L'ESSENTIEL
SUR LE RAPPORT LÉGISLATIF POUR AVIS

Commission DES LOIS

SÉNAT

Projet de loi de finances 2027
Programme « Fonction publique » de la mission « Transformation et fonction publiques »

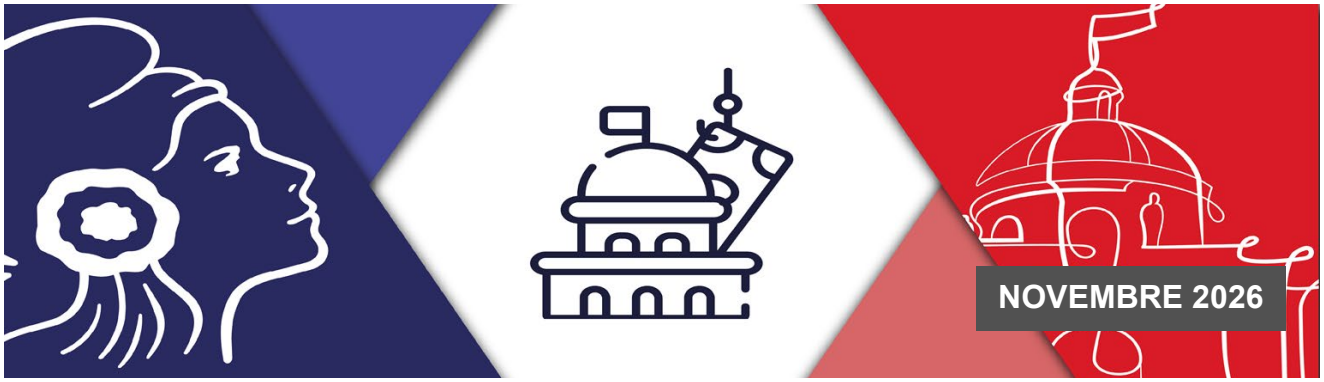
Le programme 148 « Fonction publique », qui **finance les politiques interministérielles de formation, d'action sociale et de gestion des ressources humaines de l'État**, bénéficie dans le projet de loi de finances pour 2027 de **crédits quasiment stables** par rapport à 2026, à hauteur de 225,1 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE) et de 226,8 millions d'euros en crédits de paiement (CP). Cette stabilité intervient après une **diminution sensible des moyens du programme en 2026** et accompagne la **réorganisation de plusieurs dispositifs**, notamment la création du groupe des instituts du service public (G-ISP).

Parallèlement, la structure de l'emploi public poursuit sa transformation sous l'effet de la **progression du recours aux agents contractuels**, qui représentent désormais près du quart des agents publics et plus des trois quarts des recrutements. Cette évolution, que la Cour des comptes qualifie de « *davantage subie que choisie* », pose question au modèle français de fonction publique et appelle la définition d'une véritable stratégie des ressources humaines, conciliant exigence de continuité du service public, maîtrise des dépenses de personnel et sécurisation des parcours professionnels.

Le rapporteur pour avis souligne également que les **difficultés persistantes d'attractivité**, conjuguées au **vieillissement des agents**, imposent aux employeurs publics d'anticiper davantage leurs besoins de recrutement et de formation. Dans ce contexte, il appelle à **préserver l'apprentissage**, qui constitue un levier essentiel de renouvellement des effectifs, alors que le désengagement de l'État fragilise particulièrement son financement dans la fonction publique territoriale.

Il considère enfin que **la transformation des métiers publics, sous l'effet notamment de l'intelligence artificielle, doit s'accompagner d'une politique ambitieuse d'anticipation des compétences et de formation des agents**. Le projet stratégique **« DGAFP 2030 »**, qui entend faire de la direction générale de l'administration et de la fonction publique une véritable direction stratégique des ressources humaines, devra être apprécié au regard des résultats concrets pour les employeurs publics et les agents.

Sous le bénéfice de ces observations, la commission s'est prononcée **en faveur de l'adoption des crédits du programme**, sous réserve de l'adoption de son amendement.



I. Des crédits stables en 2027, dans un contexte de réorganisation des principales actions du programme

A. Une stabilisation des moyens après une diminution sensible en 2026

Le programme 148 **finance les actions interministérielles de formation, d'action sociale et de gestion des ressources humaines de l'État**, en complément des crédits directement mobilisés par les différents ministères employeurs. Le projet de loi de finances pour 2027 prévoit de porter ses crédits à **225,1 millions d'euros en AE** et **226,8 millions d'euros en CP**, soit une **augmentation limitée à 0,28 %** par rapport à la loi de finances initiale (LFI) pour 2026.

