

FORUM

DE L'ACTION
PUBLIQUE

LES PROPOSITIONS
DES AGENTS POUR
TRANSFORMER
LA FONCTION PUBLIQUE



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
PRÉSENTATION DE LA CONSULTATION EN LIGNE	9
Méthodologie	10
Résultats	11
ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE LA CONSULTATION	13
Enseignements généraux	14
Enseignements par thématique	15
Analyse sémantique	19
Propositions faites par les agents les plus votées	21
Contributions des grands témoins	24
LES ATELIERS RH	33
Méthodologie	34
Dates et thèmes des ateliers	35
Profil des participants	37
Retours des participants	39
Focus sur l'évènement centre-val de loire	41
LES PROJETS DES AGENTS	43
Dijon – Reconnaissance professionnelle	44
Montpellier – Participation des agents	47
Strasbourg – Formation professionnelle	50
Nantes – Évolution des métiers et reconversions	54
Lille – Attractivité de la fonction publique	57
Paris – Le numérique, levier de la GRH	60
LES TABLES RONDES	63
Dijon – Reconnaissance professionnelle	64
Toulouse – Participation des agents	69
Strasbourg – Formation professionnelle	74
Lille – Attractivité de la fonction publique	77
Paris – Le numérique, levier de la GRH	81
DÉFI DES ÉCOLES DE SERVICE PUBLIC	87
REMERCIEMENTS AUX PARTICIPANTS	91

The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid, with some appearing to be in front of others, giving a sense of depth.

AVANT-PROPOS

Le Forum de l'Action Publique s'est déroulé du 24 novembre 2017 au 9 mars 2018. Vous avez été nombreux à faire vivre cette consultation, à échanger et à débattre sur la transformation de notre modèle d'action publique.

Le Forum visait à recueillir les avis et propositions de tous, dans le triple objectif :

- d'accroître la qualité des services publics délivrés aux usagers ;
- d'améliorer les conditions de travail des agents ;
- de maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens.

Il a permis de consulter les usagers du service public et les agents de la fonction publique selon deux modalités : une consultation en ligne sur www.forum-action-publique.gouv.fr et des événements sur l'ensemble du territoire.

Le contenu de la plate-forme a fait l'objet d'échanges avec les organisations syndicales lors de plusieurs groupes de travail tenus de juillet à novembre 2017. Ces échanges se sont poursuivis en 2018 avec l'instauration d'un comité de suivi du Forum de l'Action Publique. L'objectif de cette consultation est d'**alimenter la réflexion sur les politiques de ressources humaines** grâce à des **témoignages**, des retours d'expériences et des propositions concrètes d'agents publics. Cette réflexion inspirera la feuille de route RH qui définira le cap des politiques de ressources humaines de l'État.

Les événements régionaux avaient pour objectif d'approfondir la réflexion autour des thématiques de la consultation sur les problématiques RH au travers des ateliers de co-construction et des tables-rondes qui réunissaient des acteurs d'horizons différents pour croiser les regards.

153 772 personnes
se sont rendues
sur la plateforme numérique
(+ de 8 000 visiteurs par jour)

Plus de **600** personnes
ont participé
aux événements régionaux

Le Forum a été l'occasion pour les agents publics d'exprimer leurs attentes en matière d'évolution des services publics auxquels ils concourent et de faire part de leurs témoignages, ressentis et propositions pour transformer les ressources humaines. Ce livret donne à voir l'expression riche et enthousiaste de leur créativité.



PRÉSENTATION DE LA CONSULTATION EN LIGNE

MÉTHODOLOGIE

La consultation en ligne a été lancée au travers de la plate-forme numérique forum-action-publique.gouv.fr le 24 novembre 2017. Cette plate-forme était composée de deux volets :

- Un **questionnaire ouvert à tous** (usagers et agents) sur les services publics, ses missions et les pistes de transformation ;
- La **consultation** portant d'une part sur l'attractivité de la fonction publique, ouverte à tous (usagers et agents), et d'autre part sur les politiques de ressources humaines au sein de la fonction publique, ouverte aux agents publics.

Le tableau ci-dessous présente les différentes questions proposées dans la consultation, regroupées au sein de 4 thématiques :

Thématiques	Questions
<p>Une fonction publique plus ouverte et plus attractive</p> <p>(Agents et Usagers)</p>	<p>Qu'est-ce qui vous donnerait envie ou vous a donné envie de travailler dans la fonction publique ?</p> <p>Rendre la fonction publique plus attractive</p> <p>Adapter le recrutement aux compétences nécessaires au service public</p> <p>Faire en sorte que la fonction publique soit plus à l'image de la société</p>
<p>Des parcours professionnels plus riches et diversifiés</p> <p>(Agents)</p>	<p>Pour vous, qu'est-ce qu'une carrière réussie ?</p> <p>Accompagner les évolutions professionnelles</p> <p>Faire évoluer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins</p> <p>Favoriser l'affectation dans les territoires moins attractifs</p> <p>Favoriser l'accès aux responsabilités</p>
<p>Des employeurs publics attentifs aux agents, à la qualité de vie au travail et à l'innovation</p> <p>(Agents)</p>	<p>Pour vous, qu'est-ce qu'un environnement de travail stimulant ?</p> <p>Favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public</p> <p>Favoriser la cohésion des collectifs de travail</p> <p>Mieux reconnaître l'investissement professionnel</p> <p>Améliorer les conditions de travail</p> <p>Mieux prendre en compte dans la rémunération des agents publics leurs qualifications, leur engagement professionnel et leurs responsabilités</p>
<p>Une offre de service ressources humaines renforcée</p> <p>(Agents)</p>	<p>Quelles sont vos attentes par rapport à vos gestionnaires ressources humaines ?</p> <p>Mieux accompagner les agents dans leur vie professionnelle</p> <p>Tirer pleinement parti du numérique au sein de la gestion des RH</p>

RÉSULTATS

Chaque participant avait la possibilité d'écrire des propositions, de commenter celles des autres, de voter en faveur ou non de celles qui présentaient pour lui un intérêt.



Le thème de l'attractivité de la fonction publique a concentré plus de la moitié des contributions postées.

Taux d'engagement par thème



The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid-like fashion, with some appearing to be in front of others, giving a sense of depth.

ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE LA CONSULTATION

ENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Quatre sujets ont émergé de la consultation en ligne de manière transversale aux thématiques proposées.

◆ Un besoin de plus de reconnaissance

Au niveau collectif, les agents expriment l'attente d'une meilleure connaissance de l'action publique et d'une meilleure reconnaissance de leur engagement par la société. Le besoin de restaurer l'image qu'ont les usagers de la fonction publique est une préoccupation exprimée de manière récurrente.

À l'échelle individuelle, ils évoquent un besoin de reconnaissance managériale ou salariale de l'investissement professionnel et des compétences. Au-delà de l'exécution des missions qui leurs sont confiées, les agents aspirent à ce que soit reconnue leur capacité à innover, à participer à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers.

◆ Une demande d'un meilleur accompagnement RH

Une demande est formulée d'un meilleur accompagnement par les services RH, parfois mal identifiés, en matière de conseil sur les parcours professionnels. Le réseau de l'accompagnement personnalisé peine à atteindre certains agents.

Plus largement, les agents relèvent que le rythme des réformes apparaît soutenu, elles sont perçues comme trop rapprochées et insuffisamment accompagnées. Les agents expriment un besoin de stabilité pour mener à bien les missions qui sont les leurs.

◆ Une attente d'amélioration des conditions de travail

L'intérêt est assez fort en ce qui concerne le développement de la prévention, avec un véritable souhait de réorientation des missions de la médecine du travail.

La demande d'un déploiement accru et facilité du télétravail est exprimée par les agents.

◆ Un besoin d'accompagner les managers

La hiérarchie est perçue comme complexe et la prise de décision apparaît parfois éloignée de la base, du « terrain ».

Le développement des compétences managériales est un thème prégnant dans les contributions. Les agents sont dans l'attente de plus de transversalité, de travail en équipe, d'un management moins dans le contrôle et plus dans l'accompagnement.

ENSEIGNEMENTS PAR THÉMATIQUE

De manière plus détaillée, les participants ont exprimé des attentes et ils ont fait des propositions thème par thème.

UNE FONCTION PUBLIQUE PLUS OUVERTE ET PLUS ATTRACTIVE

Cette thématique renvoie aux relations entre la fonction publique et la société. Elle questionne les usagers sur l'attractivité et l'ouverture de la fonction publique notamment sur le recrutement des fonctionnaires. Mais elle s'intéresse également à l'image qu'ont les usagers de la fonction publique.

◆ Enseignements

- Un attachement manifeste des agents aux **valeurs du service public** et un sentiment globalement partagé d'**œuvrer pour le collectif** et d'utilité de leurs actions.
- Tout en exprimant dans le même temps le **désir d'une communication affirmée** sur les services rendus aux Français par les agents publics dans leur diversité.
- Un partage entre les agents exprimant **leur attachement à un métier** spécifique à la fonction publique et les agents valorisant la possibilité de **carrières déroulées sur plusieurs filières**.

◆ Extraits de contributions

« Considérer l'État comme un **employeur unique** et non pas comme une multitude d'employeurs dans toutes les règles relatives aux recrutements, aux rémunérations, aux mobilités, etc. Faire de l'inter-ministériarité une règle pour tous les corps de fonctionnaires »

« La société est parcourue par une **envie d'engagement** qui s'exprime dans les modes de vies et de consommations (économie du partage, plate-forme collaborative). Cela rejaillirait plus sur la fonction publique si les conséquences positives des actions des agents étaient facilement perceptibles. »

« **Donner de la visibilité à nos concours**. Il convient de donner de la visibilité à celles et ceux qui ambitionnent de rejoindre la fonction publique. En France, chaque administration dispose de sa plate-forme de recrutement (plus ou moins moderne), de ses fiches de présentations des concours (plus ou moins à jour et accessibles), de ses calendriers. Afin de rendre la fonction publique attractive, il conviendrait de créer une plate-forme unique de recrutement. »

« Des campagnes de communication régulières sont visibles concernant certains métiers : police, armée, éducation nationale. Pour le grand public, les trois fonctions publiques sont pourtant largement méconnues. La **valorisation des institutions publiques** (hôpitaux, écoles, etc.) permettrait de redonner aux usagers une conscience de tous les outils qui sont à leur service au quotidien. »

DES PARCOURS PROFESSIONNELS PLUS RICHES ET DIVERSIFIÉS

Cette thématique s'intéresse aux évolutions des agents dans leur carrière, en termes de mobilité et de promotion ainsi qu'aux moyens qui peuvent être mis en œuvre afin de favoriser la diversité des parcours et accompagner les agents, notamment via la formation.

