirmé la Fédération hospitalière de France (FHF). Lorsque les concours sont organisés par plusieurs établissements, les candidats sont affectés selon leur rang de classement, ce qui ne correspond pas toujours à leur souhait. Or, tout candidat qui refuse son affectation dans un établissement perd le bénéfice de son concours.

B. OPTIMISER L'ORGANISATION DES CONCOURS ET ADAPTER LEUR CONTENU

1. Pour une réflexion globale sur l'attractivité des concours

Depuis une dizaine d'années, le pouvoir réglementaire s'est limité à moderniser, au cas par cas, certains concours administratifs, **sans aucune réflexion d'ensemble sur leur attractivité.**

Conscient de cette lacune, le Gouvernement a réuni trois groupes de travail entre avril et juillet 2019, dont les réflexions se sont organisées autour de cinq volets.

Les groupes de travail réunis par le Gouvernement : cinq volets d'action

- Rendre plus lisibles et attractifs les métiers et concours de la fonction publique (rénovation de la communication, partenariats avec le service public de l'emploi, etc.) ;
- Construire une politique d'identification et d'accompagnement des viviers tendant à favoriser la diversité (développement de l'apprentissage, meilleure articulation avec les universités, etc.) ;
- Moderniser l'organisation des concours (valorisation de l'expérience professionnelle, développement des concours sur titre, etc.) ;
- Professionnaliser les processus de recrutement ;
- Renforcer le dialogue social sur les politiques de recrutement et d'attractivité.

Source : direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

¹ Certains motifs personnels, comme le congé parental ou l'accomplissement d'un mandat électoral, permettent de suspendre l'inscription sur les listes d'aptitude et donc d'y figurer, à titre dérogatoire, plus de quatre ans.

D'ici 2020, le Gouvernement envisage d'expérimenter les propositions des groupes de travail dans deux territoires rencontrant des difficultés particulières de recrutement.

Si elle soutient cette démarche, votre rapporteur invite le Gouvernement à se concentrer sur deux objectifs : optimiser les conditions d'organisation des concours, d'une part, et adapter le contenu des épreuves, d'autre part.

Pour plus de cohérence, l'ensemble des concours de la fonction publique devraient être passés en revue dans un délai de deux ans, une priorité devant être donnée aux concours soulevant le plus de difficultés (à l'instar des concours d'ATSEM et des filières artistiques du versant territorial).

2. L'optimisation des conditions d'organisation des concours

Les organisateurs de concours doivent poursuivre leurs efforts de coordination. Lutter contre l'absentéisme des candidats et le phénomène de « multi-inscriptions » nécessite, en effet, de repenser le calendrier des épreuves.

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a d'ailleurs prévu la signature d'une convention entre les centres de gestion et le CNFPT. Cette convention a été signée dès le 20 novembre 2019, illustrant ainsi l'engagement de chacun des acteurs. Un même effort de coordination semble nécessaire dans la fonction publique de l'État, chaque ministère étant compétent pour organiser ses propres concours.

La « **base concours** » représente un premier outil de mutualisation : à compter du 1^{er} janvier 2020, elle permettra de recueillir certaines données pour l'ensemble des versants de la fonction publique (nombre et profil des candidats aux concours, composition des jurys, etc.)¹. Bien qu'il présente une vocation statistique, cet outil pourrait permettre de renforcer les efforts de coordination entre les organisateurs de concours, sur la base de données plus fiables.

De même, **les calendriers des concours de la fonction publique pourraient faire l'objet d'une publication centralisée**, alors qu'il faut aujourd'hui consulter plusieurs sites pour obtenir une information exhaustive². Ces calendriers pourraient figurer sur la **Place de l'emploi public**, site qui réunit déjà les offres d'emplois publics.

¹ Décret n° 2018-114 du 16 février 2018 relatif à la collecte de données à caractère personnel relatives aux caractéristiques et au processus de sélection des candidats à l'accès à la fonction publique et créant la « base concours ».

² Site SCORE pour la fonction publique de l'État, sites des concours des centres de gestion et du CNFPT pour la fonction publique territoriale, sites du centre national de gestion et des agences régionales de santé (ARS) pour le versant hospitalier, etc.

En complément, il convient de **créer un outil permettant de lutter contre les multi-inscriptions dans le versant territorial**, comme le prévoit la loi du 6 août 2019.