Cette quasi-stabilité suit toutefois la diminution de 14 % des AE en 2026, principalement liée à la **disparition de la contribution de l'État au financement de l'apprentissage territorial**. La trajectoire retenue pour 2027 ne traduit donc pas un nouvel effort budgétaire, mais tend plutôt à **consolider les moyens du programme à un niveau sensiblement inférieur à celui des exercices précédents**.

Évolution des crédits du programme 148 entre la LFI 2026 et le PLF 2027

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	2026	2027	Évolution	2026	2027	Évolution
Programme 148	**224,5**	**225,1**	**+0,28 %**	**226,2**	**226,8**	**+0,28 %**
01. Formation des fonctionnaires	*77,1*	*78,1*	*+1,30 %*	*77,1*	*78,1*	*+1,30 %*
02. Action sociale interministérielle	*118,3*	*117,3*	*-0,82 %*	*120,0*	*119,0*	*-0,80 %*
03. Appui et innovation des ressources humaines	*29,1*	*29,7*	*+2,06 %*	*29,2*	*29,8*	*+2,06 %*

Source : commission des lois, d'après le Projet annuel de performance (PAP) pour 2027.
En millions d'euros, hors fond de concours et attribution de produits.

Cette **stabilité recouvre des évolutions différenciées** : les crédits de formation progresseraient de 1,3 %, principalement pour **accompagner la création du nouvel établissement public chargé de la formation des cadres intermédiaires de l'État**, et ceux consacrés à l'appui aux politiques de ressources humaines de 2,1 %. En revanche, les moyens alloués à l'action sociale interministérielle diminueraient de 0,8 %, tout en demeurant le premier poste de dépenses du programme.

Le rapporteur pour avis observe ainsi que les arbitrages proposés pour 2027 privilégient le maintien des dispositifs existants, alors même que la DGAFP entend désormais « *garantir la cohérence du cadre statutaire général et accompagner le changement nécessaire à la résilience et à l'efficacité des services publics* »[1]. Une ambition **qui suppose de renforcer les capacités d'anticipation et de pilotage des politiques de ressources humaines**, au-delà du seul financement des dispositifs existants.

[1] Réponse au questionnaire du rapporteur pour avis.

B. La création du groupe des instituts du service public : une rationalisation bienvenue, dont les bénéfices restent à établir

Les crédits de l'action relative à la *formation des fonctionnaires* atteindraient 78,1 millions d'euros en 2027, en augmentation d'un million d'euros. Cette progression accompagne principalement la **création du groupe des instituts du service public (G-ISP)**[1], établissement public qui se substituera aux cinq instituts régionaux d'administration (IRA) le 1er janvier 2027. Disposant de six implantations territoriales correspondant aux anciens IRA, le nouvel établissement doit permettre d'**unifier le pilotage de la formation** des attachés d'administration de l'État et de **mieux adapter les enseignements aux besoins des administrations employeuses**. Une « *maquette unique de formation* » doit ainsi être mise en place dès la rentrée 2027, avec un **renforcement des enseignements en matière de management, de gestion des crises et de transitions numérique et écologique**. Le G-ISP devra également développer la formation continue des cadres de proximité, proposer des formations « *sur mesure* » aux administrations et **accompagner les reconversions professionnelles, notamment celles des agents contractuels**. Le rapporteur pour avis accueille favorablement cette ambition, tout en relevant que **les IRA ont déjà connu plusieurs réformes successives depuis 2019**, dont les effets n'ont pas encore pu être pleinement appréciés.

L'intérêt de **cette réforme devra également être apprécié au regard des gains d'efficience attendus**. Alors que la subvention pour chaque institut du G-ISP atteindrait 52,3 millions d'euros en 2027, soit **deux millions d'euros supplémentaires par rapport à 2026**, le coût complet annuel de formation par élève devrait être ramené à **34 000 euros, contre 38 320 euros constatés en 2025**[2]. Selon la DGAFP, « *la mutualisation des fonctions supports doit permettre la réduction du coût de la formation des élèves attachés* ». Si cet objectif mérite d'être soutenu, **les économies effectivement réalisées devront être précisément mesurées**, afin de s'assurer que la création d'un opérateur unique ne se traduira pas seulement par une réorganisation administrative, mais permettra une amélioration tangible de l'efficience et de la qualité de la formation.

34 000 €

C'est le **coût annoncé de la formation annuelle** d'un élève du G-ISP, contre plus de 38 000 € au sein des IRA.

