



QUELLE FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE A L'HORIZON 2030 ?

Emploi territorial : regards d'avenir_note d'analyse n° 1_septembre 2025

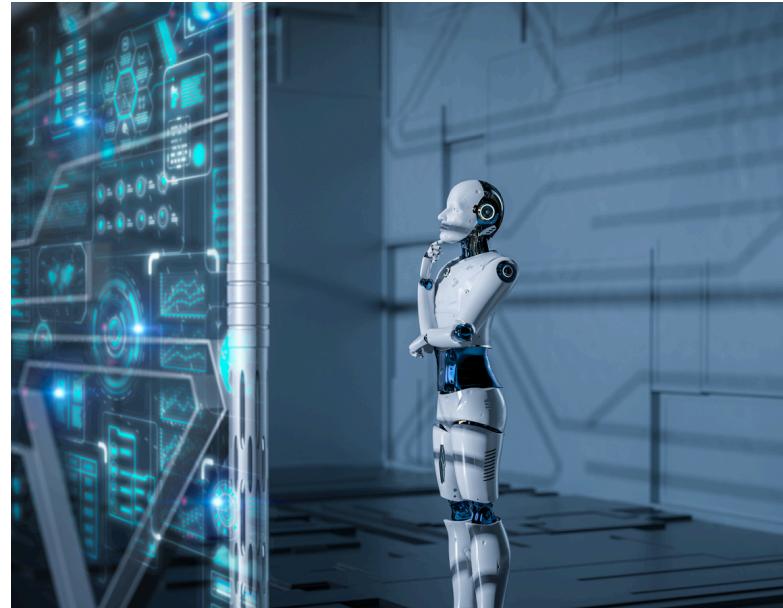
Une fonction publique territoriale martiniquaise en perte d'attractivité ou en mutation

Entre 2011 et 2021, la Martinique enregistre une faible progression de l'emploi public et une baisse des effectifs de la fonction publique territoriale

La Martinique se distingue par une faible progression de l'emploi public, de l'ordre de 0,2% par an en moyenne. Cette évolution est encore plus marquée entre 2021 et 2022, période durant laquelle le nombre d'agents civils a légèrement reculé contrairement à la dynamique des autres territoires ultramarins où les effectifs ont continué à croître (+8% en Guyane, +4,7% en Guadeloupe, +3,4% à la Réunion). Dans ce contexte global, la fonction publique territoriale en Martinique connaît **une baisse de ses effectifs de l'ordre de -5%** entre 2020 et 2022, présentant ainsi plus de 800 agents de moins.

Parallèlement, le vieillissement de la population en Martinique se traduit dans la fonction publique territoriale

Au 1^{er} janvier 2025, l'INSEE recense 355 500 habitants en Martinique. Le recul démographique se poursuit avec une **baisse de 0,7% de la population par an**. Entre 2023 et 2024, c'est la région où la baisse des naissances est la plus



forte de toutes les régions de France (-16,0 % contre -1,7 % pour la France hexagonale). Parallèlement l'exode des jeunes se poursuit et contribue au vieillissement de la population. En 2025, **25% de la population martiniquaise a moins de 25 ans** contre 29% en 2015. En conséquence **la population active baisse de 1,9 %** en moyenne par an sur la dernière décennie. En 2022, la population active est estimée à 136 600 personnes (contre 166 112 en 2012).

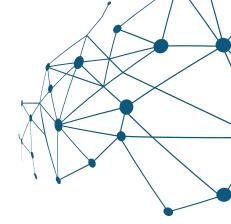
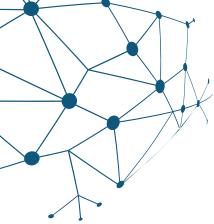
La démographie martiniquaise se traduit dans la pyramide des âges de la fonction publique territoriale. Le dernier Rapport Social Unique de 2023 révèle que **26 % des agents territoriaux ont plus de 60 ans**, soit 3 576 personnes. Seuls 11% des agents territoriaux ont moins de 40 ans, l'âge moyen étant de 53 ans. En conséquence, il est possible d'observer une tendance à l'augmentation du nombre de départs à la retraite.