La lutte contre les « multi-inscriptions » pour les concours organisés par les centres de gestion

Introduit à l'initiative du Sénat, l'article 89 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique pose le principe selon lequel **un même candidat a l'interdiction de se présenter à plusieurs concours organisés par les centres de gestion** :

- lorsque les épreuves ont lieu simultanément ;
- et que ces concours permettent d'accéder à un emploi d'un même grade.

Un décret doit préciser les modalités d'application de ce dispositif. D'après la direction générale des collectivités locales (DGCL), l'une des pistes étudiées consiste à créer **une plateforme d'inscription unique**, permettant d'identifier les candidats inscrits pour un même concours dans plusieurs centres de gestion.

Sur le plan logistique, plusieurs dispositifs peuvent être envisagés pour simplifier l'organisation des concours. À titre d'exemple :

- certaines épreuves écrites pourraient être mutualisées entre plusieurs concours, facilitant ainsi la conception et la correction des sujets ;
- les coordonnées et le profil des membres de jury pourraient être centralisés sur une plateforme unique, simplifiant la constitution des jurys¹ ;
- la correction des copies pourrait être dématérialisée en s'inspirant de la solution mise en œuvre par l'éducation nationale².

Dans la fonction publique de l'État, des « **services concours** » pourraient être créés au sein des préfetures. Ils seraient chargés d'organiser les concours déconcentrés de l'ensemble des ministères, ce qui permettrait d'optimiser les locations de salles et le recrutement de surveillants.

¹ Dans la fonction publique de l'État, la DGAFP envisage de créer une « CVthèque de membres de jurys », ouverte à l'ensemble des ministères.

² Concrètement, le candidat continue de composer sur une copie papier. Sa copie est ensuite numérisée puis envoyée aux correcteurs, qui inscrivent leurs observations sous forme numérique. Réduisant les coûts logistiques, cette solution facilite les « doubles corrections » et évite tout égarement des copies.

3. L'adaptation des épreuves de concours

Pour diversifier le profil des fonctionnaires, il convient de **poursuivre les efforts d'adaptation des épreuves, sans en réduire le niveau d'exigence**. Certaines épreuves pourraient devenir plus opérationnelles, suivant le modèle du cas pratique prévu pour le concours des IRA.

La professionnalisation des épreuves : l'exemple des IRA

Depuis 2019, le concours des Instituts régionaux d'administration (IRA) comporte deux épreuves écrites d'admissibilité et une épreuve orale d'admission.

La première épreuve d'admissibilité consiste à résoudre un **cas pratique à partir d'un dossier** portant une politique publique relevant de l'État. Cette épreuve remplace une composition d'ordre général relative à la place des pouvoirs publics en France.

Pour la deuxième épreuve d'admissibilité, les candidats doivent répondre à un **questionnaire à choix multiples** de 120 questions. **Ce QCM remplace une épreuve de six questions à réponse courte, qui semblait pourtant mieux adaptée aux attentes d'un concours administratif.**

Au stade de l'admission, les candidats sont convoqués à un **entretien avec le jury**. Cet entretien « *débuté par une présentation par le candidat de son parcours et de sa motivation et se poursuit par un échange qui comprend notamment **une ou plusieurs mises en situation professionnelle*** »¹.

Dans la même logique, votre rapporteur préconise de **développer les épreuves collectives de mise en situation**, qui permettent au jury d'apprécier les aptitudes relationnelles des candidats.

L'épreuve collective de mise en situation : l'exemple de l'ENA

Depuis 2014, le concours de l'École nationale d'administration (ENA) comprend une **épreuve collective d'interaction**. Prévue au stade de l'admission, cette épreuve vise à « *apprécier les qualités intellectuelles, personnelles et relationnelles des candidats dans des situations de relation à autrui* »².

Les candidats sont répartis par groupes de trois. Mis en situation sur un sujet, ils jouent successivement **le rôle de l'exposant** (qui, après 10 minutes de préparation, propose un point de vue), **du répondant** (qui engage la discussion) **et de l'observateur** (qui analyse l'échange avec le jury).

¹ Arrêté du 28 mars 2019 fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée aux Instituts régionaux d'administration.

² Arrêté du 16 avril 2014 fixant la nature, la durée et le programme des épreuves des concours d'entrée à l'École nationale d'administration.

Enfin, **les concours sur titre** pourraient être développés dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale.

Les concours sur titre

Déjà très répandus dans le versant hospitalier (médecins, infirmiers, sages-femmes, *etc.*), les concours sur titre permettent d'attester des capacités des candidats sur présentation d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle.