Source : *PAP pour 2027.*

C. Des dispositifs de formation et d'appui aux ressources humaines dont l'évaluation demeure perfectible

Le programme 148 **poursuit le financement des *Prépas* et *Parcours Talents***, destinés à favoriser l'accès des étudiants issus de milieux modestes aux concours de la fonction publique. À la rentrée 2026, le **dispositif compte 105 classes, représentant 1 746 places**, et le montant de la bourse accordée aux élèves a été porté de 4 000 à 5 000 euros.

Les résultats communiqués au rapporteur pour avis par la DGAFP apparaissent encourageants, puisque pour la promotion 2024-2025, **les taux d'admissibilité et d'admission aux concours se sont respectivement établis à 36 % et 25 %**, tandis que 93 % des élèves de la promotion 2025-2026 se déclarent



[1] Créé par le décret n° 2026-27 du 26 janvier 2026 relatif à l'établissement public « Groupe des instituts du service public ».
[2] Projet annuel de performance pour 2027.

satisfaits de la formation. Le nouvel indicateur introduit dans le Projet annuel de performance (PAP) pour 2027, consacré au nombre d'élèves inscrits, vise toutefois principalement à mesurer le « *taux de remplissage* » des classes et non l'efficacité du dispositif en matière de diversification des recrutements. Or, celle-ci devrait plutôt être appréciée au regard des taux de réussite au concours, de l'origine sociale des élèves et de leur insertion professionnelle effective.

Le rapporteur pour avis regrette plus généralement que **les indicateurs de performance du programme demeurent insuffisamment représentatifs des résultats obtenus**. L'objectif « *Optimiser la réponse aux besoins des agents en matière d'action sociale* » continue ainsi de reposer sur le taux de satisfaction des bénéficiaires du chèque emploi service universel (CESU) pour la garde d'enfants, sans permettre d'apprécier les coûts de gestion ni les besoins non satisfaits. De même, la performance de la plateforme « Choisir le service public » (CSP), qui enregistre désormais plus de treize millions de visites annuelles et propose quelque 75 000 offres d'emplois reste mesurée par le nombre de consultations des fiches de poste – or, le rapporteur pour avis tient à rappeler que la « *consultation d'une fiche de poste n'est pas, en tant que telle, signe de l'attractivité d'un poste* »[1].

II. Un recours accru aux agents contractuels qui conduit à s'interroger sur l'avenir du modèle français de fonction publique

A. Une transformation profonde de l'emploi public, davantage subie qu'anticipée

Au 31 décembre 2024, **la fonction publique employait 5,85 millions d'agents**, soit 37 000 de plus qu'un an auparavant (+0,6 %)[2]. Cette progression, commune aux trois versants, masque une évolution majeure de la structure de l'emploi public. Dans un rapport publié en juin 2026[3], la Cour des comptes relève qu'entre 2011 et 2024, le nombre de contractuels a augmenté de 37 %, tandis que celui des fonctionnaires est demeuré globalement stable. **Les contractuels représentent désormais environ 24 % des effectifs, soit 1,36 millions d'agents**. Cette transformation apparaît plus nettement encore dans les flux de recrutement : en 2024, 76 % des entrants dans la fonction publique des trois versants étaient contractuels, proportion atteignant 82 % dans le versant territorial.

> **76 %**
>
> des **recrutements dans la fonction publique** en 2024 concernaient des contractuels.
>
> ***Source :*** *Cour des comptes, 2026.*

