

Mobilités fonction publique-secteur privé : un contrôle à renforcer selon la Cour des comptes

Publié le 16 mai 2025

🕒 4 minutes

Par : La Rédaction (<https://www.vie-publique.fr/auteur/18466-la-redaction>)

La Cour des comptes a publié un rapport sur la mobilité des fonctionnaires et agents contractuels entre le secteur public et le secteur privé. Environ 10 000 personnes ont quitté en 2019 la fonction publique pour le privé. La Cour pointe l'insuffisance des dispositifs de contrôle "assez complexes" et les risques de conflit d'intérêts.

Chaque année, 500 000 personnes quittent la fonction publique (et autant la rejoignent), dont 10 000 sont partis travailler dans le secteur privé en 2019. Le rapport (<https://www.vie-publique.frhttps://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-mobilites-entre-les-secteurs-public-et-privé>) de la Cour des comptes, publié le 14 mai 2025, se base sur des chiffres de 2019, faute de données actualisées ("*quasi-inexistantes*" dans la fonction publique hospitalière). Phénomène limité, le "*pantouflage*" concerne essentiellement des emplois supérieurs de la fonction publique.

L'étude, réalisée à la suite des demandes déposées sur la plateforme de participation citoyenne (<https://www.vie-publique.frhttps://participationcitoyenne.ccomptes.fr/>) de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC), se penche surtout sur le respect des règles de mobilités dans les trois fonctions publiques (fonction publique de l'État, fonction publique territoriale et hospitalière).

Un "pantouflage" limité aux emplois supérieurs

"Environ 10 % des membres des corps et services techniques et administratifs supérieurs de l'État étaient affectés dans le secteur privé en janvier 2024", pointe la Cour des comptes. Les mobilités des "*emplois les plus élevés*" concernent notamment :

- 29% des ingénieurs des mines ;
- 27% des membres de l'Inspection générale des finances ;
- 22% des anciens élèves de l'ENA, qui "*ont rejoint momentanément le secteur privé*" et 8% sont partis définitivement ;
- 3% dans l'Inspection générale de l'administration.

Si une **meilleure rémunération** est la **première raison de mobilité**, d'autres facteurs sont pris en compte, notamment "*la nature des métiers et des compétences acquises, plus ou moins recherchés par les employeurs privés, les opportunités de carrière*". Partir dans une entreprise privée peut aussi être encouragé par l'employeur public, pour acquérir de nouvelles compétences (par exemple, environ 10% des ingénieurs de l'armement sont affectés pendant deux ou trois ans dans une entreprise privée).

Par ailleurs, **les départs vers le privé concernent davantage les agents contractuels que les fonctionnaires**. L'augmentation de l'emploi contractuel (plus 300 000 personnes entre 2015 et 2023) devient un enjeu de gestion des ressources humaines.