Les épreuves sont simplifiées : les candidats sont évalués au regard de leurs titres ou de leurs travaux antérieurs et d'un entretien oral. Des épreuves complémentaires peuvent être organisées en tant que de besoin.

À l'initiative du Sénat, la loi du 6 août 2019 de transformation la fonction publique a franchi une première étape : alors qu'ils étaient réservés aux filières sociale, médico-sociale et médico-technique, les concours sur titre couvrent désormais l'ensemble du versant territorial.

*

* *

Sur le plan budgétaire, votre commission a émis un avis favorable à l'adoption des crédits du programme 148 « *Fonction publique* » de la mission « *Gestion des finances publiques et des ressources humaines* » inscrits au projet de loi de finances pour 2020.

LISTE DES PROPOSITIONS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES CONCOURS DE LA FONCTION PUBLIQUE

➤ Pour une réflexion globale sur l'attractivité des concours

1. Passer en revue l'ensemble des concours de la fonction publique d'ici deux ans afin de simplifier leurs conditions d'organisation et d'adapter le contenu des épreuves.

2. Revoir, en priorité, l'organisation des concours soulevant le plus de difficultés comme le concours d'agent territorial spécialisé des écoles maternelles (ATSEM) et ceux des filières artistiques de la fonction publique territoriale.

➤ Optimiser les conditions d'organisation des concours

3. Publier de manière centralisée le calendrier des concours des trois versants de la fonction publique.

4. Mettre rapidement en œuvre l'article 89 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique afin de mieux lutter contre les « multi-inscriptions » aux concours et de réduire le taux d'absentéisme des candidats.

5. Optimiser l'organisation des concours sur le plan logistique, par exemple en généralisant la dématérialisation de la correction des copies.

➤ Adapter le contenu des épreuves

6. Poursuivre l'effort de professionnalisation des épreuves sans en réduire le niveau d'exigence, en favorisant le recours à des épreuves pratiques, tant à l'écrit qu'à l'oral.

7. Développer les épreuves collectives de mise en situation, permettant au jury d'apprécier les aptitudes relationnelles des candidats.

8. Développer les concours sur titre dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale afin d'assouplir le processus de recrutement.

ANNEXES

Schémas et plafonds d'emplois des ministères et des opérateurs (en ETP)

	Ministères			Opérateurs			Total		
	Schéma d'emplois		Plafond d'emplois PLF 2020	Schéma d'emplois		Plafond d'emplois PLF 2020	Schéma d'emplois		PLF 2020
	LFI 2019	PLF 2020		LFI 2019	PLF 2020		LFI 2019	PLF 2020	
Secteurs dont les effectifs baissent dans le PLF pour 2020									
Action et comptes publics Économie et finances	- 2 227	- 1 935	134 323	- 366	- 37	3 602	- 2 593	- 1 972	137 925
Transition écologique et solidaire	- 811	- 797	37 382	- 267	- 276	19 292	- 1 078	- 1 073	56 674
Solidarités, santé et sport	- 250	- 243	8 965	- 254	- 123	8 867	- 504	- 366	17 832
Agriculture et alimentation	- 140	130	29 799	- 137	- 190	13 882	- 277	- 60	43 681
Culture	- 50	- 15	9 593	- 110	- 35	18 585	- 160	- 50	28 178
Europe et affaires étrangères	- 130	- 81	13 524	- 166	- 106	6324	- 296	- 187	19 848
Éducation nationale	- 1 800	0	1 022 849	- 13	- 42	3 233	- 1 813	- 42	1 026 082
Secteurs dont les effectifs sont stabilisés dans le PLF pour 2020									
Enseignement supérieur, recherche et innovation	0	0	6 992	0	0	259 638	0	0	266 630
Secteurs dont les effectifs augmentent dans le PLF pour 2020									
Intérieur	2 143	1 347	292 469	125	189	2 868	2 268	1 536	295 337
Justice	1 300	1 520	88 011	0	0	625	1 300	1 520	88 636
Armées	466	300	271 125	- 16	- 26	8 509	450	274	279 634
Services du Premier ministre	191	169	9 759	0	- 12	591	191	157	10 350
Travail	- 233	- 226	8 599	- 1 385	395	54 445	- 1 618	169	63 044
Cohésion des territoires	- 15	- 8	291	- 4	31	639	- 19	23	930
Outre-mer	23	35	5 583	0	0	127	23	35	5 710
TOTAL Budget général	- 1 533	196	1 939 264	- 2 593	- 232	401 227	- 4 126	- 36	2 340 491
Contrôle et exploitation aériens	0	0	10 544	0	- 7	805	0	- 7	11 349
Publications officielles et information administrative	- 38	- 4	620	0	0	0	- 38	- 4	620
TOTAL Budgets annexes	- 38	- 4	11 164	0	- 7	805	- 38	- 11	11 969
TOTAL	- 1 571	192	1 950 428	- 2 593	- 239	402 032	- 4 164	- 47	2 352 460