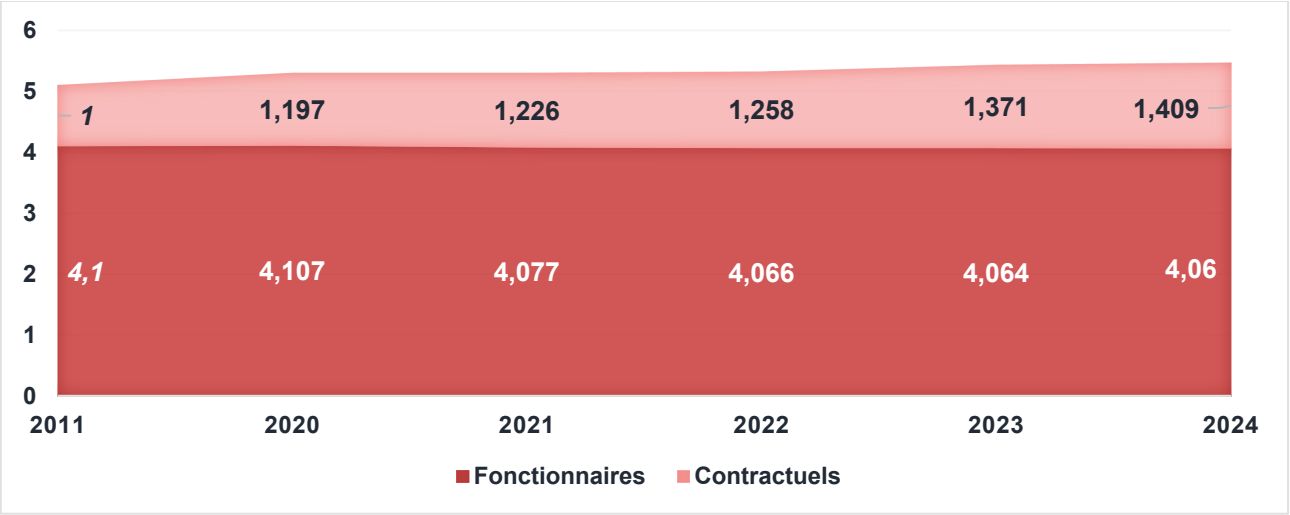
Cette croissance ne résulte pas uniquement de l'assouplissement des possibilités de recrutement opéré par la loi de 2019. Selon la Cour des comptes, le recours aux contractuels est « *davantage subi que choisi* », en ce qu'il constitue fréquemment **« *un palliatif au manque d'attractivité du statut* »**. Cette situation est **particulièrement marquée dans la fonction publique territoriale** (FPT), où les contractuels représentaient 27 % des effectifs fin 2024, contre 24,5 % deux ans auparavant. Cette évolution **touche notamment les catégories A et B**, dont les effectifs contractuels ont augmenté respectivement de 7,9 % et 5,1 % entre 2023 et 2024[4].

---

[1] Sénat, avis n° 134 (2023-2024) fait par Mme Catherine Di Folco au nom de la commission des lois sur le projet de loi de finances pour 2024.
[2] DGAFP-SDessi, *Évolution des effectifs de la fonction publique en 2024*, mai 2026.
[3] Cour des comptes, *La montée en puissance des agents contractuels : une fonction publique en mutation*, juin 2026.
[4] Réponses de la DGCL au questionnaire du rapporteur pour avis.

Dans la fonction publique hospitalière (FPH), où les agents contractuels constituent 22 % des effectifs, leur recrutement obéit principalement au souci d'assurer la continuité des soins, de pourvoir les postes demeurés vacants et d'être en mesure de faire face à la concurrence avec le secteur privé. La Fédération hospitalière de France (FHF), entendue par le rapporteur pour avis, confirme ainsi que les établissements recourent aux contractuels pour répondre aux difficultés de recrutement et maintenir le fonctionnement des services, au-delà des seules possibilités offertes par le cadre juridique.

Évolution du nombre d'agents publics contractuels et fonctionnaires[1]



Source : commission des lois, d'après les données communiquées par la DGAFP.

Cette évolution conduit à **s'interroger sur le modèle de fonction publique que les pouvoirs publics entendent construire**. Le recrutement de fonctionnaires demeure le principe posé par la loi[2], mais la place désormais structurelle des contractuels **impose aux employeurs de gérer durablement des agents soumis à des règles différentes** de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière. Or, comme le souligne la Cour des comptes, « *aucune réflexion n'a jusqu'à présent anticipé et accompagné cette tendance* », dont les conséquences sur la masse salariale et la politique de gestion des ressources humaines demeurent insuffisamment mesurées.

Sans remettre en cause les possibilités de recrutement contractuel, qui répondent à des besoins réels de souplesse et de compétences, le rapporteur pour avis **estime indispensable de définir une stratégie permettant d'articuler ces deux modes d'emploi** et d'**éviter que le recours au contrat ne constitue systématiquement une réponse par défaut aux difficultés d'attractivité du statut**.

B. Passer d'un recours aux contractuels subi à une véritable politique de gestion des parcours

Le rapporteur pour avis relève avec intérêt que la DGAFP, entendue pour l'instruction de ce rapport, **a engagé, en 2026, un « *chantier contractuel* »** visant à « *passer d'un recours aux contractuels parfois subi à un recours piloté et assumé dans les stratégies RH* ». Les travaux portent notamment sur la définition d'une « ***doctrine d'emploi des contractuels adaptée aux besoins des employeurs et aux exigences du service public*** »,

[1] Les chiffres de 2011 correspondent à des données approximatives transmises par la DGAFP.
[2] Article L. 311-1 du code général de la fonction publique.

l'harmonisation des pratiques de rémunération et le renforcement de l'accompagnement des gestionnaires. La DGAFP entend également « *engager une réflexion à long terme sur les quasi-statuts afin de limiter les dérogations avec le droit commun* ».

Cette prise de conscience, qui répond en partie aux observations formulées par la Cour des comptes, devra se traduire par une amélioration des perspectives de mobilité, de formation et de progression professionnelle des contractuels, afin de **prévenir la constitution durable de deux catégories d'agents aux parcours cloisonnés**.

Les informations communiquées au rapporteur pour avis mettent également en évidence des **lacunes persistantes du suivi statistique des contractuels**. La direction générale des collectivités locales (DGCL) indique ainsi ne pas disposer de données exhaustives sur le coût de l'indemnité de fin de contrat, instituée par la loi du 6 août 2019 pour limiter le recours aux contrats courts, alors même qu'**elle estime à 182 000 le nombre d'indemnités versées en 2024**. De même, les 5 200 ruptures conventionnelles recensées dans la FPT entre 2021 et 2023 ne font pas l'objet d'un suivi suffisamment précis de leur coût et du devenir professionnel des bénéficiaires. Ces insuffisances **fragilisent l'évaluation des dispositifs législatifs existants.** Elles doivent être corrigées par une amélioration substantielle des données recueillies dans les rapports sociaux uniques.

III. Attractivité, renouvellement des effectifs et transformation des métiers : la nécessité d'une meilleure anticipation des politiques de ressources humaines

A. Des difficultés d'attractivité persistantes, aggravées par le vieillissement des agents

Les dernières données disponibles font apparaître une légère amélioration de l'attractivité des concours de la fonction publique de l'État. En 2024, le nombre de candidats présents aux recrutements externes a progressé de 6 % et la sélectivité s'est redressée à 4,9 candidats pour un admis, contre 4,7 en 2023[1]. Cette évolution **demeure néanmoins très éloignée du niveau observé en 2011**, lorsque ce ratio atteignait 12,4. Surtout, **11 % des postes ouverts au recrutement externe de l'État n'ont pas été pourvus**.

Les difficultés sont **particulièrement marquées dans certaines filières territoriales** : la sélectivité des concours d'infirmiers en soins généraux et d'aides-soignants de classe normale n'atteint que 1,6 candidat pour un admis. Ces résultats soulignent que **les initiatives générales destinées à promouvoir l'emploi public ne sauraient suffire à résoudre les difficultés propres aux métiers les plus exposés**, pour lesquels les conditions de rémunération, de travail et de déroulement de carrière jouent un rôle déterminant.

Ces difficultés s'inscrivent dans un contexte de vieillissement des effectifs. **En 2024, 2,2 millions d'agents publics étaient âgés d'au moins 50 ans, soit 38 % des effectifs**, contre 30 % en 2011[2]. Cette proportion atteint 44 % dans la fonction publique territoriale, particulièrement exposée aux départs à la retraite au cours des prochaines années. Le baromètre HoRHizons 2026[3] confirme par ailleurs que plus de la moitié des collectivités répondantes rencontrent des difficultés de recrutement et de fidélisation.

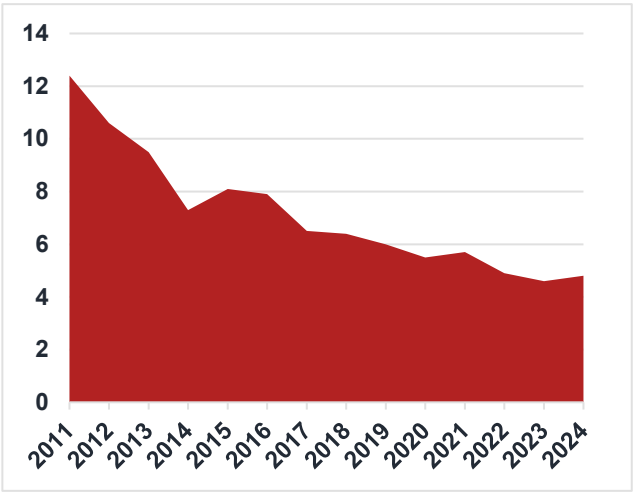
---

[1] DGAFP-SDessi (sous-direction des études, des statistiques et des systèmes d'information), *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique,* édition 2026.

