Dessiner la marque employeur de la fonction publique territoriale de demain

Baromètre de la marque employeur au sein des collectivités locales, Juin 2020











Édito



Caroline LopinotDirectrice Infopro Digital Emploi

La part émergée de l'iceberg

Marque employeur.

Inévitablement confrontées au jeu concurrentiel du marché de l'emploi, les collectivités territoriales s'approprient les techniques du marketing RH. Le pas est franchi, pour éclairer et motiver les potentiels candidats, de partager le quotidien des acteurs du Service Public, de mettre en relief le sens et l'utilité de leur action, d'expliciter les avantages de leurs conditions professionnelles.

Mais la marque employeur n'est pas qu'une approche des services recruteurs nouvelle génération. L'empreinte employeur se forge à l'intérieur de l'organisation, par des actions concrètes. Et ce sont les impacts de ces pratiques internes qui alimentent objectivement, sans dissonance, la communication interne et externe, qui dessinent l'image employeur.

Quand le collaborateur prend le contrôle de son employabilité.

Les nouvelles générations ont appris de la génération « chômage ». Elles savent que sous l'accélération des mutations qui s'imposent, les entreprises ne peuvent plus promettre ni stabilité, ni trajectoires linéaires. Elles ont appris la mobilité, la gestion du parcours professionnel et l'autoprotection. Elles apprivoisent les paradoxes : sécurité et performance, stabilité et changement, équilibre vie professionnelle / vie privée, recherche du sens et culture du court terme, épanouissement professionnel et systèmes de contraintes...

Les nouvelles générations de collaborateurs (anciens, actuels ou futurs) sont donc plus exigeantes. Elles se font leur opinion en amont avant d'agir. Elles choisissent. Et puis elles sollicitent des moyens, s'approprient leur CPF, pour prendre le contrôle de leur niveau d'employabilité.

De la politique sociale à l'offre RH.

La fonction RH est ainsi à présent soumise à la double exigence des impératifs de l'organisation et de ceux que se fixent les individus. Au-delà de distribuer une politique sociale, elle doit aujourd'hui repenser ses modes d'action pour en quelque sorte (se) vendre auprès de ses « clients » internes (salariés, managers, dirigeants, partenaires sociaux), en plus du marché externe (candidats, écoles...).

Malgré les spécificités de l'Emploi Public, la fonction RH des collectivités n'échappe pas à cette mue. L'évolution des aspirations est indéniablement universelle. La fonction RH va devoir favoriser une démarche plus holistique, avec la gouvernance, avec les mangers, avec ses agents, pour différencier la promesse de l'employeur territorial.

Le Web, les réseaux sociaux, l'organisation d'évènementiel sont de puissants outils pour séduire au dehors. Ce sont aussi de puissants outils pour remodeler l'équilibre des relations collaborateur-employeur, pour faire apparaître à l'intérieur une réalité qui pourra rayonner à l'extérieur.

Introduction

L'attractivité de la marque employeur de la fonction publique territoriale se présente tel un puzzle composé de nombreuses pièces, certaines plus visibles et reconnaissables que d'autres. Là, réside tout l'enjeu, d'allier les différents composants pour aboutir à une marque employeur attirante, satisfaisante et proche des enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Comment passer outre les critères traditionnels d'attractivité sur lesquels les décideurs n'ont pas de prise, ou presque? Ce livre blanc est axé sur les éléments à la main des décideurs des collectivités locales, comme le management, la numérisation des modes de travail et la valorisation des compétences transversales.

Comment valoriser le cœur des missions sur le terrain et le potentiel de la force du collectif, tout en gardant le regard tourné vers l'avenir? Ce livre blanc dessine les contours d'une collectivité territoriale qui sera plus que jamais au service de ses usagers, grâce à l'engagement plus fort de fonctionnaires pleinement investis de leurs missions.

Il s'agit, tout d'abord, de mieux connaître les facteurs d'attractivité du secteur pour répondre aux attentes des talents intéressés par la fonction publique territoriale. Puis, de poser un regard proactif sur la réalité du terrain.

La fonction publique territoriale dispose de nombreux éléments clés d'une marque employeur attrayante, sans les mettre en avant. Nous allons donc identifier les points à (re)travailler, tout au long de ce livre blanc.

Cette quatrième édition du « Baromètre de la marque employeur au sein des collectivités locales », proposée par INFOPRO - La Gazette, se veut l'outil de bord des collectivités pour améliorer leur marque employeur en 2021. Il part de l'image de la fonction publique territoriale, avant d'examiner les critères d'attractivité, de satisfaction et les facteurs préjudiciables à la marque employeur.

Ce livre blanc explore la marque employeur par un exercice de regards croisés, le but étant de valoriser les différentes perceptions de la fonction publique territoriale et d'en tirer les leçons. Nous avons ainsi interrogé un éventail d'individus représentatif d'une vision à la fois interne et externe de la fonction publique territoriale. La base des répondants comprend :

- ▶ 57 % d'agents en poste, dont 83 % d'agents titulaires, 16 % d'agents contractuels et 1 % d'élus
- > 37% de personnes constituant un échantillon représentatif de population française
- > 3 % de candidats à un premier emploi dans la fonction publique territoriale
- 3 % de candidats dans le secteur privé.

Sommaire

Édito	2
Introduction	3
Une attractivité multiple	5
▶ Que pensent les agents de l'attractivité de la fonction publique territoriale ?	5
▶ Une fonction publique territoriale essentielle à notre société	6
▶ Le type de collectivité influe-t-il sur les choix ?	7
Donner envie par plusieurs canaux	8
Une satisfaction avant tout humaine	11
Des critères de satisfaction ancrés dans le quotidien	12
La fuite de talents de la fonction publique territoriale	13
Le management comme levier de fidélisation	14
L'épreuve de la crise sanitaire	16
▶ La crise sanitaire fait réfléchir sur l'avenir	16
Le parcours professionnel à travers le prisme de la crise sanitaire	17
Des transformations nécessaires	18
▶ La numérisation des modes de travail	18
Numériser vers une organisation plus fluide	19
L'intégration de compétences transversales	21
Recomposer la marque employeur de la fonction publique territoriale au service de tous	23
Analyse qualitative de notre partenaire DOMPLUS, expert en intermédiation sociale	24

Une attractivité multiple

Que pensent les agents de l'attractivité de la fonction publique territoriale?

