

RAPPORT D'ETUDE

Collectivités territoriales et promesse employeur

Quels leviers pour nourrir leur attractivité ?

Rapport réalisé par :

Pierre CHAVONNET – Occurrence – Directeur pôle Marque et Transformation

Asham MALIK – Occurrence – Chargé de missions

pierre.chavonnet@occurrence.fr – asham.malik@occurrence.fr



19 mai 2025



Le réseau de la communication
publique et territoriale



I. Objectifs et méthodologie de l'enquête	3
II. Profil des répondants	5
III. Ma collectivité et son attractivité	7
IV. Les actions, les outils et les perspectives	16

I. Méthodologie de l'enquête

CAP'
COM

Le réseau de la communication
publique et territoriale

Méthodologie de l'enquête

- **Enquête quantitative online auprès de 318 répondants, dont :**
 - 164 répondants issus du mailing CapCom **(52%)**
 - 68 répondants issus du mailing emploi-public.fr **(21%)**
 - 15 répondants issus du mailing La lettre du cadre **(5%)**
 - 71 répondants sans origine définie **(22%)**

- **Dates de recueil : du 8 avril au 5 mai 2025.**

- **Marge d'erreur :**
 - ± égal à 5,5 pts pour un intervalle de confiance de 95% pour l'échantillon

- **Clés de lecture :**
 - Les sous-totaux sont présentés sous forme de ST
 - Tris croisés significatifs ($p < 0,01$) :
 - **XX%** : différences significatives positives
 - **XX%** : différences significatives négatives

II. Profil des répondants

The logo for CAP'COM is a white circle containing the text 'CAP' and 'COM' stacked vertically. The 'A' in 'CAP' has a small orange apostrophe above it.

**CAP'
COM**

Le réseau de la communication
publique et territoriale

Profil des 318 répondants



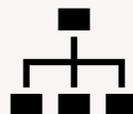
TYPE DE COLLECTIVITÉ

Un département	15%
Une commune	34%
Une intercommunalité un EPCI une métropole	38%
Une région	5%
Une ville et une intercommunalité	8%



NOMBRE D'AGENTS

Moins de 100 agents	12%
De 101 à 500 agents	27%
De 501 à 1000 agents	14%
De 1001 à 5000 agents	28%
Plus de 5001 agents	19%



SERVICE

Service ou direction de la communication	43%
Direction des ressources humaines	17%
Service ou direction de la communication interne	14%
Autres directions opérationnelles ou support de la collectivité	11%
Direction générale des services	9%
Service ou direction du développement économique, du marketing territorial ou de l'attractivité du territoire	4%
Au cabinet du maire ou du président	1%
Je suis élu(e)	1%



IMPLICATION DANS L'ATTRACTIVITÉ

Impliqué en tant que personne ressource, en soutien ou appui sur cette thématique	37%
Impliqué en tant qu'acteur décisionnel et/ou opérationnel	33%
Impliqué en tant que recruteur et ou manager au sein de ma direction ou de mon service	12%
Pas directement impliqué mais attaché ou concerné par cette thématique comme tout agent	18%
} 70%	

III. Ma collectivité et son attractivité

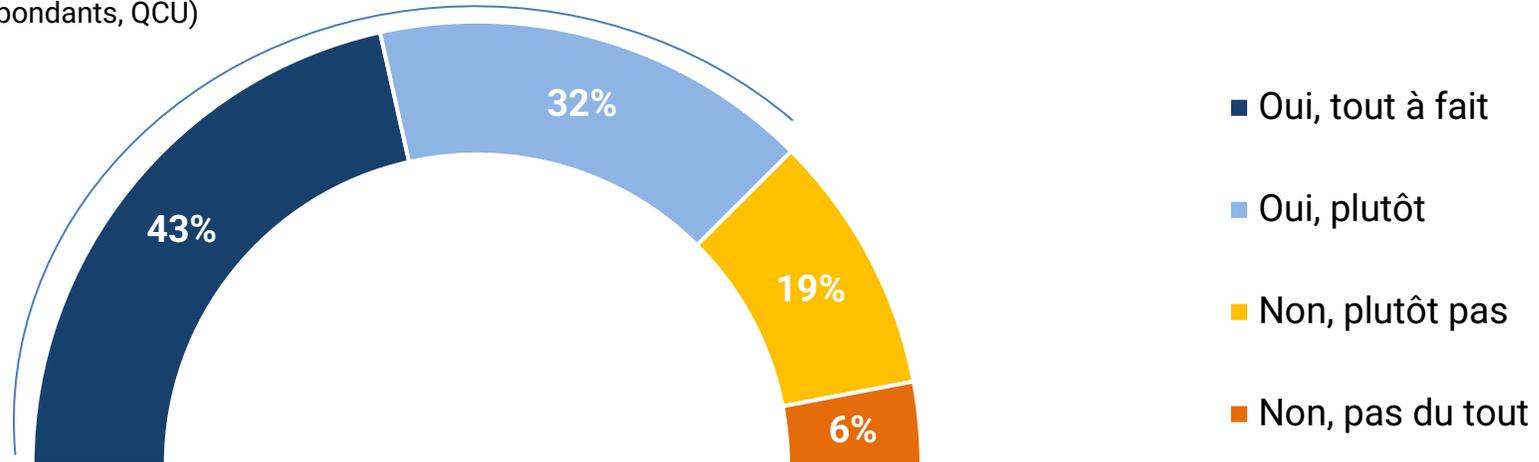


Le réseau de la communication
publique et territoriale

Trois quarts des répondants affirment que leur collectivité souhaite développer leur attractivité

Les collectivités territoriales, comme les autres employeurs, sont confrontées à des difficultés de recrutement. Diriez-vous que votre collectivité poursuit aujourd'hui l'objectif de développer ou renforcer son attractivité en tant qu'employeur ?

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



75%
des répondants déclarent que leur collectivité a pour objectif de renforcer son attractivité en tant qu'employeur

2022 : 48% (+27 pts)

De 101 à 500 agents : 66%

Impliqué au cœur de l'attractivité : 86%

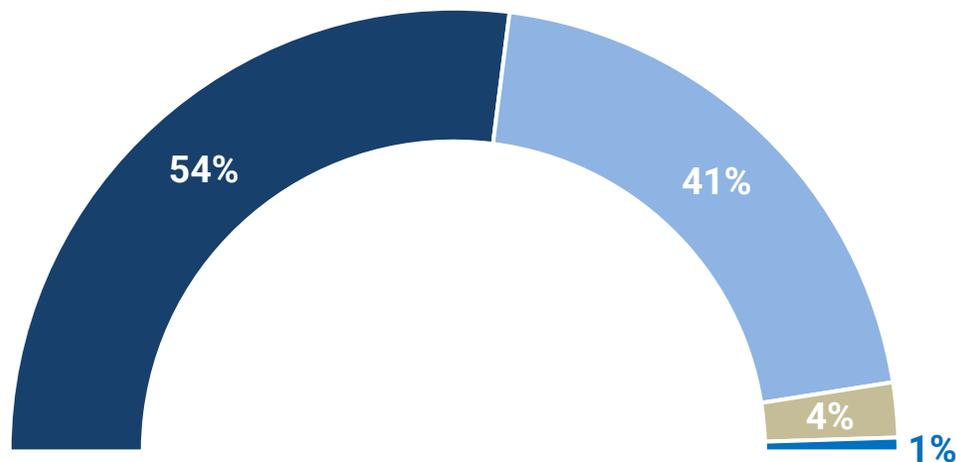
Impliqué en tant que manager : 61%

Pas directement impliqué : 43%

Ceux qui déclarent que l'attractivité n'est pas un objectif de la collectivité l'expliquent par le fait que le sujet soit mal ou ne soit pas adressé par les acteurs

Si non, pour quelle raison principale l'objectif de développer ou renforcer l'attractivité de votre collectivité en tant qu'employeur vous semble ne pas être ou peu poursuivi ?

Base : Répondants qui déclarent que leur collectivité n'a pas pour objectif de renforcer son attractivité en tant qu'employeur (79 répondants, QCU)

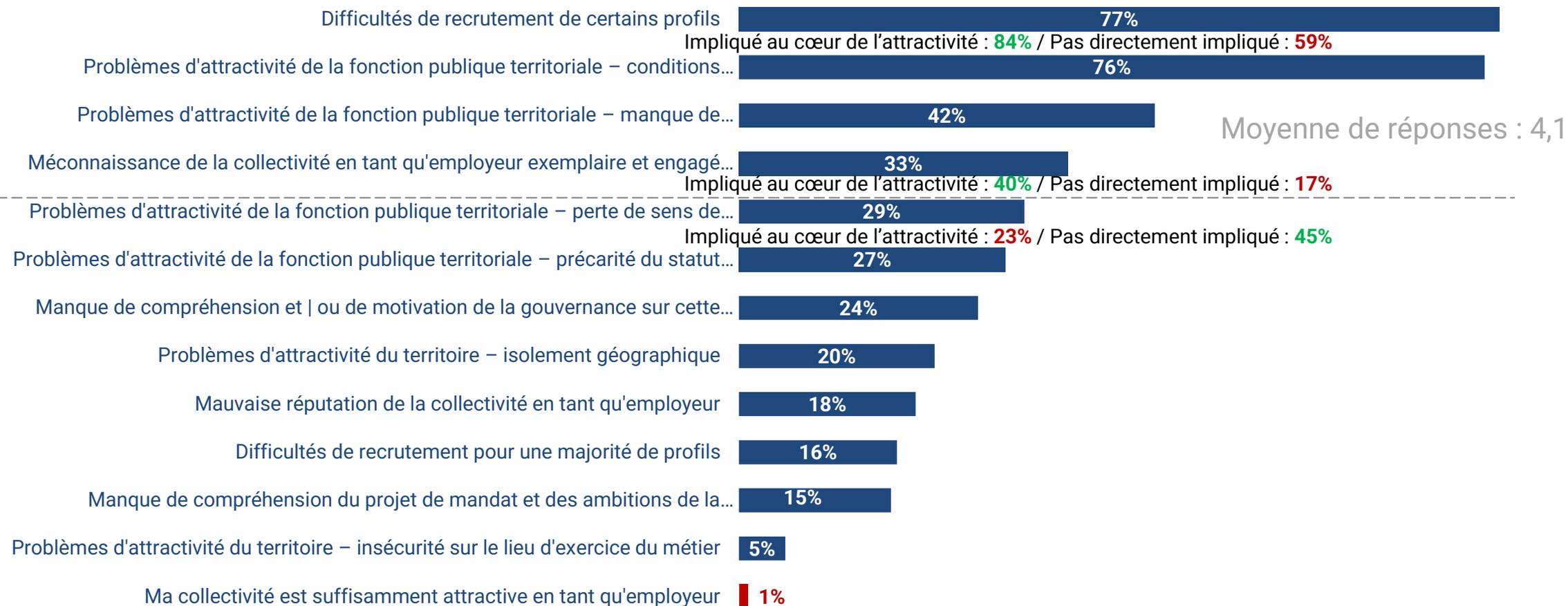


- La gouvernance n'a pas décidé d'adresser le sujet en tant que tel
- Le sujet est adressé mais mal ou insuffisamment selon vous
- La pression sur les recrutements est aujourd'hui encore peu importante
- Son attractivité est naturellement forte ou suffisamment

Les principaux défis sont les difficultés de recrutement et les problèmes d'attractivité de la fonction publique territoriale

Quelles problématiques décrivent le mieux le défi d'attractivité de votre collectivité ?

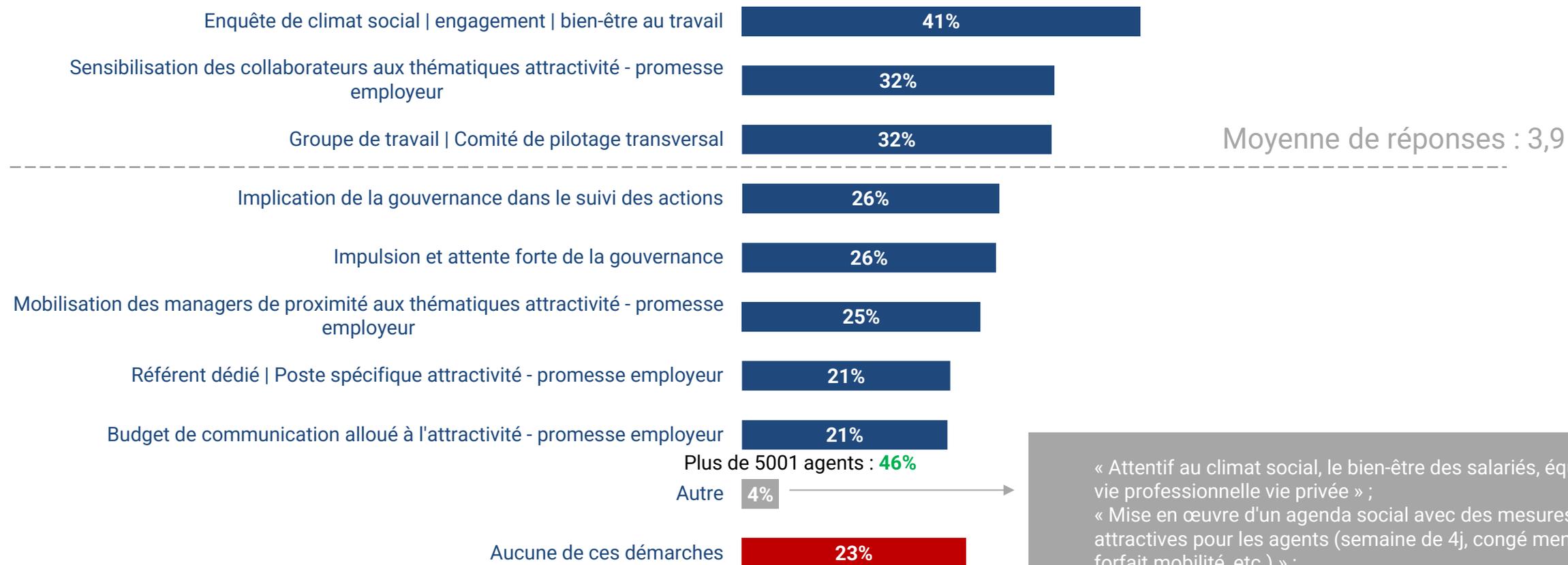
Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCM)



77% des répondants déclarent que leur collectivité a initié des démarches internes pour renforcer son attractivité en tant qu'employeur

Développer ou renforcer son attractivité en tant qu'employeur résulte d'une ou plusieurs démarches internes. Lesquelles parmi les suivantes concernent votre collectivité ?

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCM)

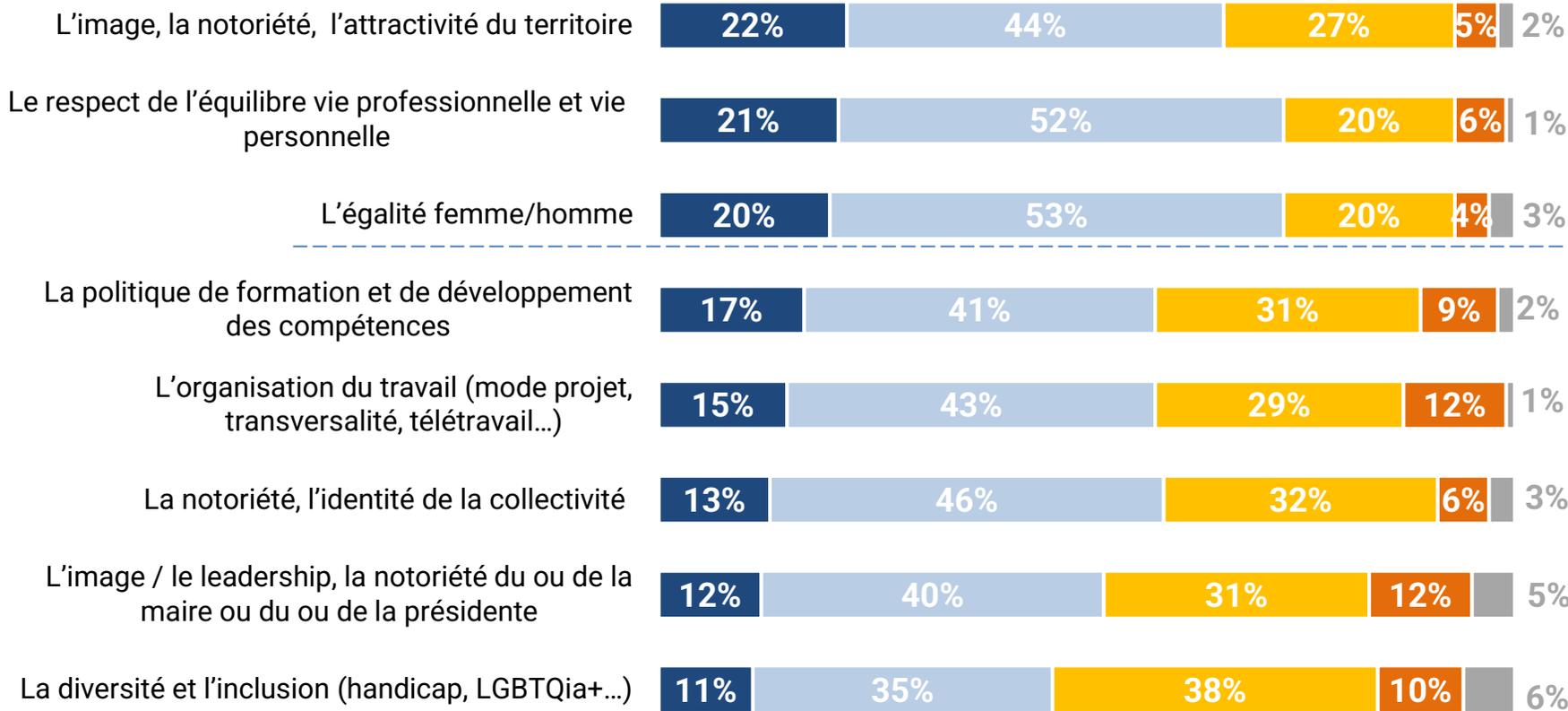


« Attentif au climat social, le bien-être des salariés, équilibre vie professionnelle vie privée » ;
« Mise en œuvre d'un agenda social avec des mesures attractives pour les agents (semaine de 4j, congé menstruel, forfait mobilité, etc.) » ;
« Campagne ponctuelle de communication multicanale » ;
« Faire des agents des ambassadeurs »

L'image du territoire, le respect de l'équilibre vie pro / vie perso et l'égalité femme / homme : les principales forces de l'attractivité des collectivités en tant qu'employeur

Voici un certain nombre d'objectifs et de moyens constitutifs de l'attractivité en tant qu'employeur. Pour chacun d'eux, indiquez si votre collectivité est, selon vous, d'ores déjà performante :

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)

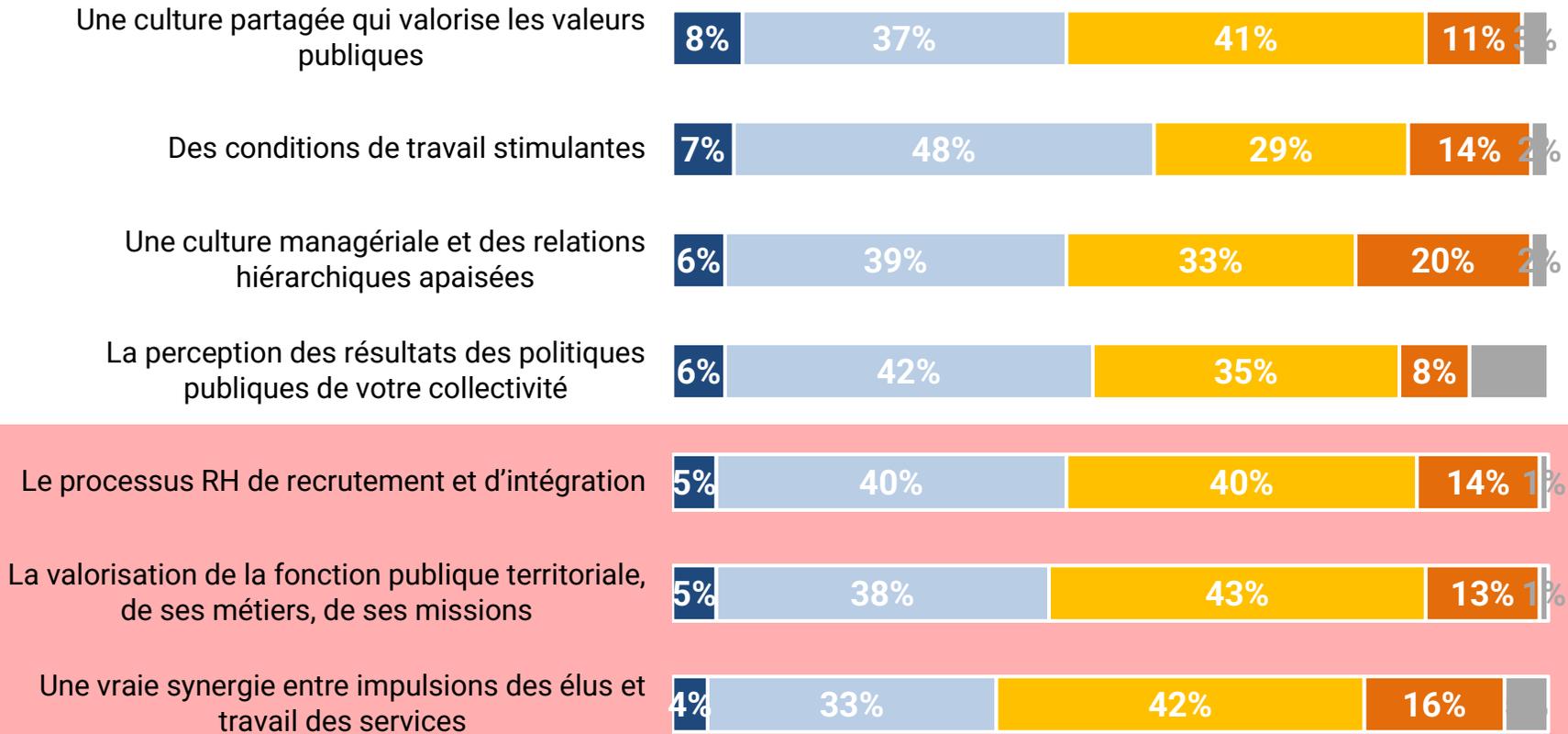


ST « Performante »	Rappels 2022
66%	64%
73% Communes : 60%	62%
73%	65%
58%	53%
58% Impliqué (manager) : 33%	58%
59% Impliqué au cœur : 66%	57%
52% Communes : 66%	48%
46% Plus de 5001 agents : 68%	-

Les principaux freins à la constitution d'une attractivité : le processus de recrutement et d'intégration, la valorisation de la fonction publique territoriale et le manque de synergies avec les élus

Voici un certain nombre d'objectifs et de moyens constitutifs de l'attractivité en tant qu'employeur. Pour chacun d'eux, indiquez si votre collectivité est, selon vous, d'ores déjà performante :

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



ST « Performante »	Rappels 2022
45% Impliqué au cœur : 51%	31%
55% Pas directement impliqué : 28%	36%
45% Impliqué au cœur : 52%	38%
48%	36%
45% Bonnes relations RH : 54%	38%
43% Impliqué au cœur : 50%	31%
37% Plus de 5001 agents : 24%	-



■ Très performante ■ Plutôt performante ■ Peu performante ■ Pas performante ■ Je ne sais pas

Rencontres nationales de la communication interne

Les collectivités semblent majoritairement toutes armées pour les attentes des jeunes travailleurs, sauf pour le manque de moyens techniques et l'absence de reconnaissance matériel et immatériel

Concernant les jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi, les propositions ci-dessous déclencherait leur envie de démissionner, de quitter leur employeur, pour plus d'un sur deux (source : étude Epoka-Occurrence auprès de 13000 étudiants -déc. 2024).

Pour chacune d'elles, pour fidéliser ses ressources humaines, votre collectivité vous semble-t-elle « armée » pour répondre à leurs attentes :

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)

Le manque de respect, quelle que soit sa position hiérarchique



L'absence d'écoute en cas de difficulté



Le fait de ne pas pouvoir monter en compétences ou évoluer



L'absence de perception du sens de son travail



L'absence de moyens techniques et humains adéquats pour faire un travail de qualité



L'absence de reconnaissance pour le travail fourni



Une rémunération inférieure à la moyenne de mon secteur et de mon niveau d'expérience



■ Très armée

■ Plutôt armée

■ Peu armée

■ Pas armée

■ Je ne sais pas

ST
« Armée »

61%
Impliqué au cœur : 68%

58%

52%
Impliqué au cœur : 59%

51%
Impliqué au cœur : 60%

45%
Impliqué au cœur : 52%

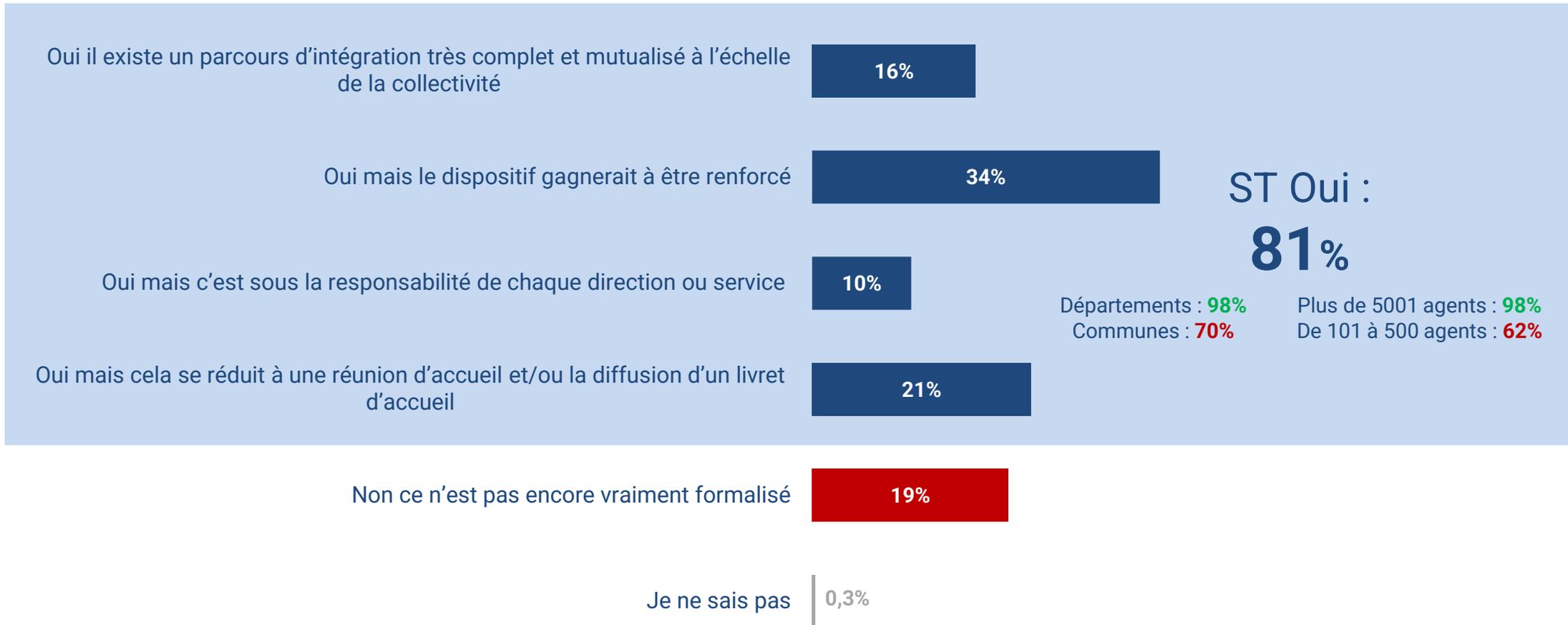
43%

22%

Pour plus de 8 répondants sur 10, l'arrivée de nouveaux salariés au sein de la collectivité territoriale fait l'objet d'une attention particulière

L'accueil des nouveaux arrivants en tant qu'employés de la collectivité fait-il l'objet d'une attention particulière ?

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



IV. Les actions, les outils et les perspectives

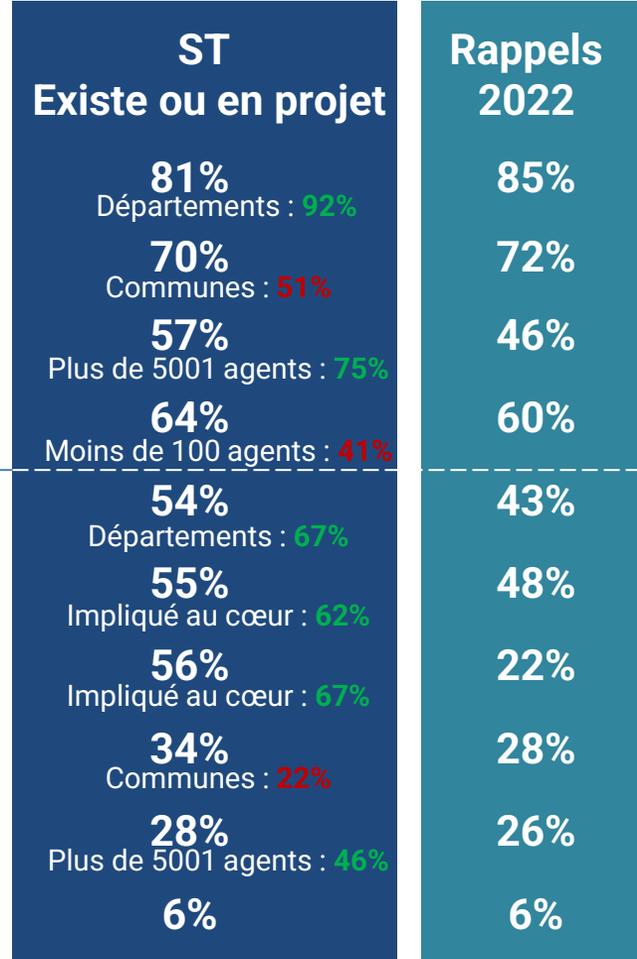
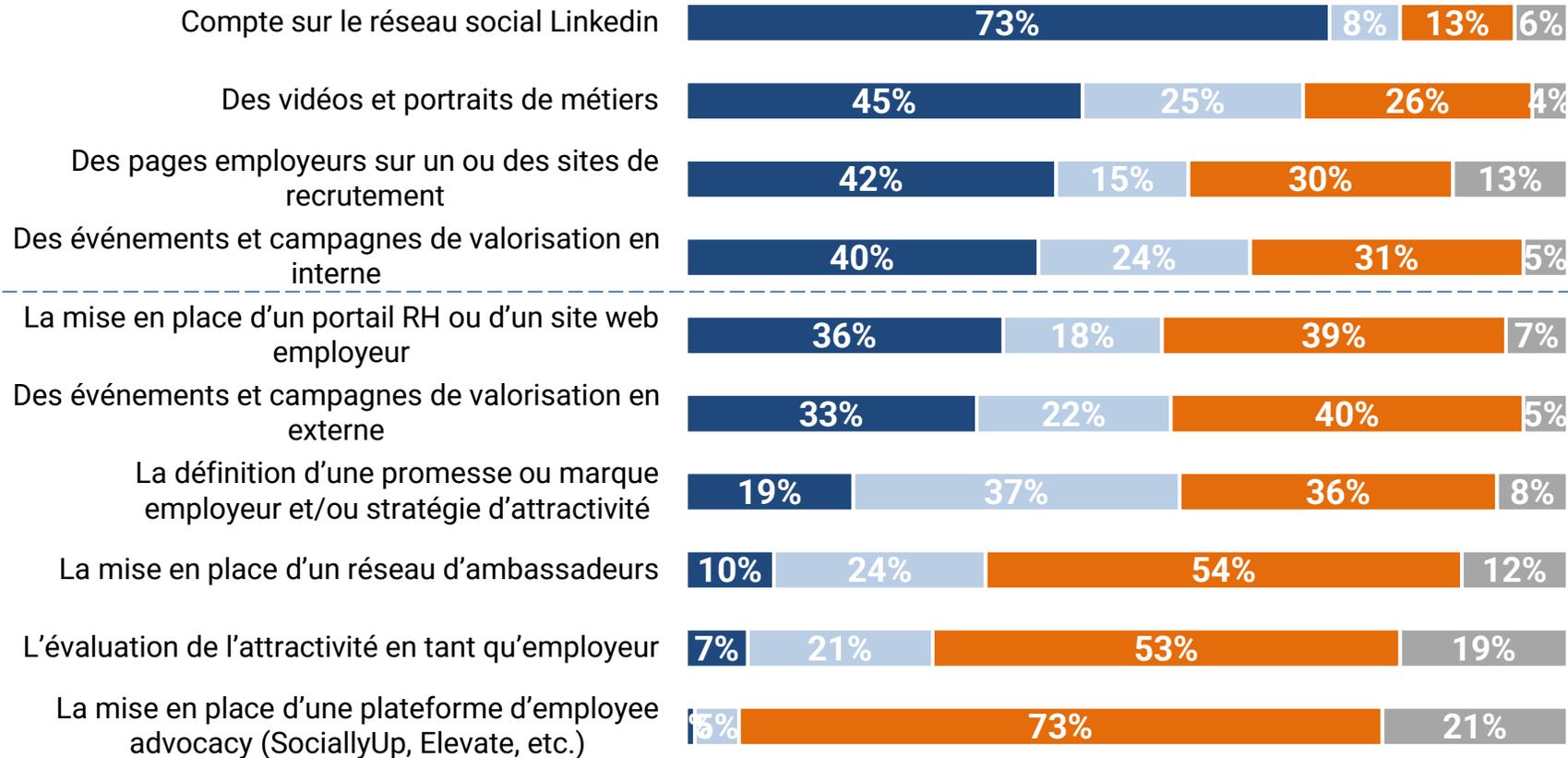


Le réseau de la communication
publique et territoriale

Mis à part le compte sur LinkedIn et les vidéos des portraits métiers, peu d'outils de la marque employeurs sont déployés dans les collectivités

Dans votre collectivité, quels sont les outils / actions de la marque employeur mis en place ?

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)

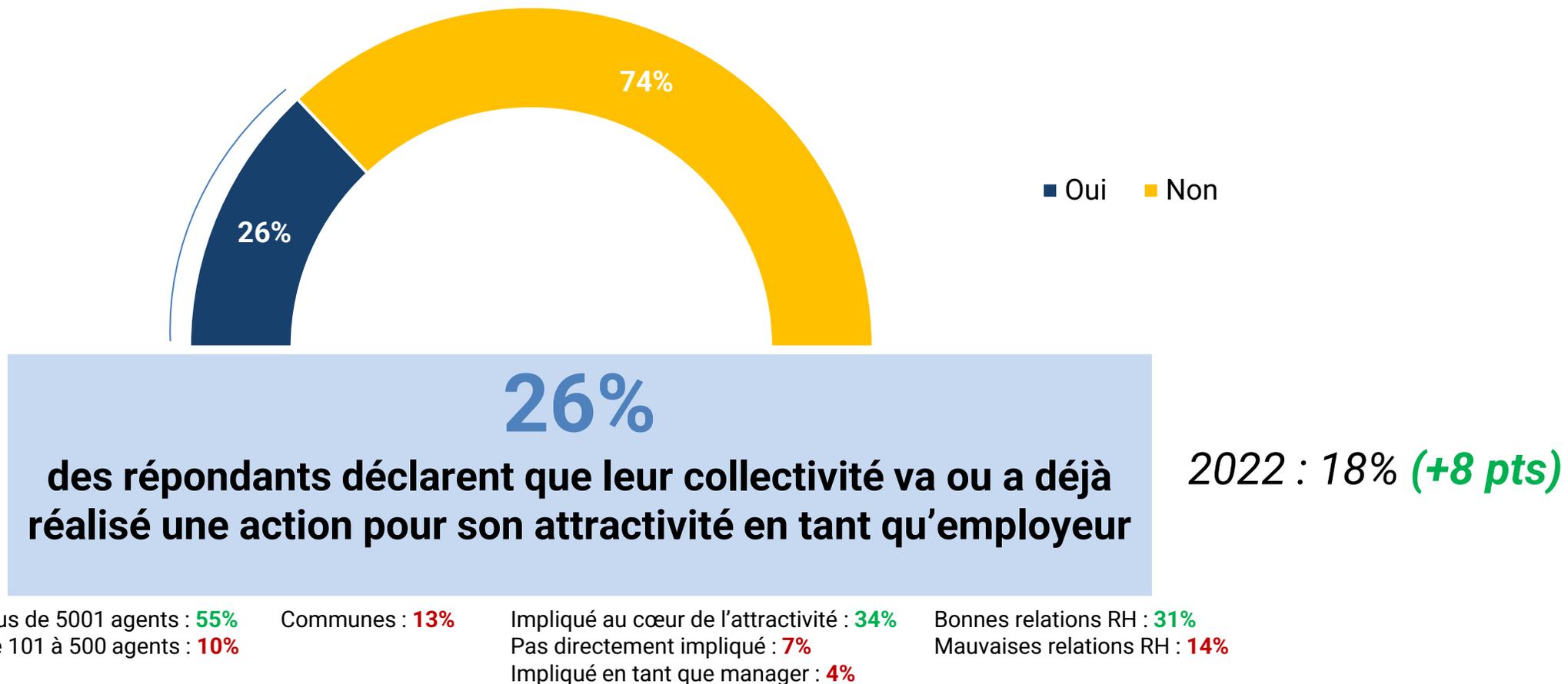


■ Existe ■ En projet ■ Pas prévu à ce jour ■ Je ne sais pas

Un quart des répondants affirment que leur collectivité territoriale a déjà œuvré pour développer son attractivité

Votre collectivité a-t-elle réalisé ou projette-t-elle une autre action emblématique liée à son attractivité en tant qu'employeur ?

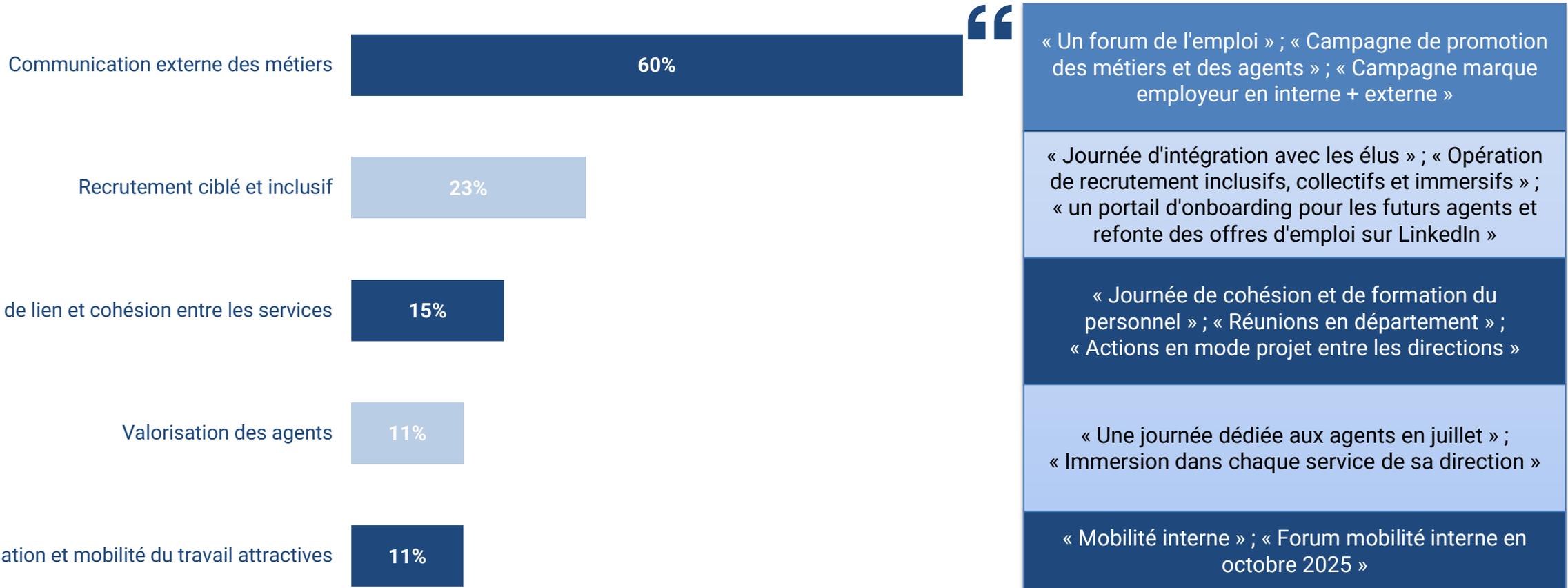
Base : Ensemble de l'échantillon (208 répondants, QCU – hors « Je ne sais pas »)



Des actions emblématiques relèvent principalement d'une communication externe sur les métiers proposés

Si oui, laquelle ?

Base : Répondants qui ont déclaré que leur collectivité va ou a réalisé une action emblématique liée à son attractivité en tant qu'employeur (47 répondants, question ouverte recodée en QCM – réponses spontanées)

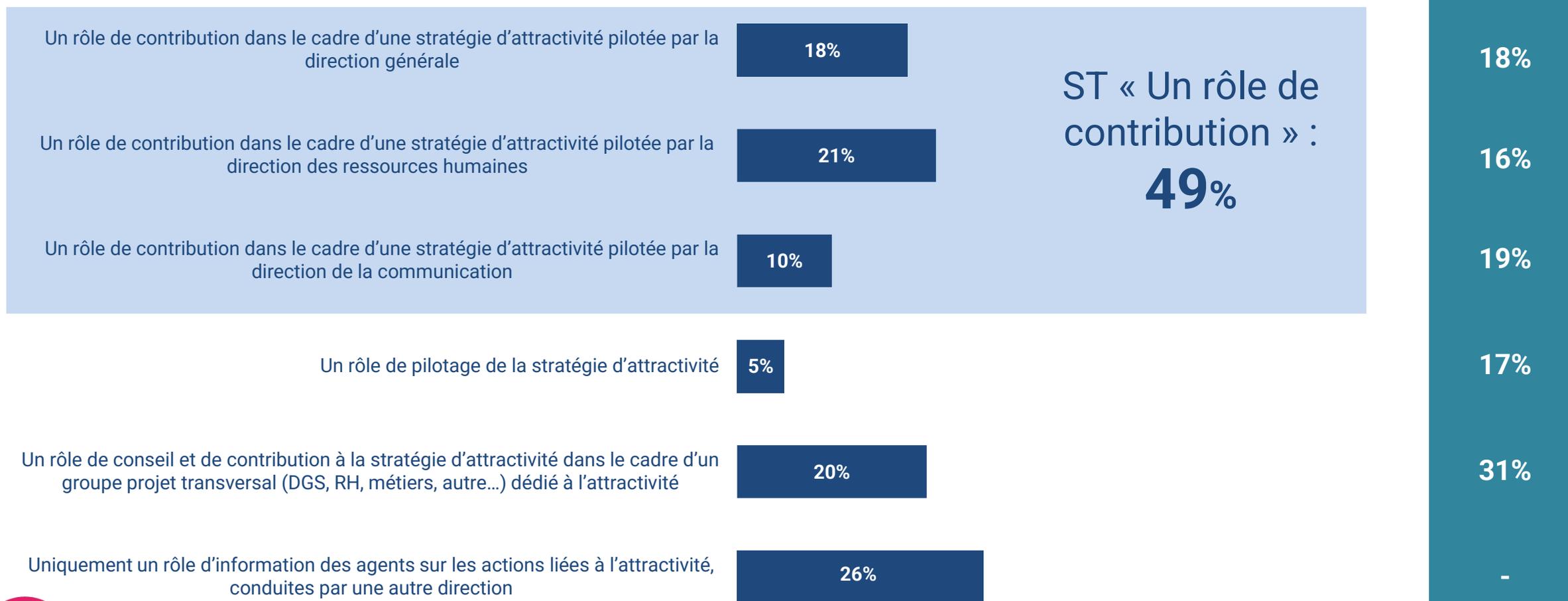


Base faible : résultats à interpréter en tendances

La communication interne assure un rôle de contributeur à l'attractivité en tant qu'employeur pour près de la moitié des répondants

Dans votre collectivité, quel rôle tient la communication interne pour contribuer à son attractivité en tant qu'employeur ?

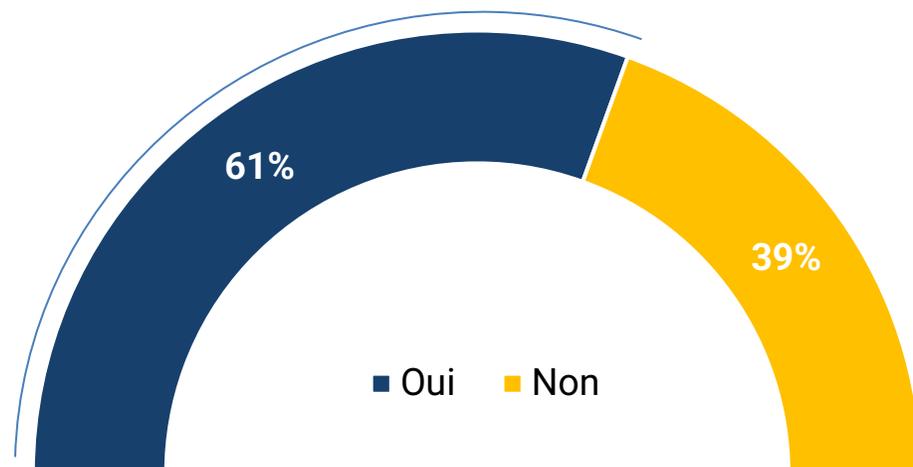
Base : Ensemble de l'échantillon (284 répondants, QCU – Hors « Je ne sais pas »)



Plus de 60% des répondants estiment que ce rôle est adapté

Trouvez-vous ce rôle adapté aux enjeux d'attractivité en tant qu'employeur de la collectivité ?

Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



Impliqué au cœur de l'attractivité : **67%**
Impliqué en tant que manager : **36%**

A pour objectif de développer l'attractivité : **67%**
N'a PAS pour objectif de développer l'attractivité : **40%**

Si non, pourquoi ?

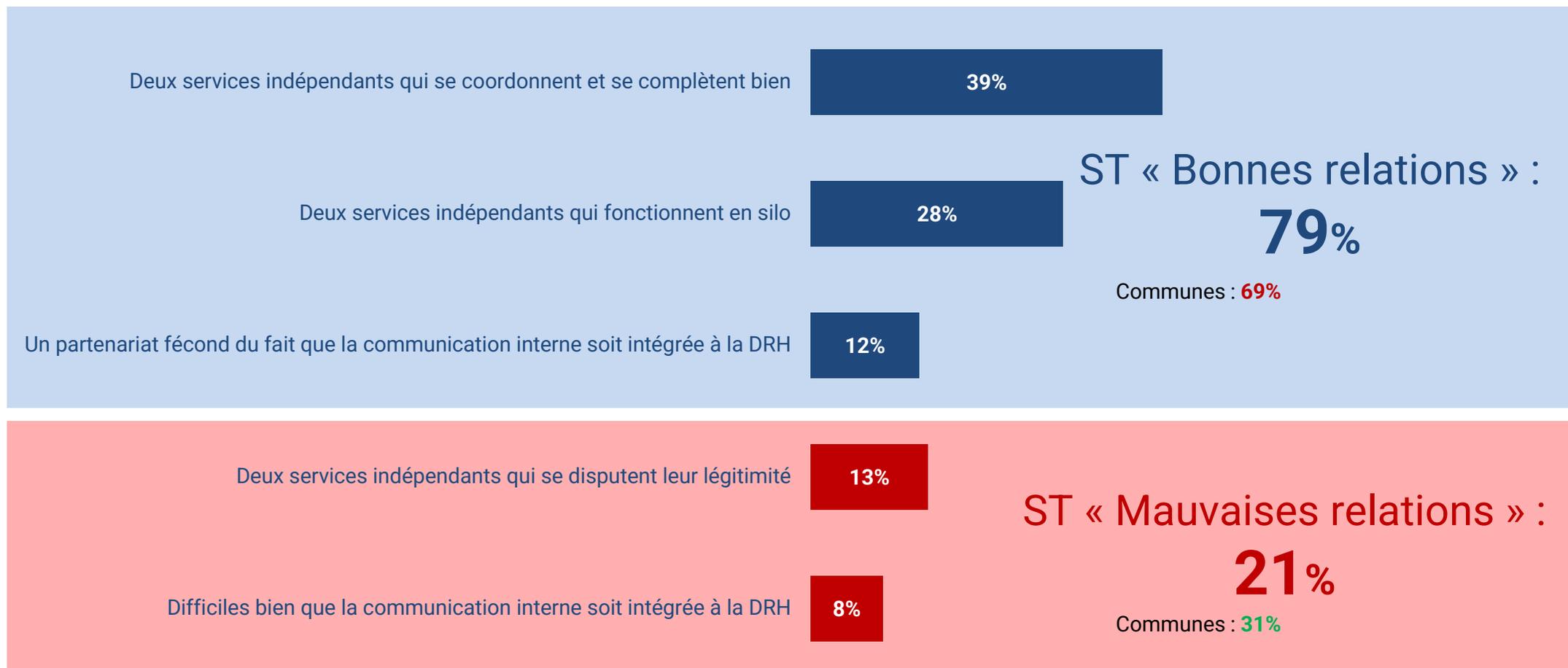
Base : Répondants qui ne trouvent pas ce rôle adapté (102 répondants, question ouverte recodée en QCM – réponses spontanées)



Près de 80% des répondants déclarent que les relations entre DRH et communication interne dans leur collectivité sont bonnes.

En général, comment se caractérise les relations DRH / communication interne de votre collectivité ?

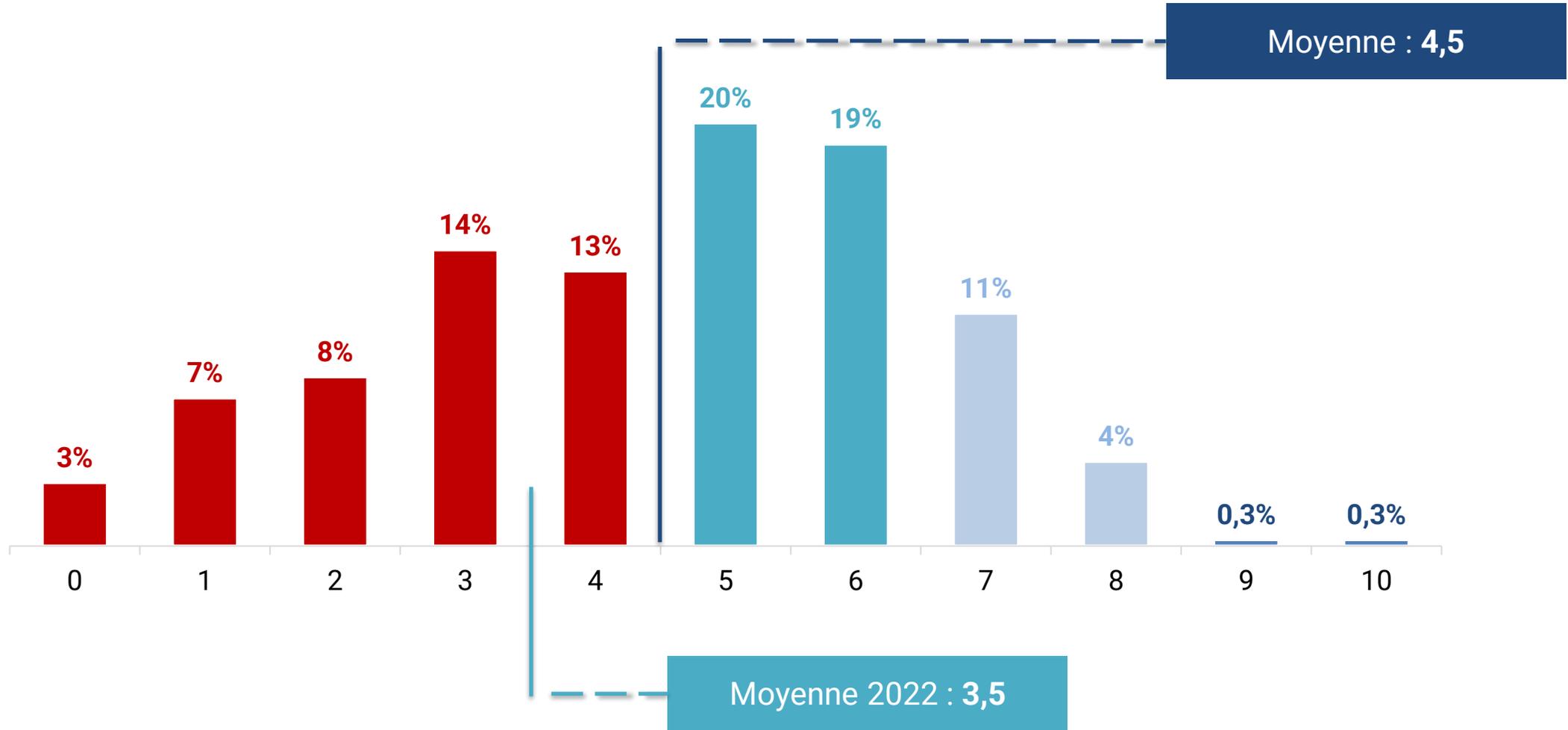
Base : Ensemble de l'échantillon (284 répondants, QCU – Hors « Je ne sais pas »)



Des collectivités territoriales à l'attractivité qui reste peu rayonnante : une moyenne de 4,5/10 attribuée par les répondants

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est votre perception du rayonnement actuel à l'interne de l'attractivité en tant qu'employeur ?

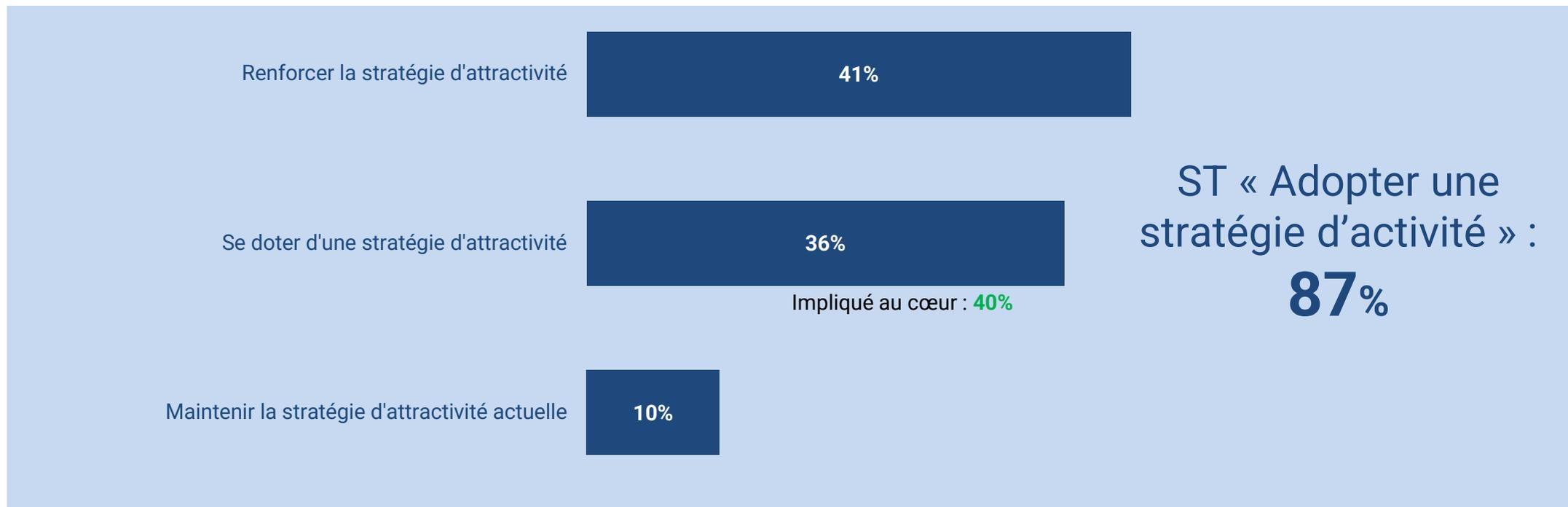
Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QNUM)



Seuls 13% des répondants affirment que leur collectivité territoriale compte se passer d'une stratégie d'attractivité pour les 3 prochaines années

Concernant l'attractivité en tant qu'employeur, quelle est selon vous la stratégie de votre collectivité pour les trois prochaines années ?

Base : Ensemble de l'échantillon (279 répondants, QCU – Hors « Je ne sais pas »)



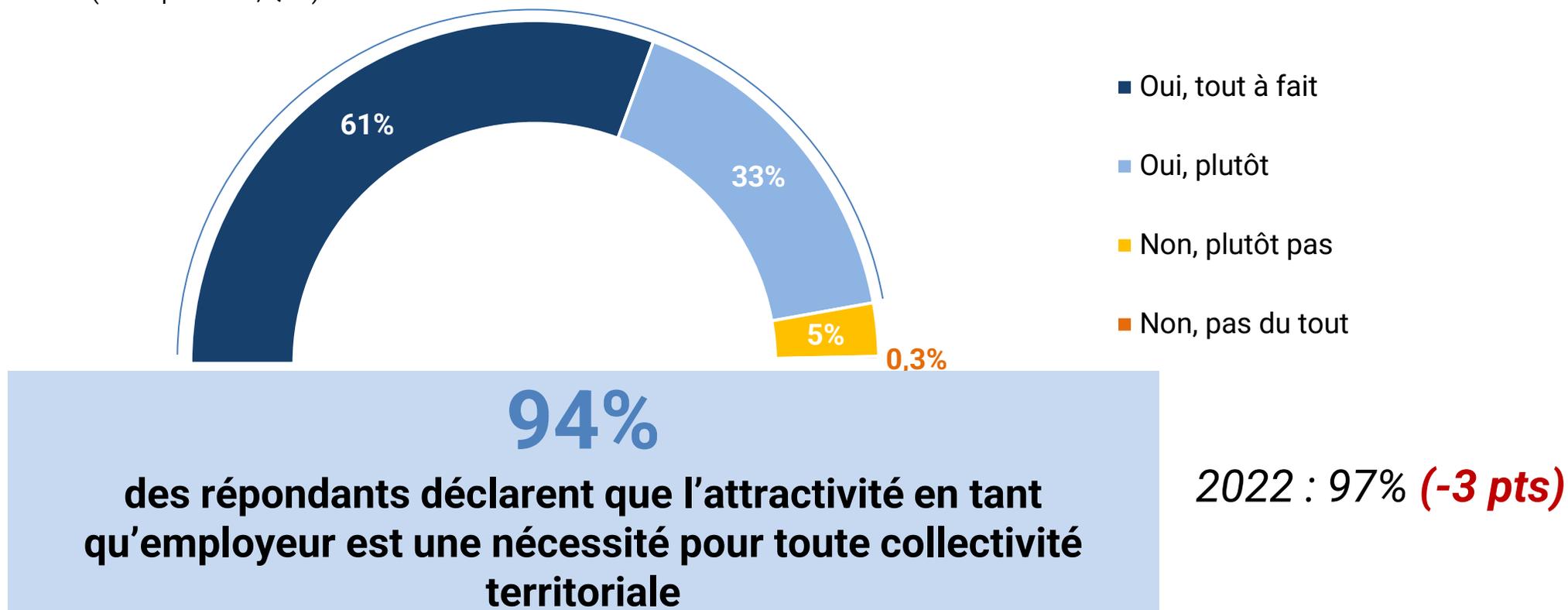
De 101 à 500 agents : **21%**
De 1001 à 5000 agents : **6%**
Plus de 5001 agents : **4%**

Impliqué en tant que manager : **39%**
Pas directement impliqué : **24%**
Impliqué au cœur : **7%**

La quasi-totalité des répondants affirment que l'attractivité est essentielle pour chaque collectivité territoriale. Plus de 60% l'affirment tout à fait

A titre personnel, pensez-vous aujourd'hui que l'attractivité en tant qu'employeur est une nécessité absolue et une condition de légitimité pour toute collectivité territoriale ?

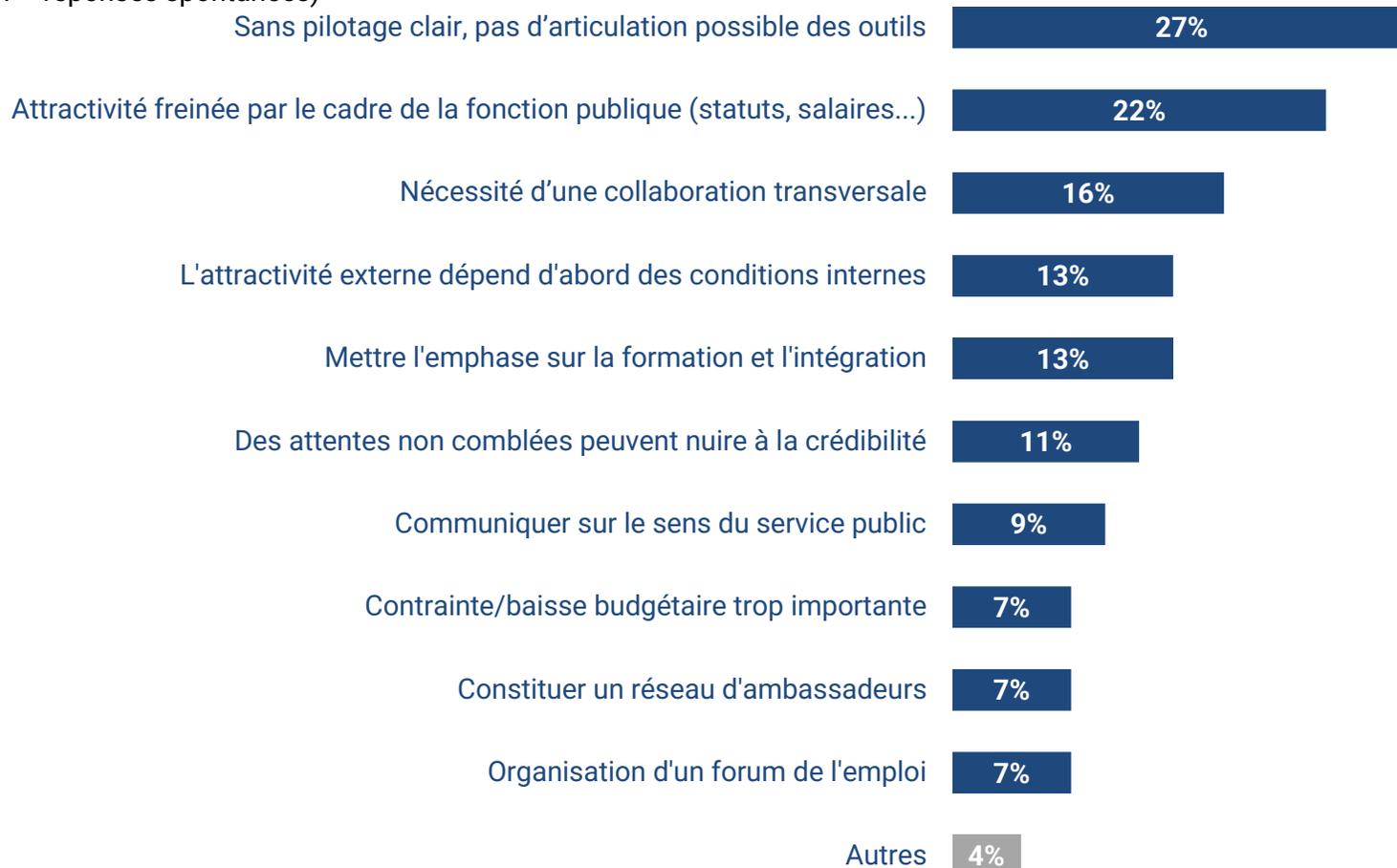
Base : Ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



Un besoin de pilotage clair et précis pour une meilleure attractivité, qui souffre déjà de son statut dans la fonction publique

Sur le sujet de cette étude, souhaitez-vous partager une bonne pratique ou une remarque avec les équipes de Cap'Com ?

Base : Répondants qui ont déclaré que leur collectivité va ou a réalisé une action emblématique liée à son attractivité en tant qu'employeur (45 répondants, question ouverte recodée en QCM – réponses spontanées)



Base faible : résultats à interpréter en tendances

Merci pour votre attention

RESTEZ CONNECTÉS
ET RETROUVEZ LES PRÉSENTATIONS SUR **CAP-COM.ORG**

 #cominterne

Ils nous accompagnent toute l'année :



radiofrance
publicité



**CAP'
COM**

Le réseau de la communication
publique et territoriale