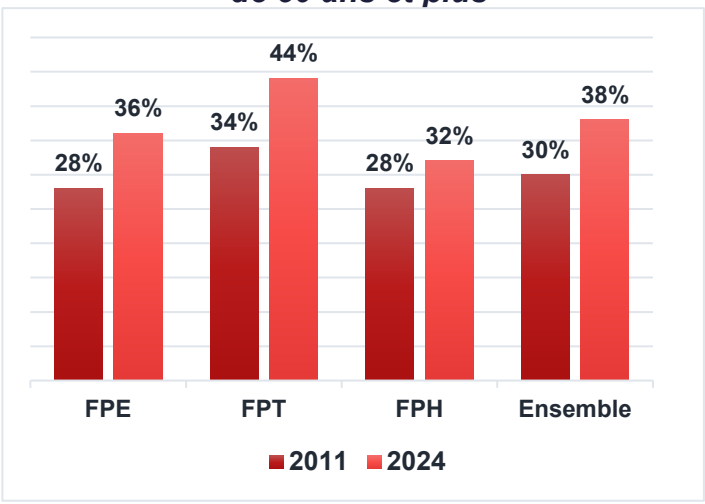
[2] *Ibid.*

[3] HoRHizons 2026, *Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités.*

Évolution du taux de sélectivité moyen des concours externes de l'État



Évolution de la part des agents âgés de 50 ans et plus



Sources : commission des lois, d'après les données communiquées par la DGAFP.

La conjonction de ces phénomènes **impose de dépasser une gestion essentiellement annuelle des effectifs** pour **développer une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, permettant d'anticiper les départs, de favoriser la transmission des savoir-faire et d'adapter les recrutements aux besoins futurs.

Projet stratégique « DGAFP 2030 »

Présenté le 6 janvier 2026, le projet stratégique « DGAFP 2030 » vise à repositionner la DGAFP « *à la fois comme **pilote stratégique des politiques de ressources humaines** de la fonction publique et **partenaire des services publics*** », au-delà de ses fonctions traditionnelles de production normative et d'expertise juridique, et entend répondre à plusieurs transformations de long terme : « *vieillissement démographique, bouleversements du marché du travail, déploiement de l'intelligence artificielle…* ».

Le projet s'organise autour de cinq axes, ventilés en actions :

- « **Penser la politique RH sur le temps long** » : renforcer les capacités de prospective de la DGAFP, notamment par une revue stratégique de la fonction publique à l'horizon 2035-2050 et le développement de modèles de projection des données RH.
- « **Consolider la DRH de l'État** » : élaborer une stratégie pluriannuelle des ressources humaines de l'État et renforcer le pilotage territorial.
- « **Piloter un droit de la fonction publique plus simple et plus accessible** » : achever la codification du droit de la fonction publique et en faciliter l'appropriation *via* le développement d'outils numériques, associer davantage les employeurs et gestionnaires concernés à l'évaluation des normes.
- « **Promouvoir une fonction publique exemplaire** » : renforcer l'attractivité et la visibilité de l'emploi public, notamment par le développement de « Choisir le service public ». Poursuivre les politiques d'égalité, de diversité et de handicap et promouvoir de nouvelles pratiques de travail et de management, tout en renforçant la déontologie et la protection des agents.
- « **Mettre la politique RH au service des transformations** » : accompagner les évolutions des services publics en mobilisant notamment l'intelligence artificielle, la formation et le management.