56% des agents de la fonction publique jugent que la fonction publique territoriale (FPT) n'est pas assez soucieuse de l'image qu'elle véhicule. Les agents des petites collectivités (moins de 10 000 habitants) semblent les plus sévères : ils estiment, à 65 %, que leur collectivité n'est pas attentive à son image. Chez les candidats à la FPT, l'attractivité divise : 41% la jugent attrayante, alors que 46 % pensent l'inverse. Si certains discernent des facteurs suffisamment attractifs pour désirer y travailler (voir graphique ci-dessous), d'autres estiment peut-être qu'elle pourrait bénéficier d'améliorations.

De quoi est faite l'attractivité de la FPT? La diversité et l'intérêt des missions, ainsi que les opportunités

d'évolution, priment pour tous les groupes interrogés.

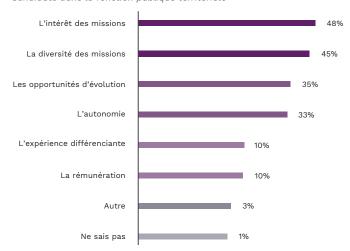
L'autonomie et l'évolution figurent également parmi les facteurs d'attractivité. Pour l'ensemble des sondés, l'attractivité est fondée sur le cœur même des métiers qui constituent la FPT. La moitié des agents interrogés en poste valorisent la diversité des missions. Ensuite viennent leur intérêt (42 %) et l'opportunité d'évolution professionnelle (38 %). On retrouve ces mêmes points chez les candidats à la fonction publique, en y ajoutant l'autonomie (33 %). De ces impressions se détachent le sens et l'utilité des collectivités, ainsi que la pertinence de leurs actions concrètes sur le terrain.

Raisons liées à l'attractivité d'une collectivité





Candidats dans la fonction publique territoriale

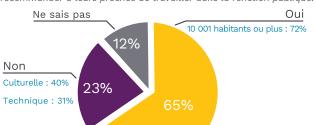


L'attractivité de la fonction publique territoriale repose sur l'opinion véhiculée par ceux qui y travaillent. Il est intéressant d'observer un net décalage de perception de la part des agents en poste concernant la collectivité au sens large et la collectivité au sein de laquelle ils travaillent. Seuls 45 % des agents en poste dans la FPT recommanderaient à des proches d'y travailler. En revanche, on remarque une plus forte adhésion à

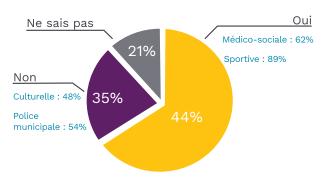
l'échelle de la collectivité : 65 % des agents territoriaux recommanderaient à un proche de rejoindre leur collectivité. D'autant plus que **73 % des agents sondés déclarent être satisfaits de la collectivité au sein de laquelle ils évoluent.** On note une satisfaction supérieure chez les agents contractuels (85 %) et ceux qui occupent des postes administratifs (76 %).

Recommanderiez-vous à vos proches de travailler dans la collectivité dans laquelle vous êtes ?

En poste dans la fonction publique territoriale et souhaitant recommander à leurs proches de travailler dans la fonction publique.



En poste dans la fonction publique territoriale

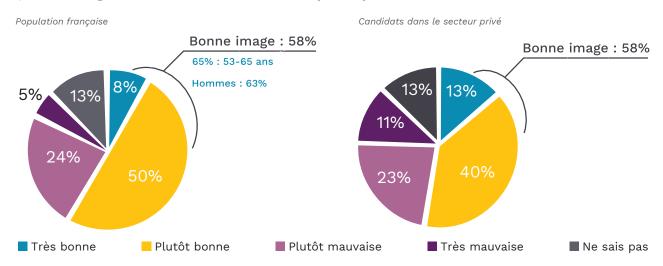


Une fonction publique territoriale essentielle à notre société

Vue de l'extérieur, la fonction publique territoriale attire par son rôle sociétal. 56% de l'échantillon représentatif de la population française ont une bonne image de la FPT. 26% de ce même groupe la jugent utile, et 19% compétente. Fait intéressant, la sécurité de l'emploi constitue un facteur attrayant pour seulement 8% de ce groupe de personnes. La notion de sens de la territoriale au service de la

société prime. Cette bonne impression s'étend à plus de la moitié des candidats dans le secteur privé, qui ne postulent pas à des postes dans le secteur public. Les candidats dans le secteur privé perçoivent l'attractivité de la FPT sous plusieurs angles : des conditions de travail avantageuses (23 %), le professionnalisme des agents (19 %) et l'intérêt des missions (18 %).

Quelle image avez-vous de la fonction publique?



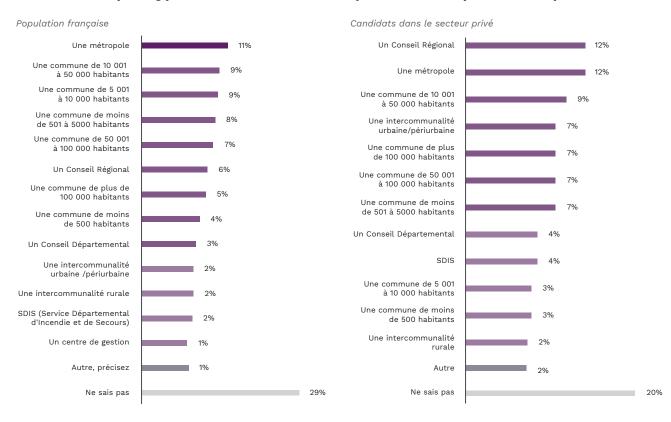
Si la majorité des interrogés qui ne travaillent pas dans territoriale en a une perception positive, certains aspects viennent ternir le tableau. 23 % de l'échantillon représentatif de la population française relèvent l'incompétence du service public et 6 % estiment que les fonctionnaires ne travaillent pas assez. 40 % des candidats dans le secteur privé perçoivent un manque de professionnalisme et de mauvaises conditions de travail

(28 %). Par ailleurs, seuls 36 % des candidats du secteur privé et des personnes de l'échantillon représentatif interrogés considèrent que les collectivités se donnent les moyens d'attirer de nouveaux candidats. L'attractivité de la FPT dépend également de l'impression donnée par les personnes qui y travaillent. Cela constitue un composant crucial de la marque employeur, que nous étudierons plus loin.