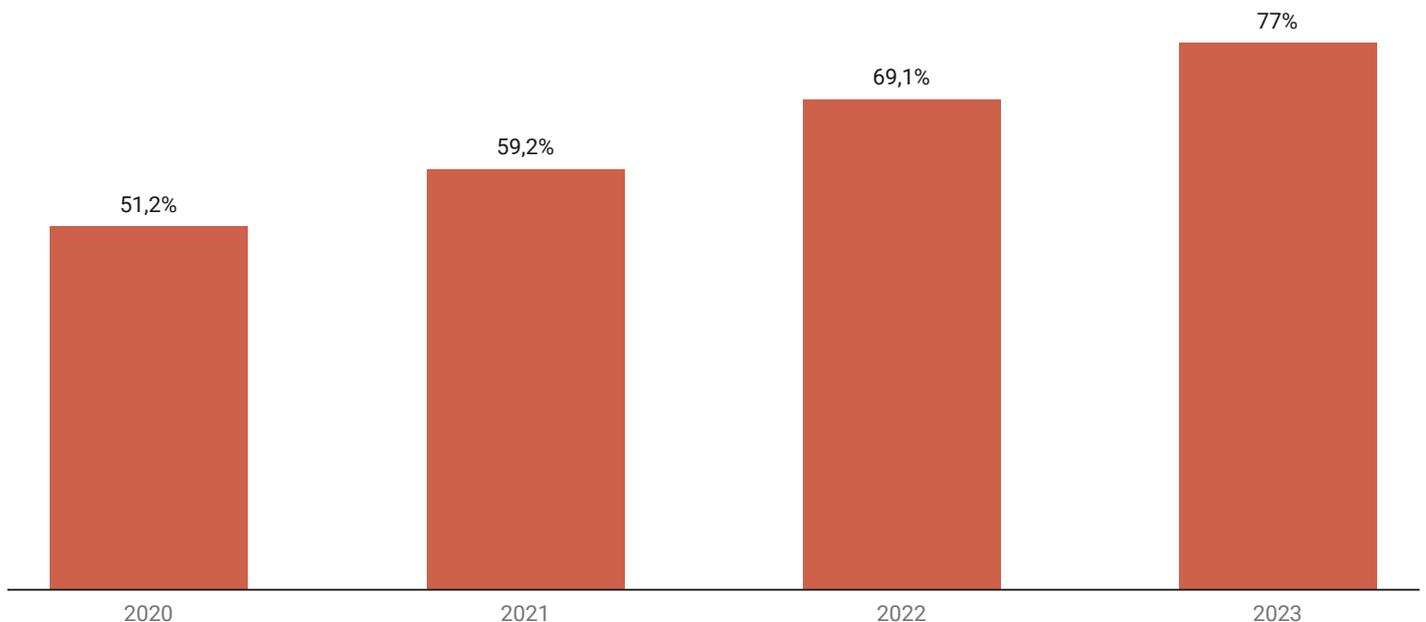
Des contrôles insuffisants

Depuis la loi du 6 août 2019 (<https://www.vie-publique.fr/loi/24180-loi-du-6-aout-2019-transformation-fonction-publique>) de transformation de la fonction publique, **la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) est chargée du contrôle des mobilités des agents exerçant les plus hautes responsabilités (environ 15 000 personnes)**. Pour les autres agents, le contrôle revient aux autorités hiérarchiques. Le contrôle est préventif du risque pénal (risque de prise illégale d'intérêts) et déontologique (risque de compromettre le fonctionnement normal, l'indépendance ou la neutralité du service public (<https://www.vie-publique.fr/#>), entre autres).

Les refus de mobilités sont "*rare*", souligne l'étude : moins de dix décisions d'incompatibilité pour chaque ministère (<https://www.vie-publique.fr/#>) entre 2020 et 2023 et 7% des avis de la HATVP. Toutefois, les avis de compatibilité avec réserves représentent 77% des avis de la Haute autorité.

Part des avis de compatibilité avec réserves rendus par la HATVP depuis 2020 (toutes mobilités confondues, hors avis d'irrecevabilité et d'incompétence)

En %



Graphique: Vie-publique.fr / DILA • Source: [rapport public annuel 2023 de la HATVP, p. 90](#) • [Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

L'enquête pointe des "*lacunes*" dans les contrôles, en particulier dans la fonction publique hospitalière et préconise en particulier de :

- responsabiliser davantage les agents sur le respect de la déontologie (par exemple, un engagement par écrit sur le respect des réserves) ;
- renforcer le suivi statistique des mobilités, en particulier dans la fonction publique territoriale et hospitalière ;
- mettre en place des procédures internes garantissant l'effectivité des contrôles déontologiques dans la fonction publique hospitalière.

En bref

Transparence de la vie publique : les dix ans de la HATVP (<https://www.vie-publique.fr/en-bref/294449-transparence-de-la-vie-publique-les-dix-ans-de-la-hatvp>)

31 mai 2024