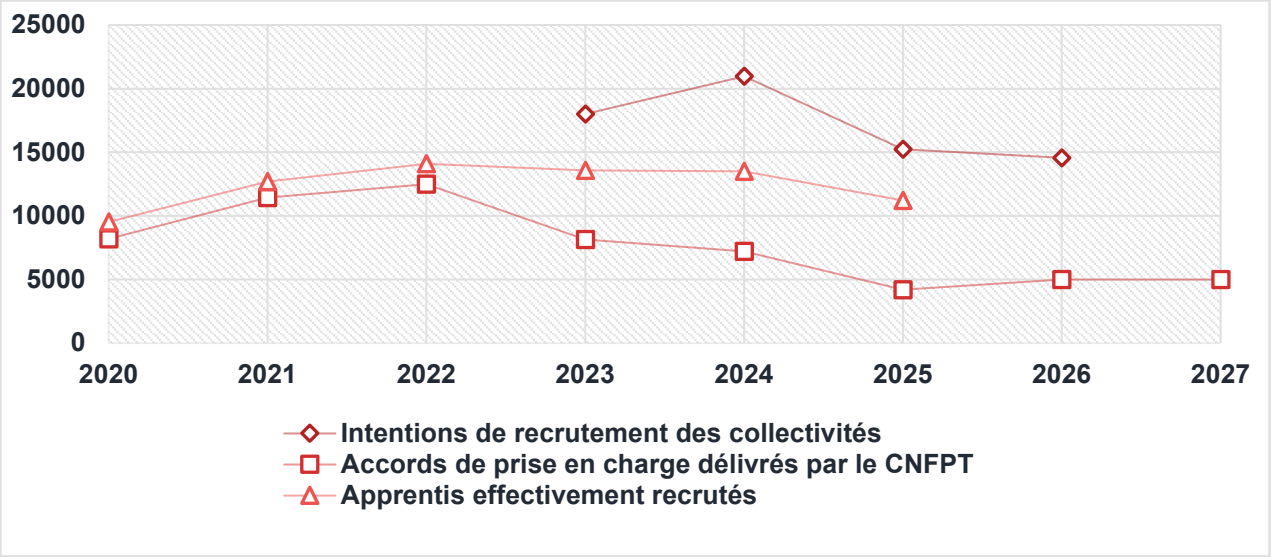
*Source : co*mmission des lois, d'après les informations communiquées par la DGAFP.

B. L'apprentissage territorial : un levier essentiel de recrutement, fragilisé par le désengagement de l'État



Cette année encore, le rapporteur pour avis attire l'attention sur les **difficultés de financement de l'apprentissage dans la FPT**. Le dispositif de financement mis en place en 2022 reposait initialement sur un partage de l'effort financier entre le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), les employeurs territoriaux, l'État et *France compétences*. Or, la disparition des contributions de l'État et de *France compétences* en 2026 a profondément fragilisé son équilibre. En conséquence, **alors que le CNFPT avait délivré 12 489 accords de prise en charge en 2022, leur nombre est tombé à 4 197 en 2025**[1]. Pour 2026, l'établissement a limité sa capacité de financement à environ 5 000 contrats, tandis que les collectivités ont exprimé 14 562 intentions de recrutement. Le CNFPT souligne que celles-ci « *dépassent donc encore très largement les capacités de financement de l'établissement* », ce qui contraint les employeurs à supporter directement une part croissante du coût des formations, au risque de freiner leur engagement en faveur de l'apprentissage.

Évolution de l'apprentissage territorial entre 2020 et 2027[2]



Source : commission des lois, d'après les données communiquées par le CNFPT.

Le déséquilibre financier apparaît désormais structurel. Selon les estimations communiquées par le CNFPT, le financement de 13 500 à 14 500 contrats annuels représenterait un besoin compris entre 128 et 138 millions d'euros, hors frais de gestion, alors que le produit de la cotisation additionnelle[3] affectée à l'apprentissage devrait atteindre seulement 48,2 millions d'euros en 2027.

Le CNFPT juge ce système « *inéquitable* », dès lors que les employeurs territoriaux « *financent désormais seuls la formation de leurs apprentis, par une cotisation mutualisée qui ne couvre qu'un tiers environ de leurs besoins* ». Il relève également que ce désengagement a conduit à « *diviser presque par trois le volume de contrats financés depuis 2022* », alors même que **l'apprentissage constitue un « *levier reconnu de pré-recrutement et d'attractivité* ».** Selon une enquête auprès des employeurs, 67 % d'entre eux y recourent

[1] Réponses du CNFPT au questionnaire du rapporteur pour avis.
[2] S'agissants des accords de prise en charge délivrés par le CNFPT, les chiffres donnés pour les années 2026 et 2027 correspondent respectivement à un objectif et à une prévision. Le CNFPT ne dispose pas, en outre, de données sur les intentions de recrutement des collectivités antérieures à 2023.
[3] Plafonnée à 0,1 % de la masse salariale.

dans une logique de pré-recrutement. **Partageant cette préoccupation, le rapporteur pour avis a proposé à la commission un amendement, qu'elle a adopté, visant à rétablir la contribution de l'État au financement de l'apprentissage territorial, à hauteur de 15 millions d'euros par an, conformément à son engagement intérieur**. Cette première mesure, bien qu'insuffisante pour couvrir l'ensemble des besoins, doit permettre de soutenir le recrutement d'apprentis dans l'attente d'un financement partagé et pérenne, offrant aux collectivités une visibilité suffisante pour leur engagement dans ce dispositif.