Le type de collectivité influe-t-il sur les choix ?

Oui et non. Dans l'appréciation du type de collectivité, on observe un écart entre la métropole et la petite collectivité. La métropole est le premier choix chez l'échantillon représentatif de la population française. Elle arrive en deuxième position pour les candidats dans le secteur privé (avec le conseil régional). Suivent les collectivités de moins de 50 000 habitants.

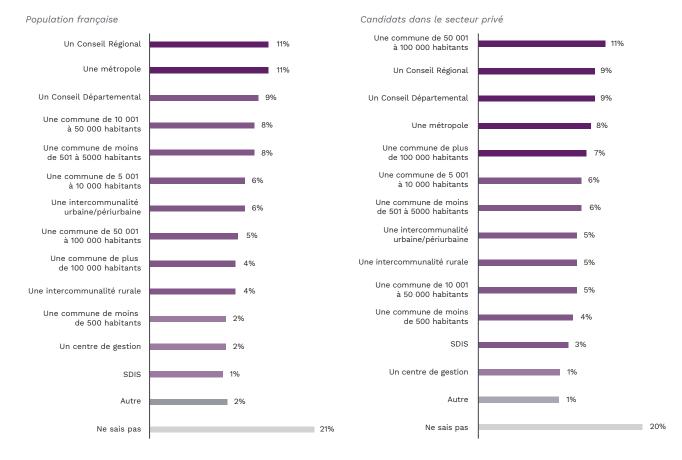
Selon vous, quel type de collectivité est le plus attractif pour un emploi?



Pour les agents en poste, le conseil régional, la métropole et le conseil départemental sont les plus attrayants. Or, plus d'un tiers de ces agents se déclarent satisfaits de leur poste dans une commune de moins de 10 000 habitants. Si les grandes collectivités impliquent plus de moyens

dans l'exercice des missions, l'attrait des petites collectivités n'en est pas moins négligeable. De leur côté, les candidats à la FPT portent leur attention sur les collectivités de 50 000 à 100 000 habitants, avant de se tourner vers les conseils régionaux et départementaux, et éventuellement la métropole.

Selon vous, quel type de collectivité est le plus attractif pour un emploi?



Les graphiques ci-dessus attestent de l'attractivité contrastée des collectivités selon le vivier de talents. Les efforts pour augmenter la visibilité et l'attractivité varient selon la cible à recruter, ainsi que le type de collectivité qui sera mis en avant. Comment un conseil départemental peut-il aller chercher un profil en poste dans le privé? Comment une petite collectivité locale (moins de

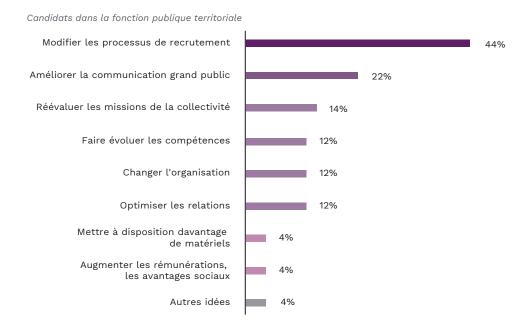
10 000 habitants) peut-elle attirer des candidats à l'emploi public territorial? Ce baromètre montre que la réponse réside dans la marque employeur. Les collectivités locales peuvent s'aligner sur les critères de satisfaction exprimés par chaque cible et montrer qu'elles sont capables de répondre aux attentes de leur cible.

Donner envie par plusieurs canaux

Les graphiques ci-dessus attestent de l'attractivité contrastée des collectivités selon le vivier de talents. Les efforts pour augmenter la visibilité et l'attractivité varient selon la cible à recruter, ainsi que le type de collectivité qui sera mis en avant. Comment un conseil départemental peut-il aller chercher un profil en poste dans le privé? Comment une petite

collectivité locale (moins de 10 000 habitants) peutelle attirer des candidats à l'emploi public territorial? Ce baromètre montre que la réponse réside dans la marque employeur. Les collectivités locales peuvent s'aligner sur les critères de satisfaction exprimés par chaque cible et montrer qu'elles sont capables de répondre aux attentes de leur cible.

Selon vous, que pourraient mettre en place les collectivités pour être plus attractives ?



L'attractivité peut être améliorée par une diversité d'actions. L'enjeu majeur qui ressort des réponses des candidats à l'emploi territorial s'articule autour de la communication : il s'agit de rendre la fonction publique territoriale moins hermétique. 44 % des candidats à l'emploi public territorial estiment que le processus de recrutement manque de clarté. Ils souhaitent « une meilleure visibilité des offres d'emploi et des différents métiers ». 22 % de ceux qui cherchent activement à intégrer la FPT expriment le besoin d'un dialogue

plus ouvert sur le grand public. Enfin, 14% des candidats à l'emploi public demandent une réévaluation des missions pour mieux faire face aux enjeux de notre temps. Enfin, 12% jugent que les compétences doivent mieux évoluer, en partie vers l'acquisition d'un plus grand éventail d'aptitudes. La communication, vers l'extérieur ou entre fonctionnaires, et l'organisation structurelle dominent dans les préoccupations des candidats qui souhaitent activement intégrer la territoriale.

L'attractivité vue par les personnes les plus éloignées de la fonction publique territoriale

44 % des candidats dans le privé jugent que le **processus de recrutement** doit être revu. Certains aimeraient **des entretiens d'embauche plus humains**, ce qui suppose une connaissance du processus de recrutement dans la fonction publique territoriale (FPT). 18 % de l'échantillon représentatif de la population souhaitent que **les offres d'emplois fassent l'objet d'une plus grande exposition.** On voit ici la nécessité d'améliorer les méthodes de recrutement dès la diffusion des offres, jusqu'à l'entretien.

Ensuite, 20 % des candidats dans le privé demandent une meilleure communication grand public, afin de mieux connaître les missions du service public. 24 % de l'échantillon de la population française abonde dans ce sens : la fonction publique territoriale et ses actions devraient être plus visibles. Il s'agit presque de mener une campagne pédagogique auprès des usagers.

Les candidats dans le privé se montrent préoccupés par **l'évolution des compétences (11 %) et du parcours professionnel (11 %)**, ce qui rejoint l'opinion des agents en poste dans la FPT et des candidats qui souhaitent l'intégrer.

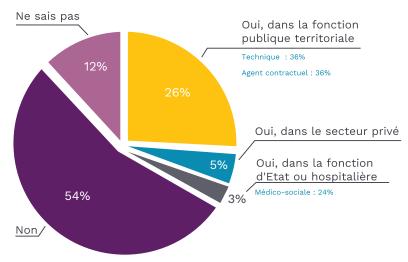
Enfin, l'impression donnée par les fonctionnaires en poste impacte la perception du grand public : 14 % de l'échantillon de la population aimeraient voir plus de professionnalisme et de rigueur dans les services.

Une satisfaction avant tout humaine

54% des agents interrogés en poste dans la FPT déclarent ne pas rechercher de nouvelles opportunités d'emploi. Le sentiment de satisfaction s'amplifie quand il s'agit de leur quotidien : 73% des agents en poste sont satisfaits de leur travail au sein de leur collectivité

Actuellement êtes-vous en recherche d'un nouvel emploi?

En poste dans la fonction publique territoriale



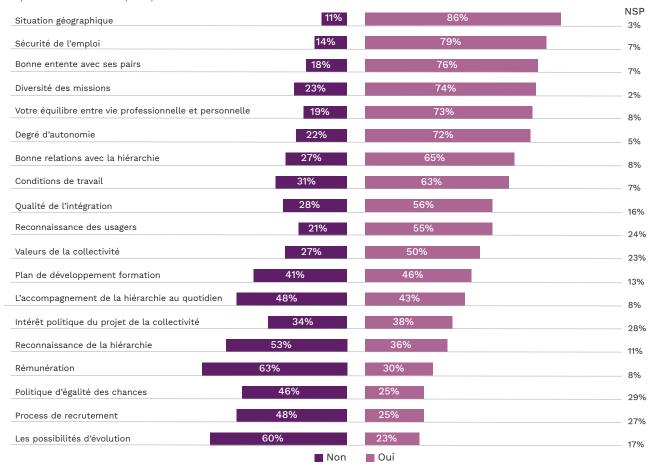
Des critères de satisfaction ancrés dans le quotidien

Parmi les critères de satisfaction sur lesquels les décideurs ont peu, ou n'ont pas, la main, figurent la situation géographique (86 %) et la sécurité de l'emploi (76 %). Même si ces critères traditionnels ne peuvent être négligés dans le cadre de l'expérience

des agents de la fonction publique, le baromètre souligne l'importance d'autres facteurs intéressants, sur lesquels les collectivités locales ont un impact direct.

Actuellement, êtes-vous satisfait de votre situation concernant...





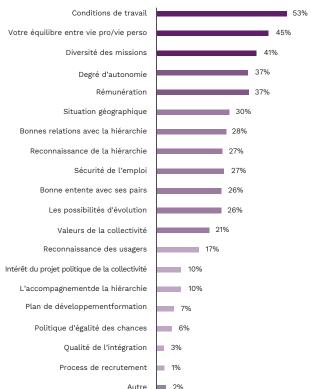
Les agents en poste citent des critères liés au quotidien du travail et à la relation aux autres agents, ainsi qu'aux managers : la bonne entente (76 %), la diversité des missions (74 %) et le degré d'autonomie (72 %). Les répondants valorisent également l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (73 %).

Les critères concernant l'environnement de travail retenus par les agents en poste et les candidats

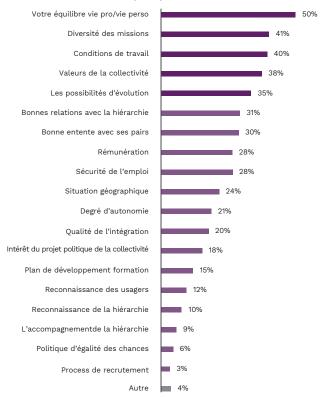
à la fonction publique se rejoignent en matière de conditions de travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de diversité des missions. Les agents de la FPT sont également attentifs au degré d'autonomie et à la rémunération, tandis que les candidats valorisent les possibilités d'évolution et les valeurs de la collectivité. Le cœur du travail et son exécution priment dans les attentes.

Dans votre environnement professionnel, quels sont les critères auxquels vous accordez le plus d'importance ?





Candidat dans la fonction publique territoriale



Il est évident que la marque employeur de la FPT ne peut se passer d'une bonne qualité de vie au travail. Si la taille de la collectivité et sa situation géographique importent aux sondés, c'est parce que ces facteurs sont étroitement liés à l'intérêt des missions et à l'équilibre de vie des agents. L'expérience des agents territoriaux et le cadre dans lequel elle se déroule forment donc un

tout. Les collectivités peuvent se positionner sur ces critères pour, non seulement améliorer leur attractivité individuelle, mais aussi contribuer à une meilleure image de la FPT. Justement, les insatisfactions évoquées plus loin pointent un enjeu de cohérence, à la fois au sein des collectivités et sur l'ensemble du territoire.

La fuite de talents de la fonction publique territoriale

Le critère principal de fuite des talents est la rémunération selon 63% des agents de la fonction publique territoriale. Toutefois, il existe d'autres critères sur lesquels les collectivités ont la main, notamment dans la gestion des ressources humaines. Parmi les raisons qui incitent les salariés à partir, on trouve des attentes déçues liées à des problématiques de management, à la fois au jour le jour et pour l'avenir :

- Des possibilités d'évolution professionnelle limitées (60 %)
- Le manque de reconnaissance hiérarchique (53%)
- Un accompagnement de la part de la hiérarchie trop faible (48 %).

Le baromètre révèle deux tendances importantes sur la fuite des talents. La première est l'émergence d'un turnover dans la FPT : 27 % des sondés en poste au sein des collectivités évoquent leur volonté de quitter la fonction publique. La seconde montre une insatisfaction localisée, 26% des agents en poste déclarent être à la recherche de nouvelles opportunités dans la territoriale, mais ils n'envisagent pas de la quitter pour basculer vers le privé. On en déduit que les problématiques sont perçues comme propres à la collectivité dans laquelle ces agents évoluent (management, organisation du travail, etc.).

Une porosité accrue entre les secteurs privé et public

67% des agents en poste dans la fonction publique l'ont intégrée suite à une expérience dans le secteur privé. En contraste, 32% des candidats dans le secteur privé ont déjà travaillé dans la fonction publique. Par ailleurs, 51% des candidats dans le secteur privé n'ayant jamais travaillé dans la fonction publique territoriale (FPT) pourraient envisager de l'intégrer. Un phénomène plus marqué que l'année précédente. C'est une tendance unilatérale, car seules 5% des personnes en poste dans la FPT seraient à la recherche d'un nouvel emploi dans le secteur privé. Si les fonctionnaires sont attirés par le privé, ils sont peu nombreux à passer à l'acte.

Par ailleurs, la rémunération traditionnellement plus élevée dans le secteur privé ne constitue pas une motivation dominante, selon le baromètre. Il est possible que cette porosité s'amplifie sous l'effet du décret n°2020-714 de juin 2020 sur le détachement d'office, qui autorise les fonctionnaires à travailler pendant cinq ans dans le secteur privé avant de revenir dans le secteur public. Ce décret offre des perspectives d'évolution nouvelles aux agents en poste, mais aussi aux collectivités. Les agents qui réintègrent la fonction publique l'enrichissent des compétences transversales acquises lors de leur expérience dans le secteur privé.

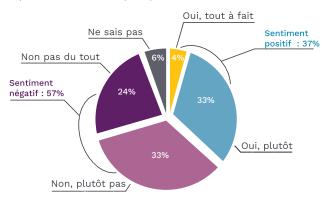
Le management comme levier de fidélisation

Le baromètre 2020 atteste de l'importance croissante du management. En effet, ce dernier se retrouve rapidement au cœur de la vie professionnelle des salariés. Lorsque la collectivité et le manager sont mis en opposition, les agents en poste trouvent leur manager plus à l'écoute (56%) que leur collectivité (37%). Leur capacité à fidéliser les agents en poste est cruciale. Les managers dans la fonction publique territoriale

sont appréciés en particulier pour la communication des missions (60%), le soutien quotidien (59%) et la prise de décisions (59%). Ils sont également reconnus pour l'atteinte des objectifs et le pilotage des missions (55%), ainsi que l'organisation du travail (55%). Si le management sur le terrain répond aux attentes des agents de la fonction publique territoriale au jour le jour, le baromètre soulève toutefois des aspects à améliorer.

Avez-vous le sentiment que la collectivité est à l'écoute de vos besoins ?

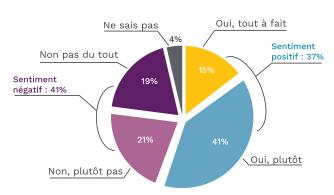
En poste dans la fonction publique territoriale



En cohérence avec l'insatisfaction liée à l'évolution professionnelle évoquée plus haut, 50 % des sondés jugent l'accompagnement professionnel insuffisant. Parmi les points faibles du management dans la fonction publique territoriale, on retrouve aussi un souci de cohésion et d'animation des équipes (46 %), de mobilisation des équipes (43 %) et de l'organisation du travail (42 %). D'une part, les collectivités locales auraient tout à gagner d'un management tourné vers

Et avez-vous le sentiment que votre manager est à l'écoute de vos besoins ?

En poste dans la fonction publique territoriale



la force du collectif. D'autre part, dans le contexte actuel, une meilleure organisation, plus agile et réactive, rassurerait des agents en poste dont le quotidien semble désormais fait d'imprévus.

Afin de sortir de ce cycle contreproductif, il est primordial d'activer une dynamique de groupe solidaire dans le but d'embarquer l'ensemble des fonctionnaires dans les missions. En donnant plus de sens et en faisant ressortir l'intérêt des missions, on rappelle l'utilité de la fonction publique territoriale, précédemment identifiée comme facteur d'attractivité.

Le baromètre révèle une satisfaction ancrée dans le quotidien des missions au sein de la fonction publique territoriale. Parmi les attentes qui n'ont pas trouvé de résonance dans leur quotidien figure non seulement le manque d'accompagnement sur le parcours professionnel, mais aussi la faible reconnaissance de la hiérarchie et le manque d'organisation. Ces points de tension impactent les agents de manière concrète dans leurs missions quotidiennes. Sans accompagnement, pas d'employabilité accrue, ni de dynamique pour aller de l'avant. Sans valorisation de la part de la hiérarchie, pas d'engagement pour aller plus loin dans les missions. Les problèmes d'organisation ont plus d'ampleur qu'on ne le pense, des situations insolubles jouent sur l'engagement des agents sous le poids d'une situation de travail instable et l'inquiétude qu'elle engendre. Le stress quotidien augmente dans un contexte déjà anxiogène, un facteur bien connu de burnout et, à terme, de désengagement.

Fort heureusement, ces points faibles sont remédiables par l'action directe des décideurs dans les collectivités locales :

- Les agents en poste se sentent peu écoutés par la hiérarchie. Fluidifier les échanges en chargeant les managers de faire remonter les insatisfactions exprimées sur le terrain. Cela peut prendre la forme d'un rapport mensuel ou la centralisation des informations dans un document partagé auquel auraient accès les décideurs.
- La cohésion et l'animation des équipes laissent à désirer. Les managers doivent s'organiser pour accorder plus d'attention à l'ensemble de leurs équipes. Par exemple, en instaurant des points quotidiens rapides, comme les réunions debout empruntées à l'univers des start-ups.
- Le manque d'organisation du travail complique le quotidien des agents. Développer l'agilité des agents en cas d'urgence ou d'imprévus. Cela passe par une logique tournée vers l'adaptabilité, avec des plans de secours prévus en amont. Une communication claire et la bonne maîtrise des outils numériques performants faciliteront le transfert d'informations et des tâches, en cas de besoin.

L'épreuve de la crise sanitaire

Globalement, la crise sanitaire a peu impacté l'image de la fonction publique territoriale. 7 personnes sur 10 de l'échantillon représentatif de la population française et plus de 6 candidats sur 10 dans le secteur privé gardent la même opinion de la fonction publique territoriale, malgré la crise. La côte de popularité de la fonction publique territoriale serait même en hausse : 14 % de l'échantillon représentatif de la population et 22 % des candidats dans

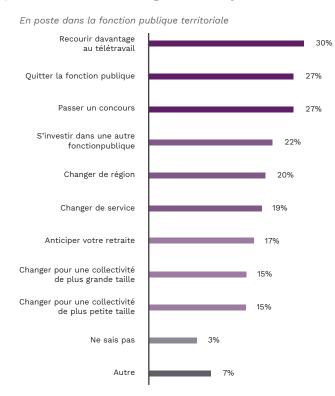
le secteur privé déclarent en avoir une meilleure opinion, à la suite de la crise. Cette perception positive se poursuit chez les agents en poste : 63 % d'entre eux saluent la gestion de la crise par les collectivités. Seuls 29 % des fonctionnaires en ont une opinion négative. En revanche, le point de vue des candidats à la fonction publique est plus partagé, même si une bonne impression domine avec 48% d'avis positif et 33 % d'opinion négative.

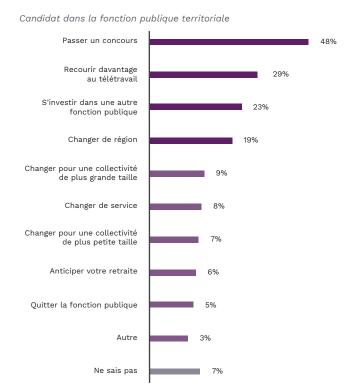
La crise sanitaire fait réfléchir sur l'avenir

La crise sanitaire s'est faite catalyseur de changement et les agents de la fonction publique territoriale n'échappent pas à la tendance des questionnements sur l'avenir. Les envies de mobilité priment : 27% des sondés pensent quitter la fonction publique, tandis que 22% réfléchissent à s'investir

dans une autre partie du secteur public. Les projections d'avenir montrent que l'engagement subsiste. Là où 9% estiment avoir quitté la fonction publique dans cinq ans, 23% des répondants en poste s'imaginent évoluant dans une autre collectivité.

Quels sont les changements que vous envisagez?





Le parcours professionnel à travers le prisme de la crise sanitaire

La crise sanitaire appuie les raisons qui contribuent à la fuite de talents. Les perspectives données par l'ensemble des répondants montrent une préoccupation pour l'évolution de carrière et l'employabilité. 34 % des agents en poste recherchent des possibilités d'évolution

de statut et souhaitent obtenir plus de responsabilités. La progression en interne reste primordiale, suivie par le passage d'un concours et, enfin, l'acquisition de nouvelles compétences.

La mobilité dans la fonction publique territoriale

49 % des agents en poste dans la territoriale ont bénéficié de mobilités, dont 25 % au sein même de leur collectivité. L'autre moitié des agents n'ont pas bénéficié de mobilité, ce groupe compte 65 % d'agents travaillant dans des collectivités de moins de 10 001 habitants. Si la mobilité est logiquement plus accessible dans les plus grandes collectivités, elle ne s'inscrit pas dans un mode opératoire généralisé : seuls 23 % des répondants y ont eu recours plus de trois fois.

Si la crise du coronavirus incite certains à envisager un départ de la fonction publique territoriale, elle renforce également les souhaits d'évolution professionnelle. Dans le sillage de cette période transformatrice, la fonction publique territoriale sera amenée à apporter de nouvelles réponses à ces envies d'évolution. A défaut, elle risquerait de subir une plus grande fuite de talents, soit vers d'autres collectivités, entraînant un déséquilibre certain, soit vers le secteur privé.

Des transformations nécessaires

En filigrane, le baromètre interroge sur la capacité de la fonction publique territoriale à absorber les transformations. Les désirs de changement au sein de l'institution sont divers et appellent à une évolution tournée vers l'avenir. La moitié des personnes en poste a exprimé la nécessité d'optimiser les relations. Le besoin de changer l'organisation (26 %) et un meilleur

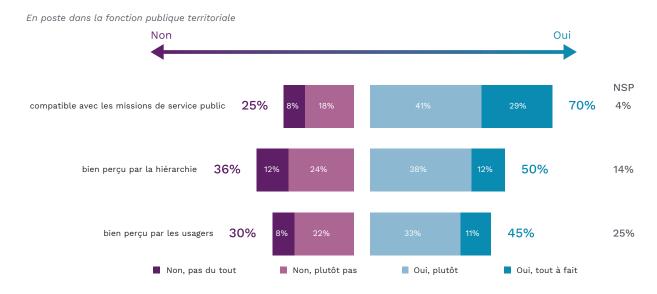
accompagnement de l'évolution professionnelle (22 %) font également partie des suggestions. Les collectivités qui adoptent une démarche proactive assureront à la fois leur propre équilibre, et le rayonnement de la FPT. Face à ce constat, les grands axes à travailler pour mieux fidéliser les agents dans la territoriale sont la numérisation des activités et l'intégration de compétences transversales.

La numérisation des modes de travail

Le télétravail a marqué cette année 2020. Il se positionne comme le premier enjeu d'une transformation digitale. Plus de la moitié des agents en poste dans la FPT sont concernés par le travail à distance. La crise a servi de catalyseur vers une digitalisation accélérée, voire effectuée à la hâte. 46 % des agents en poste qui pratiquent le télétravail le font seulement depuis le début de la crise sanitaire. En revanche, on ne peut parler de généralisation

du distanciel dans la fonction publique, puisque **45 % des fonctionnaires ne bénéficient pas du télétravail.** 65% de ces agents travaillent exclusivement en présentiel et ce, dans une collectivité de moins de 10 001 habitants. Pourtant, **7 fonctionnaires sur 10 considèrent le télétravail compatible avec les missions du service public,** dont 74% d'agents administratifs.

Dans votre pratique du télétravail, diriez-vous que :



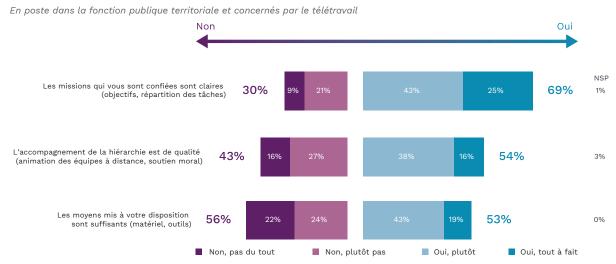


Numériser vers une organisation plus fluide

Le télétravail peut être rendu plus accessible grâce à des processus digitaux adaptés, en particulier pour optimiser la communication et l'organisation du travail. Pour 7 agents en poste sur 10, les missions en télétravail sont claires. On note qu'il est mieux perçu dans les fonctions administratives. Cependant, les avis sont

partagés quant à l'accompagnement du télétravail par les décideurs. 43 % des agents en poste pensent que leur hiérarchie ne comprend pas le mode distanciel. Les collectivités de moins de 10 001 habitants abritent 65 % de cette opinion.

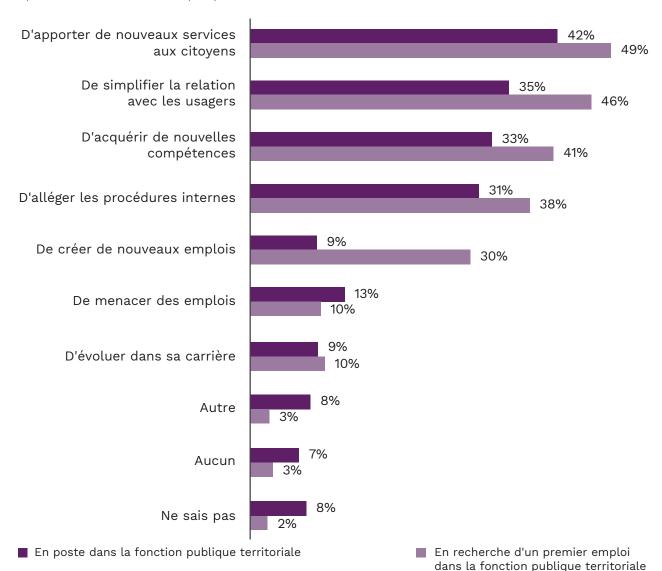
Dans votre pratique du télétravail, diriez-vous que :



Du côté de la perception des usagers, seuls 45 % des agents en poste estiment que les citoyens ont une image positive du télétravail dans la FPT. Les collectivités de moins de 10 001 habitants semblent afficher le plus de résistance au mode distanciel et sa bonne perception par les usagers. Enfin, presque la moitié des agents en poste témoignent d'une insuffisance de moyens, notamment dans les collectivités de 10 001 habitants ou plus. Le télétravail peine à être mis en place dans les petites collectivités.

Pour vous, le développement du numérique dans les collectivités a permis :

En poste ou candidat dans la fonction publique territoriale



Pourtant, les agents en poste et les candidats à l'emploi public territorial sont convaincus des avantages de la digitalisation du secteur public. D'après 42% des agents en poste et 49% des candidats, l'amélioration des outils numériques permettrait d'apporter de nouveaux services aux citoyens et de simplifier la relation avec les usagers. De plus, la mise en place de meilleurs processus digitaux allègerait les procédures internes et optimiserait les conditions de travail. Enfin, la transformation digitale offre l'occasion à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir les

perspectives d'évolution. Elle pourrait même créer de nouveaux emplois, un aspect perçu plus nettement par les candidats à la fonction publique territoriale que par les agents déjà en poste. Globalement, les candidats à l'emploi public sont plus convaincus des bienfaits de la digitalisation de la fonction publique territoriale que les agents en poste. Ces derniers émettent de la résistance notamment au niveau sur le plan de la sécurité de l'emploi (13 %) et de la fracture avec les usagers non initiés (8 %).



L'intégration de compétences transversales

Suite à la crise sanitaire, 59 % des personnes en poste pensent qu'à l'avenir les collectivités rechercheront davantage de compétences transversales. Cette conviction s'affirme chez 8 candidats sur 10 à la fonction publique territoriale. La recomposition des compétences territoriales est perçue par un quart des agents en poste comme une passerelle vers un

nouveau poste. Presque un tiers de ces derniers, qui y voient une opportunité de progression, occupent des postes administratifs. En revanche, cette démarche qui vise à dynamiser les parcours professionnels ne peut réussir sans un soutien régulier par l'accompagnement professionnel des agents, notamment les agents contractuels.

Comment percevez-vous l'actuelle recomposition des compétences territoriales (nouvelles compétences qui permettente de dynamiser certaines carrières)

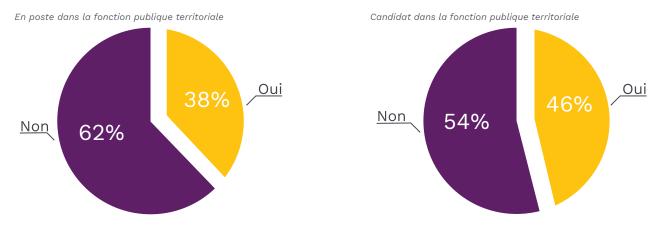
En poste dans la fonction publique territoriale



Un quart des agents en poste accueillent l'opportunité d'élargir leur champ de compétences, notamment dans les fonctions administratives. Dans ce contexte, les compétences transversales pourraient venir répondre aux attentes d'évolution professionnelles perçues

comme limitées par les agents insatisfaits de la FPT. En revanche, 15 % des agents interrogés en poste perçoivent la recomposition des compétences territoriales comme une menace pour l'emploi.

Appréciez-vous le système de recrutement par concours ?



Le concours d'entrée dans la fonction publique a-t-il perdu en pertinence ?

48 % des sondés en poste ont passé un concours d'entrée. Plus de 6 agents sur 10 en poste dans la FPT n'apprécient pas le principe du concours, comme mode d'accès à la fonction publique. Plus de la moitié des candidats à l'emploi territorial partagent cette opinion. Pourtant, le concours reste perçu comme un levier de progression de carrière efficace. Ainsi, 27 % des agents en poste mentionnent celui-ci dans leurs projets d'après-crise sanitaire ; près de la moitié d'entre eux sont des contractuels. Quant aux candidats à la fonction publique, presque la moitié déclarent envisager un concours, un projet qui figure d'ailleurs en haut de la liste de leurs priorités.

La digitalisation et les compétences transversales nécessitent une communication à la fois engageante et rassurante, afin de présenter les opportunités que ce mode annonce. Il sera important d'équilibrer cette transformation avec les bonnes conditions de travail et la sécurité de l'emploi, deux facteurs d'attractivité traditionnels clés de la fonction publique. territoriale.

Recomposer la marque employeur de la fonction publique territoriale au service de tous

Le baromètre 2020 pose les bases d'un avenir positif pour la marque employeur de la fonction publique territoriale. En termes d'attractivité, les réponses révèlent des attentes partagées entre les motivations traditionnelles (rémunération, situation géographique et conditions de travail) et des raisons liées à la quête de sens. On voit là la mission maîtresse de la fonction publique territoriale : celle d'être au service de ses usagers. Être agent en poste implique un impact sur le quotidien des citoyens et une expérience qui répond à cette aspiration.

Les décideurs de la FPT peuvent avoir un impact direct sur l'expérience des agents en poste et des candidats à la fonction publique. Cette démarche se révèle d'autant plus nécessaire lorsqu'on observe les raisons du phénomène de la fuite des talents qui progresse lentement, mais sûrement, au sein des agents de la fonction publique.

Derrière les critères de satisfaction et les tensions soulevées par les sondés, on entrevoit la quête de sens au quotidien, une rengaine de notre temps que la crise sanitaire exacerbe. Dans le détail, la fonction publique territoriale peut pallier les insatisfactions relevées par l'étude par une transformation multifacettes. Une meilleure organisation des missions est nécessaire et peut redoubler d'efficacité si elle est soutenue par la digitalisation des services. Pour cela, il s'agira d'emmener les agents et candidats à la fonction publique dans un rapport au numérique plus constructif et sans craintes pour l'avenir.

Les collectivités peuvent répondre de manière créative au manque de possibilités d'évolution professionnelle et d'accompagnement de carrière pointé par les sondés. D'une part, la cohésion des équipes animées par les managers et l'accent mis sur l'intérêt pour les missions sauront mettre l'intelligence collective en marche. D'autre part, l'acquisition de compétences transversales possède le potentiel de renforcer l'engagement des agents en poste. De nouveaux moyens méritent d'être explorés, comme le recrutement de salariés du secteur privé ou une mobilité de quelques années vers le secteur privé.

Si l'on ne doit retenir qu'une chose des résultats de ce baromètre 2020, c'est qu'en termes de marque employeur la fonction publique territoriale doit se reconnecter avec les motivations intrinsèques, car elles sont directement liées aux missions déployées.

En étant à l'écoute de ses agents et des nouvelles recrues, la fonction territoriale peut infuser plus de sens et d'entrain dans ses actions au quotidien, ce que ne manqueront pas de ressentir les usagers. Les décideurs de la fonction publique territoriale disposent à présent de plusieurs cartes pour améliorer leur marque employeur. Il en va de la résilience non seulement de leur collectivité, mais aussi de la fonction publique territoriale, au sens large.

Analyse qualitative de notre partenaire DOMPLUS, expert en intermédiation sociale



Bruno DelpratDirecteur Domplus
Fonction Publique

De cette étude menée par Infopro Digital, il en ressort un constat réel :

Les collectivités territoriales sont face à un jeu d'équilibre. Elles devront à la fois répondre aux attentes des agents en poste, des candidats potentiels et s'assurer de cheminer dans la poursuite de leurs propres objectifs.

Le Tableau de bord DOMPLUS des « galères » et difficultés quotidiennes des Français met effectivement en lumière des tensions existantes au sein des agents en poste dans la Fonction Publique. Ces dernières se démontrent bel et bien au travers des verbatim qui décrivent le ressenti et les émotions des agents en cette période de crise que nous traversons.

Au sujet de **l'accompagnement professionnel par la hiérarchie**, certains agents bénéficiaires de l'accompagnement DOMPLUS sont inquiets par rapport à l'instabilité de leur carrière professionnelle et réclament une meilleure reconnaissance et valorisation de leur charge de travail.

« Aucun plan de carrière pour nous les contractuels ! Nous sommes comme des machines qui exécutent ! » **Gérard, Assistant ingénieur**« On est en face du public tout de même...

Le manque de reconnaissance y'en a marre! » Moussa, Agent d'entretien

Une précarité criante se fait aussi ressentir auprès de certains agents :

« Ils offrent une prime de précarité aux agents contractuels à partir de janvier 2021 ! Et nous alors ? Mon contrat finit d'ici deux semaines. Comment vais-ie trouver un autre emploi avec toute cette galère ? »

Valérie, Agent administratif contractuel

« Avec cette année de misère que nous avons vécu, l'État pouvait au moins supprimer les coûts de la taxe foncière. On croule déjà sous les dettes. » **Nadia, Agent social**

Des difficultés organisationnelles dans l'intégration du télétravail :

« On nous a accordé quelques jours de télétravail par semaine. C'est superbe mais comment pourrais-je travailler si jusqu'à présent on ne m'a pas donné accès aux dossiers de travail ? » Isabelle, Secrétaire administrative

Ces tensions exacerbées par la crise sanitaire remontent directement du terrain et méritent toute l'attention des décideurs de la Fonction Publique.

Le Tableau de bord DOMPLUS met en lumière les réalités et difficultés vécues grâce aux outils de l'intermédiation sociale, de l'écoute et de l'accompagnement individualisé de plus de 135 000 personnes depuis le 13 mars 2020 par les conseillers DOMPLUS.

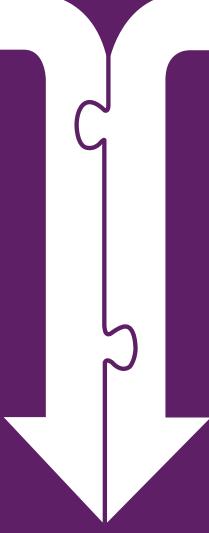
Ce Tableau de bord permet de suivre l'évolution de la hiérarchie des problèmes, des inquiétudes et des émotions de la population (agents de la Fonction Publique, actifs du privé et retraités), constituant une source prospective précieuse pour tous les décideurs.











Échangeons ensemble pour donner une nouvelle trajectoire à votre marque employeur

INFOPRO DIGITAL EMPLOI

Caroline Lopinot

Directrice Infopro Digital Emploi 01 79 06 74 46 caroline.lopinot@infopro-digital.com

DOMPLUS

Bruno Delprat

Directeur Domplus Fonction Publique 06 45 90 12 56 bruno.delprat@domplus-groupe.fr