Le CDG MARTINIQUE au coeur de la donnée sur l'emploi public territorial

Depuis le 1^{er} janvier 2021, le Rapport Social Unique (RSU) est devenu obligatoire pour l'ensemble des collectivités territoriales. Cette réforme vise à simplifier et harmoniser le pilotage des ressources humaines en centralisant, dans un document unique, les données sociales essentielles à la gestion et à la stratégie RH des employeurs publics.

Le CDG Martinique accompagne les collectivités dans l'élaboration de leur RSU et centralise la donnée afin de la mettre à disposition du plus grand nombre. En Martinique, 99% des RSU sont collectées, ce qui permet d'éditer chaque année un panorama de l'emploi territorial.





Cette tendance se confirme dans les projections à court et moyen terme : sans tenir compte des effectifs de la ville de Fort-de-France et de la Collectivité Territoriale de Martinique, **dans un an, 1 842 agents auront atteint l'âge légal** pour faire valoir leurs droits à la retraite, et ce chiffre grimpera à 2 134 dans quatre ans. Certains métiers et cadres d'emplois de la filière technique apparaissent particulièrement exposés à ces départs, ce qui soulève des enjeux importants en matière de renouvellement des compétences et de transmission des savoirs. Par ailleurs, **l'âge moyen de départ à la retraite qui s'établit à 64 ans et 8 mois** reflète le vieillissement global des agents. Ce vieillissement s'accompagne d'une hausse du taux d'absentéisme médical, atteignant 5,34 %, soit une augmentation de 0,78 point par rapport à l'année précédente.

Au-delà de l'analyse quantitative, la fonction publique territoriale semble connaître également des mutations profondes

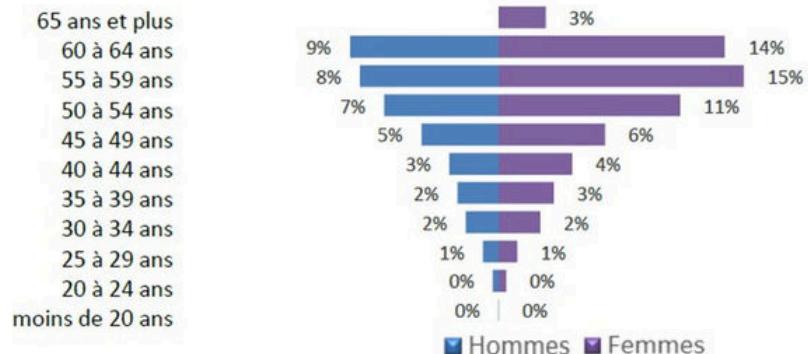
En Martinique, la répartition des effectifs dans les 3 catégories est sensiblement différente de celle de la France entière avec une catégorie C plus importante de 6 points (78%) et des catégories A et B représentant 11% des effectifs chacune. Toutefois, elle évolue en même temps que le niveau national avec une diminution de la catégorie C en faveur de la **catégorie B qui augmente de 2 points depuis 2021**. Cela peut traduire la montée en compétences des agents ou l'évolution des besoins des collectivités.

La fonction publique territoriale en Martinique semble traverser une période de mutation significative, marquée par une transformation progressive des modalités de recrutement et de gestion des ressources humaines. Le recours aux agents contractuels tend à s'intensifier. Cette tendance se manifeste entre 2021 et 2022 par une **diminution de 3,5 % du nombre de fonctionnaires**, une baisse plus marquée que celle observée au niveau national, tandis que le nombre de contractuels progresse de 3,8 %, bien que cette hausse reste légèrement inférieure à la moyenne nationale.

En 2024, le retour sur les recrutements effectués par les collectivités illustre le glissement vers une contractualisation des emplois publics. Bien que ces retours restent partiels, on peut noter 315 renouvellements de contrats, 184 premiers contrats, 116 CDI contre 26 recrutements sur liste d'aptitude après concours, 49 sur liste d'aptitude après promotion interne



Pyramide des âges des agents sur emploi permanent



* L'âge moyen est calculé sur la base des tranches d'âge

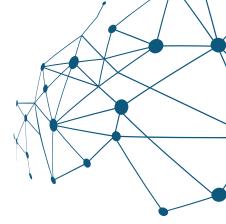
ou 80 intégrations directes de fonctionnaires. Par ailleurs, 57% des demandes d'emplois concernent les recrutements directs.