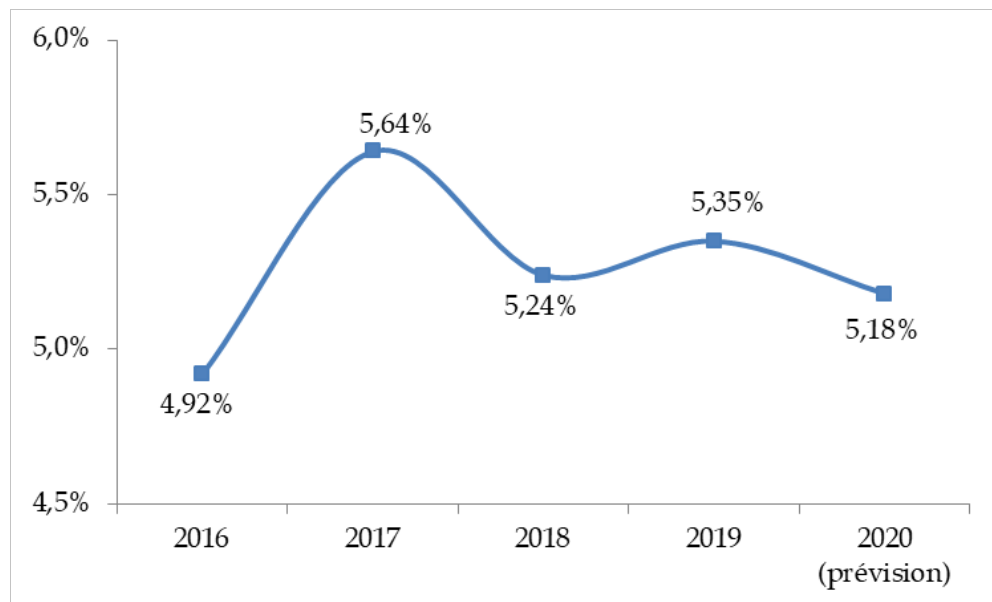
Source : commission des lois du Sénat, à partir du PLF pour 2020

Répartition des apprentis dans la fonction publique de l'État
(année scolaire 2018-2019, stock)

	Nombre d'apprentis	Part dans le total
Europe et affaires étrangères	44	0,53 %
Solidarités, santé et sport	350	4,21 %
Agriculture et alimentation	422	5,07 %
Culture	230	2,76 %
Armées	1 387	16,66 %
Transition écologique et solidaire	381	4,58 %
Éducation nationale, enseignement supérieur et recherche	3 841	46,15 %
Économie et finances	359	4,31 %
Intérieur	1 012	12,16 %
Justice	223	2,68 %
Services du Premier ministre	74	0,89 %
TOTAL	8 323	-

Source : commission des lois du Sénat, à partir des réponses au questionnaire budgétaire

Coûts de gestion de l'action sociale interministérielle
(en % des aides versées)



Source : commission des lois du Sénat, à partir des réponses au questionnaire budgétaire

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES ET CONTRIBUTION ÉCRITE

➤ **Personnes entendues**

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

M. Thierry Le Goff, directeur général

Mme Sandrine Staffolani, chef de bureau du recrutement et des politiques d'égalité et de diversité

Direction générale des collectivités locales (DGCL)

M. Christophe Bernard, sous-directeur des élus locaux et de la fonction publique territoriale

Mme Virginie François, adjointe à la cheffe du bureau des élus locaux, du recrutement et de la formation des personnels territoriaux

M. Damien Duploux, chargé d'études

Centre national de la fonction publique territoriale (CNEPT)

Mme France Burgy, directrice générale

Mme Martine François, directrice générale adjointe chargée du développement de la formation

Mme Francine Levannier, directrice des concours et de la mobilité des cadres de direction

Fédération hospitalière de France (FHF)

Mme Amélie Roux, adjointe au responsable du pôle ressources humaines

➤ **Contribution écrite**

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG)