

...le rapport d'information

L'attractivité de la fonction publique territoriale, un enjeu de marque ?

De Mme Catherine DI FOLCO, Sénateur du Rhône (App. Les Républicains), de M. Cédric VIAL, Sénateur de la Savoie (Ratt. Les Républicains) et de M. Jérôme DURAIN, Sénateur de la Saône-et-Loire (Socialiste, Écologiste et Républicain)

Confrontées à des difficultés de recrutement, les collectivités territoriales explorent de nouvelles voies pour conforter, ou restaurer, leur attractivité en tant qu'employeuses. Technique marketing à la croisée de la gestion des ressources humaines et de la communication, la stratégie de la marque employeur se présente comme un moyen de **rénover la démarche de recrutement**, de **repenser la relation employeur / employé**, et de **mettre en valeur l'identité de la collectivité** tout comme le **sens des missions** qu'elle propose.

1. LA BOÎTE À OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES DÉCIDEURS LOCAUX DANS LEUR DÉMARCHE DE MARQUE EMPLOYEUR



2. LA PERTE D'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

A- La dégradation de l'attrait des métiers de la fonction publique

Des recrutements plus difficiles. Le nombre moyen de candidats pour un poste offert est passé de 16 en 1997 à 6 en 2022¹.

La crise des vocations. Avec l'arrivée de **nouvelles générations** sur le marché du travail, le point de vue concernant l'attrait et les atouts de la fonction publique change : ce qui était, de longue date, perçu comme un avantage devient un inconvénient.

La remise en question de la sélection par concours. Longue, complexe et perçue comme excessivement concurrentielle, la procédure du concours attire moins les candidats, au contraire de la voie contractuelle qui ne cesse de se développer au sein de l'emploi public. Le nombre de candidats aux différents concours de la fonction publique d'État a été **divisé par trois** entre 1997 (650 000 candidats) et 2018 (228 000 candidats)².

Le niveau des rémunérations. Pour des postes similaires, les filières de la fonction publique sont **très souvent moins rémunératrices que les filières du secteur privé** : entre 2013 et 2020, le salaire net moyen du secteur public a augmenté de 8,83 %, alors qu'il a progressé de 14,35 % dans le secteur privé³. Parmi les trois versants de la fonction publique, le secteur le plus touché par le volet des rémunérations est la territoriale : en 2021, un agent de la fonction publique territoriale gagnait en moyenne 2 039 euros nets par mois, quand le salaire moyen s'élevait à 2 688 euros dans la fonction publique d'État.

Le management perçu comme trop hiérarchique. Le style de management dans la fonction publique se trouve parfois en décalage avec les attentes des candidats : les agents publics souhaitent travailler dans un environnement **plus moderne, moins bureaucratique et plus agile**.

B- Les freins spécifiques à la fonction publique territoriale

Malgré des atouts, les métiers de la territoriale peinent à attirer. Les métiers de la territoriale disposent d'indéniables **atouts pour tirer leur épingle du jeu** sur le marché de l'emploi : métiers ancrés dans le concret, porteurs de sens et implantés dans un territoire, organisation du travail en projet, chaîne hiérarchique courte... Toutefois, ces avantages ne permettent pas de remédier à **un déclin d'attractivité** : 39 % des employeurs territoriaux disaient éprouver des difficultés à attirer des candidats en 2021, soit 9 points de plus qu'en 2015⁴.

La méconnaissance de cette filière d'emploi. Les modes d'accès à la fonction publique territoriale sont considérés comme **peu clairs** et, de fait, peu plébiscités par les candidats. La territoriale ne bénéficie pas d'une vitrine médiatique suffisante qui permettrait aux candidats de mieux cerner les métiers de la branche.

Les contraintes inhérentes à la taille de la collectivité territoriale employeuse et à sa localisation. Dans une **petite commune**, les recrutements sont rendus plus difficiles par l'éloignement et le risque d'isolement. Les perspectives de carrière y sont également moins nombreuses.

L'information lacunaire à propos des postes à pourvoir. L'expérience candidat est un facteur qui peut nuire à l'attractivité de la fonction publique territoriale. Les candidats souhaitent plus de **fluidité et de transparence** lors de la procédure de recrutement, avec des fiches de poste donnant davantage d'informations utiles pour bien cerner le poste proposé.

¹ Rapport sur l'« État de la fonction publique – édition 2022 » par la DGAFP.

² Étude sur l'« Attractivité de la fonction publique » publiée le 3 décembre 2020 par la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP).

³ Audition de Mme Marie-Laure BLOT par la délégation aux collectivités territoriales le 6 avril 2023, lors de la réunion plénière portant sur la « Marque employeur : quelle stratégie territoriale pour les collectivités territoriales ? ».

⁴ Rapport sur « L'attractivité de la fonction publique territoriale », publiée en janvier 2022 par le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) et l'Inspection générale de l'administration (IGA).

3. LA MARQUE EMPLOYEUR, OU COMMENT RÉNOVER L'IMAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE POUR EN FAIRE UN VÉRITABLE OUTIL D'ATTRACTIVITÉ ET DE COMPÉTITIVITÉ

A- Qu'est-ce que la marque employeur ?

Un outil de gestion des ressources humaines... La marque employeur correspond à un ensemble d'outils et de stratégies de **communication et de marketing** permettant à la fois de **valoriser un employeur** auprès de candidats potentiels, mais aussi de **fidéliser et de conserver** les talents. Elle se construit à partir de l'image de l'employeur, mais aussi de sa capacité à fournir un environnement de travail correspondant aux attentes de ses employés. Les enjeux de la marque employeur sont multiples, tant sur le plan **externe**, pour attirer de nouveaux talents, que sur le plan **interne**, pour développer ou renforcer un sentiment d'appartenance à une organisation qui leur ressemble.

... en résonance avec les problématiques d'attractivité de la fonction publique territoriale. Développer une marque employeur peut aider une collectivité à **plus et à mieux recruter**. Elle permet de **contrecarrer les idées reçues** altérant l'image des fonctionnaires, en faisant découvrir la variété des emplois proposés. Elle peut être l'occasion de **moderniser les processus de recrutement**, afin de mieux cibler les candidats et d'attirer des profils cohérents avec les valeurs et les compétences recherchées par la collectivité.

Une ou plusieurs marque(s) employeur(s) ? La diversité des métiers, des missions, des formations, des compétences attendues ne peut pas être résumée au sein d'une seule marque employeur, au risque même de compliquer la lisibilité des institutions : une marque employeur unique de l'État ou même de la fonction publique territoriale ne paraît ainsi **ni pertinente ni efficace**. À l'inverse, la multiplication des marques employeur au sein d'un même territoire restreint pourrait **semer la confusion** chez les candidats potentiels.

Une stratégie complémentaire à celle du marketing territorial. Le marketing territorial vise à mettre en avant les atouts d'une collectivité territoriale pour attirer des personnes mais aussi des entreprises, des infrastructures, des événements culturels... La marque employeur d'une collectivité et le marketing territorial sont donc complémentaires, ce dernier apportant des arguments supplémentaires pour **attirer les candidats potentiels et leur famille** au sein de la collectivité.

B- Les facteurs clefs de réussite d'une marque employeur

Choisir la strate géographique pertinente. Les plus petites communes n'ont pas assez de moyens à attribuer au développement d'une marque employeur. Celle-ci serait d'ailleurs moins pertinente à une petite échelle puisque le nombre d'opportunités est limité et que les besoins de la collectivité sont plus ponctuels. Il paraît donc plus avisé de créer une marque employeur à une échelle plus large, au niveau des **grandes métropoles, des intercommunalités, des départements ou des régions**. Le but est de **mutualiser** les moyens, de mettre en avant une identité qui rassemble plusieurs communes et de valoriser à la fois le territoire et les métiers locaux.

Définir une identité et une proposition employeur claires. Le socle de la marque employeur réside à la fois dans la **promesse candidat** et la **promesse collaborateur**. Afin de construire sa marque employeur, la collectivité territoriale doit d'abord réfléchir à la définition de son **identité**, ses valeurs, sa culture, ses **avantages comparatifs**, les éléments qui font que ses membres ont choisi d'y travailler.

Associer les élus et les équipes locales à l'élaboration de la marque employeur. Afin de construire une marque employeur **cohérente et fidèle à la réalité**, un dialogue doit être engagé avec **toutes les parties prenantes** de la collectivité territoriale, c'est-à-dire les **élus**, parfaits relais locaux de la marque, et les **équipes locales**, qui doivent se retrouver dans l'identité véhiculée par la marque.



Considérer à la fois le recrutement et la fidélisation des candidats. La marque employeur doit permettre à la collectivité territoriale de mieux se faire connaître et de **recruter les talents les plus adaptés à ses besoins**. Une fois passée la phase de recrutement, la marque employeur intervient **tout au long de la vie de**

l'agent au sein de la collectivité. Les collaborateurs doivent être invités à **participer à l'évolution** de la marque employeur, et peuvent même devenir ses **ambassadeurs**.

Utiliser toute la palette des outils numériques. La création d'un **site internet** ou l'utilisation des **réseaux sociaux** sont des **vecteurs efficaces** permettant de relayer des témoignages des agents, de publier des fiches de poste ou des offres d'emplois, de communiquer sur l'histoire, les évolutions de la structure ou sur l'ambiance et le cadre de travail.

Évaluer et améliorer l'efficacité de la marque employeur. La **cohérence** est l'un des ingrédients du succès d'une marque employeur, qui doit donc **évoluer** à mesure que la collectivité se transforme. Il est à cet égard intéressant d'utiliser des **outils quantitatifs et / ou qualitatifs** pour mesurer **l'efficacité** et l'impact réel d'une marque employeur sur le recrutement.

Être accompagné par un cabinet spécialisé ? Un certain nombre de cabinets de conseil ont développé une activité spécifique autour de la marque employeur. L'accompagnement par un tel cabinet semble **faciliter la tâche des collectivités**, pour qui la communication et le marketing ne sont pas le cœur de métier. Cependant, faire appel à ces structures a un **coût**, difficile à évaluer dès lors qu'il dépend du format de la mission confiée.

LA PRÉSIDENTE	LES RAPPORTEURS		
 <p data-bbox="331 1146 504 1173"><u>Françoise GATEL</u></p> <p data-bbox="300 1191 536 1290">Présidente de la Délégation Sénateur d'Ille-et-Vilaine (Union centriste)</p>	 <p data-bbox="587 1146 791 1173"><u>Catherine DI FOLCO</u></p> <p data-bbox="593 1191 785 1263">Sénateur du Rhône (App. Les Républicains)</p>	 <p data-bbox="884 1146 1002 1173"><u>Cédric VIAL</u></p> <p data-bbox="836 1191 1050 1263">Sénateur de la Savoie (Ratt. Les Républicains)</p>	 <p data-bbox="1110 1146 1283 1173"><u>Jérôme DURAIN</u></p> <p data-bbox="1088 1191 1305 1290">Sénateur de la Saône-et-Loire (Socialiste, Écologiste et Républicain)</p>
<p data-bbox="469 1326 1126 1352">Délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation :</p> <p data-bbox="517 1352 1078 1379">http://www.senat.fr/commission/decentralisation/index.html</p> <p data-bbox="699 1379 896 1406">Lien vers le rapport :</p>			