Dans ce contexte, les administrations territoriales sont par ailleurs confrontées à deux dynamiques sociétales : Génération Z et IA

L'intégration de la génération Z constitue un enjeu stratégique majeur

Dans un contexte de transformation profonde de la fonction publique territoriale, l'intégration de la génération Z constitue un enjeu stratégique majeur. Née entre 1995 et 2009, cette génération a grandi dans un monde numérisé, instable et en constante évolution. Elle se distingue par une relation singulière à la société, aux institutions et, surtout, au travail. La Génération Z ne conçoit pas le travail comme un lieu de stabilité à long terme, mais comme un espace d'expérimentation, de sens et de flexibilité. Elle valorise l'autonomie, la reconnaissance immédiate, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que l'impact social de ses actions.

Dans la fonction publique territoriale, cette posture peut entrer en tension avec des cadres institutionnels encore marqués par la logique statutaire, la lenteur des mobilités et la rigidité des parcours.



L'enjeu est double : adapter les pratiques managériales pour répondre aux attentes de ces jeunes professionnels, tout en capitalisant sur leur agilité, leur maîtrise des outils numériques et leur capacité à innover.

Selon les données 2024 issues des estimations de l'INSEE, 50 332 Martiniquaises et Martiniquais sont nés entre 1995 et 2009

L'intégration de la génération Z dans les collectivités territoriales ne peut se penser sans une attention particulière à la cohabitation entre les générations. Aujourd'hui, les équipes sont composées de profils très divers, allant des agents en fin de carrière, porteurs d'une culture professionnelle ancrée dans la stabilité et l'expérience, aux jeunes recrues, souvent contractuelles, en quête de sens, de rapidité et de flexibilité.

Au delà de l'innovation technologique, l'intelligence artificielle constitue un levier de modernisation des collectivités territoriales tout en posant de nombreux défis

Dans un paysage territorial en pleine mutation, l'intégration de l'intelligence artificielle s'impose progressivement comme un levier stratégique de modernisation de l'action publique. Loin d'être une simple innovation technologique, l'IA redéfinit en profondeur les modes d'organisation, les métiers, les processus et la relation aux usagers. Elle permet d'automatiser des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, de traiter des volumes massifs de données en temps réel, d'optimiser les processus internes et d'améliorer significativement l'expérience usager, en rendant les services publics plus réactifs, personnalisés et accessibles.

Sur le plan opérationnel, l'IA transforme déjà certains métiers :

Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités

Dans le cadre d'une étude, des élèves administrateurs et ingénieur.es en chef territoriaux entre 2023 et 2024 ont produit une cartographie basée sur la méthodologie de l'Organisation mondiale du travail (OMT) pour analyser les effets de l'IA en termes d'organisation des ressources humaines. La cartographie permet de mesurer la capacité d'une IA générative à effectuer les tâches

les fonctions support, la gestion des ressources humaines, la commande publique ou encore la maintenance des équipements peuvent être repensées grâce à des outils prédictifs, des assistants virtuels ou des algorithmes d'aide à la décision. Elle offre également des perspectives nouvelles en matière de pilotage stratégique, en facilitant l'analyse de données territoriales complexes, la modélisation de scénarios ou l'évaluation de politiques publiques. Dans un contexte de contraintes budgétaires, l'IA apparaît aussi comme un levier d'optimisation des coûts, en rationalisant les ressources et en réduisant les marges d'erreur.

Mais cette transition ne va pas sans poser de nombreux défis. L'un des enjeux majeurs réside dans la conduite du changement : l'introduction de l'IA suppose une évolution des compétences, une acculturation des agents, une redéfinition des rôles et une vigilance éthique constante. Elle interroge également la place de l'humain dans la décision publique, la transparence des algorithmes, la protection des données personnelles et la confiance des usagers. Le risque d'une fracture numérique ou d'un sentiment de déshumanisation du service public ne peut être ignoré.

Entre défis démographique, générationnel et technologique, quelle fonction publique territoriale à horizon 2030 ?

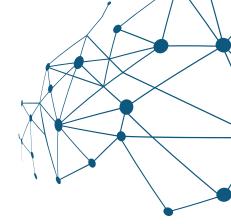
À l'horizon 2030, la fonction publique territoriale pourrait connaître une profonde mutation, portée par une série de dynamiques convergentes : vieillissement des effectifs, difficultés de recrutement, pressions budgétaires, montée en puissance des technologies, et attentes renouvelées des citoyens.

Hypothèse 1 : Vers une réduction progressive des effectifs territoriaux ?

Face à l'incapacité croissante de remplacer les départs à la retraite, notamment dans les métiers en tension, les collectivités locales pourraient être contraintes de revoir leur

d'un métier donné. Parmi les métiers du répertoire du CNFPT les plus concernés : chargé de création graphique, acheteur public, chargé d'évaluation des politiques publiques, contrôleur de gestion, gestionnaire d'application, archiviste, bibliothécaire, assistante de direction, photographe vidéaste, technicien SI, chargé du recrutement, collaborateurs de cabinet, assistante de gestion budgétaire, officier d'état civil, assistant de gestion administrative,...





modèle d'organisation. En Martinique, où le taux d'administration atteint 108 agents pour 1 000 habitants – le plus élevé des Outre-mer – une convergence vers la moyenne nationale pourrait s'opérer. Cette évolution passerait par :

- une augmentation du recours aux délégations de service public pour certaines fonctions opérationnelles ;
- une mutualisation accrue des services entre collectivités ;
- une réorganisation des missions autour de priorités stratégiques.

Hypothèse 2 : Vers une restructuration des métiers et des catégories ?

L'intégration progressive de l'intelligence artificielle et des outils numériques dans les services publics territoriaux pourrait transformer en profondeur les métiers. Les tâches répétitives ou administratives seraient automatisées, libérant du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. Cela entraînerait :

- un rééquilibrage entre les catégories C, B et A, avec une montée en compétences des agents ;
- une recomposition des équipes autour de profils hybrides (techniques, relationnels, numériques) ;

- une revalorisation des fonctions d'accompagnement, de médiation et de pilotage.

Par ailleurs, le recrutement massif de la génération Z, plus mobile, pourrait contribuer à rééquilibrer la pyramide des âges, tout en imposant de nouvelles exigences en matière de management, de flexibilité et de reconnaissance.

Hypothèse 3 : Vers une ouverture des modes d'accès à la fonction publique ?

Pour répondre aux défis d'attractivité, les modalités d'accès à la fonction publique territoriale pourraient être profondément réformées :

- diversification des voies d'entrée : concours rénovés, recrutement sur profil, alternance, validation des acquis de l'expérience ;
- mobilité intersectorielle facilitée entre public, privé et associatif ;
- plateformes territoriales de talents permettant un recrutement plus agile, transparent et adapté aux besoins locaux.

Une stratégie pour l'emploi public territorial partagée

(en cours d'élaboration)

Axe 1: Valoriser et promouvoir les métiers de la fonction publique territoriale



Promouvoir une marque employeur forte à travers une campagne de communication dynamique.



Faire du site internet du CDG Martinique une vitrine dynamique de l'engagement public local, au service de l'attractivité des métiers territoriaux.



Renforcer la proximité avec les publics cibles à travers la présence du CDG Martinique dans les événements emploi et orientation et assurer un relais des collectivités auprès des partenaires pour l'emploi (Missions locales, France Travail, Rectorat, Lycées, CFA, associations).



Proposer des ateliers réguliers, adaptés aux profils et besoins des publics ciblés afin d'accompagner la définition de projets professionnels dans la fonction publique territoriale.



Mettre en place des périodes d'immersion dans les collectivités selon les projets professionnels.



Renforcer l'accompagnement des agents publics et lauréats de concours dans leur insertion et/ou mobilité.



Proposer un accompagnement des futurs retraités pour faciliter le transfert de compétences.

Axe 2: Mobiliser les talents au service des missions publiques et développer leur employabilité



Accompagner les collectivités dans l'élaboration de politiques de recrutement attractives.



Engager et mettre en valeur des actions en matière de qualité de vie au travail et d'engagements environnementaux et sociaux.



Assurer le déploiement de la GPEEC pour favoriser les stratégies de recrutement de long terme.



Offrir un service d'interim territorial.



Garantir une visibilité et une attractivité des offres d'emplois territoriales.



Optimiser et valoriser la CVthèque du CDG Martinique



Vos avis, remarques et idées nous intéressent ! Contribuez à la boîte à idées du CDG Martinique et participez à l'élaboration de la stratégie pour l'emploi public territorial