Il souligne également **l'intérêt de l'apprentissage pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap**, qui représentaient près de 6 % des apprentis recrutés dans la fonction publique en 2025. L'expérimentation instituée par l'article 91 de la loi du 6 août 2019, permettant sous certaines conditions leur titularisation à l'issue de leur contrat, est toutefois arrivée à son terme le 6 août 2025. Si son bilan quantitatif demeure limité, avec 54 titularisations recensées dans la FPE entre 2021 et 2025, le rapporteur pour avis regrette que sa pérennisation, prévue par le projet de loi *portant diverses mesures urgentes de sécurisation du droit de la fonction publique* déposé au Sénat en février 2026, n'ait pas encore abouti. Il appelle donc à faire aboutir rapidement ce sujet.

C. Anticiper les transformations des métiers publics, notamment sous l'effet de l'intelligence artificielle

Le déploiement de l'intelligence artificielle (IA) constitue **l'un des principaux défis auxquels les employeurs publics seront confrontés** au cours des prochaines années. Dans un rapport inter-inspections d'avril 2026[1], les auteurs soulignent que l'IA représente « *un levier majeur, mais non automatique ni exclusif, de transformation de l'action publique* ». Les inspections générales constatent une **diffusion rapide mais très inégale des usages**, avec plus de 140 produits recensés dans les services de l'État et une appropriation particulièrement contrastée selon la taille des collectivités territoriales. Elles alertent également sur les risques liés aux usages spontanés et non encadré, ou « *shadow IA* », qui **pourraient concerner 40 % des agents publics**. Ces évolutions imposent un accompagnement structuré, afin de concilier les gains d'efficience attendus avec les exigences de confidentialité, de fiabilité et de responsabilité propres au service public.



La DGAFP a engagé une réflexion sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de gestion des ressources humaines et sur l'accompagnement des agents. Elle estime ainsi que le secteur public doit être « *exemplaire* via *une utilisation éthique, transparente, responsable, raisonnée et sécurisée, centrée sur l'humain* ». **Le CNFPT a, pour sa part, développé une offre nationale de formation, dont le module consacré aux fondamentaux de l'IA a réuni plus de 65 000 participants**. Ces initiatives sont bienvenues, mais la transformation des métiers ne saurait se réduire à la maîtrise technique de nouveaux outils : elle suppose une anticipation des besoins en compétences, une adaptation des parcours de formation et un accompagnement particulier des encadrants.

Le rapporteur pour avis relève, à cet égard, **l'engagement d'une négociation en vue de la conclusion d'un accord-cadre sur le déploiement de l'intelligence artificielle dans les trois versants de la fonction publique**. Un projet d'accord, qu'il a pu consulter, a été transmis aux organisations syndicales et aux représentants des employeurs publics le 18 septembre 2026, et ceux-ci ont été invités à faire connaître leur position au Gouvernement avant le 15 novembre. Cette démarche doit permettre d'inscrire

[1] Inspection générale des finances (IGF) - Inspection générale de l'administration (IGA) - Inspection générale des affaires sociales (IGAS), *Le déploiement de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques*, avril 2026.

le développement de l'IA dans le dialogue social. Le rapporteur pour avis **souligne l'importance de parvenir à un cadre partagé**, permettant d'accompagner les transformations des métiers et des conditions de travail, tout en associant les agents à leur mise en œuvre.

En définitive, le rapporteur pour avis estime que **les transformations profondes que connaît la fonction publique appellent une politique de ressources humaines davantage anticipatrice, capable de répondre aux difficultés de recrutement, d'accompagner la diversification des statuts et de préparer l'évolution des métiers**. Si les initiatives engagées par la DGAFP vont dans ce sens, leur efficacité devra être appréciée à l'aune de leurs résultats concrets pour les employeurs publics et les agents. **Sous le bénéfice de ces observations, le rapporteur émet un avis favorable à l'adoption des crédits du programme 148 *Fonction publique* pour 2027.**

Réunie le 24 novembre 2026, la commission des lois a émis un avis favorable à l'adoption des crédits du programme « Fonction publique » de la mission « Transformation et fonction publiques ». Elle sera examinée en séance publique le 1er décembre 2026.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Projet annuel de performances du programme 148 annexé au projet de loi de finances pour 2027 ;
- Rapport de la commission des finances du Sénat sur la mission « Transformation et fonction publiques ».



Muriel JOURDA
Présidente
Morbihan
Les Républicains



Catherine DI FOLCO
Rapporteur pour avis
Rhône
Les Républicains

secretaires.lois@senat.fr 01.42.34.23.37 www.senat.fr