◆ Enseignements

- Faciliter la **reconnaissance des compétences** acquises par les agents au cours de leur parcours professionnel
- **Valoriser la mobilité** : les agents effectuant une mobilité interministérielle ont tendance à être « oubliés » par leur ministère d'origine et notamment défavorisés en matière de promotion
- Au sein d'un même bassin d'emploi, **favoriser les mobilités** interministérielles et inter-fonction publique
- Veiller à l'équité et la transparence en matière de promotion en tenant davantage compte des compétences et de l'investissement des agents

◆ Extraits de contributions

« Bien souvent, il est difficile d'évoluer et d'avoir une vraie carrière sur certains territoires. Il faudrait **faciliter l'inter ministérialité** afin de permettre une carrière diversifiée sur ces territoires sans nécessairement imposer de mobilités géographiques. »

« Les compétences acquises au cours de la carrière d'un agent doivent être reconnues officiellement de façon à ce qu'il puisse les faire valoir lors de projets de mobilité. **L'expérience et les compétences acquises** doivent avoir la même valeur que les diplômes initiaux, sans qu'il soit nécessaire de passer par la lourdeur de la validation des acquis de l'expérience. On pourrait valider des **modules de compétences** au fur et à mesure de l'évolution professionnelle. »

« Un agent (H/F) qui quitte temporairement son administration d'origine est rapidement « oublié » et son retour dans son administration d'origine peut s'avérer difficile, y compris si l'agent a donné entière satisfaction. [...] La proposition consisterait à introduire de façon obligatoire et formalisée la **valorisation des mobilités interministérielles** comme un critère objectif. »

« Nous sommes sur un territoire à 1h15 d'une métropole, je travaille en RH et je constate tous les jours la difficulté pour certains agents (notamment de catégorie C) de partir en formation (trop loin, pas de véhicule, transports en commun trop compliqués et pas adaptés, limites du co-voiturage, etc.). La **déconcentration des lieux de formation** est alors une solution pour être plus proche des agents. Il est important aussi d'adapter les offres de formation et la manière de communiquer sur ces dernières. »

DES EMPLOYEURS ATTENTIFS AUX AGENTS, À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET À L'INNOVATION

Cette thématique renvoie à l'environnement et aux conditions de travail des agents sur le plan matériel et concret aussi bien que sur le plan symbolique (reconnaissance de leur implication et de leur engagement professionnel, cohésion des collectifs de travail, etc.).

◆ Enseignements

- Une demande de **modalités de travail plus participatives**
- Une **réappropriation de la reconnaissance** de l'investissement individuel et collectif des agents **par les managers de proximité**
- La nécessité de veiller à l'équité en matière de régime indemnitaire, de promotion, de mobilité, en particulier au sein des collectifs de travail interministériels
- Le souhait d'une appropriation plus générale du **télétravail** par les agents et les managers

◆ Extraits de contributions

« Il arrive qu'à force d'être consulté mais sans en voir l'utilité, **les agents perdent confiance** dans la prise en compte leurs avis, retours ou propositions. »

« Une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle : Établir une **charte de la parentalité** applicable à la fonction publique. Favoriser le travail en **tiers-lieu** pour diminuer les temps de déplacement »

« Dans les DDI, chaque ministère a son propre système de primes, ce qui fait que les agents n'ont pas les mêmes rémunérations selon le ministère d'origine. Il y a de **nombreux autres cas d'iniquité** : obligation de mobilité pour un changement de grade pour certains corps et pas d'autres, durée de formation différente entre filières technique et administrative pour accéder à des niveaux de grades équivalents... »

« **Organiser des évènements de type hackathon**, avec des défis bien identifiés, en réunissant tous types d'agents impliqués, voire utilisateurs/usagers, afin de redonner du sens à l'action publique, l'améliorer. Ce type d'évènement permet de réduire les liens hiérarchiques, et de faire émerger les innovants d'une administration et de déboucher sur des actions concrètes. Il est important ensuite de communiquer en interne, voire en externe, sur les résultats et ce que la hiérarchie en fait. »

UNE OFFRE DE SERVICE RESSOURCES HUMAINES RENFORCÉE

Les ressources humaines sont questionnées dans cette thématique à travers le prisme de l'accompagnement des agents dans leur vie professionnelle (avancement, mobilité, etc.), ainsi que celui des apports à tirer du numérique dans la gestion quotidienne des ressources humaines.

◆ Enseignements

- Utilisateurs du numérique dans leur sphère privée, les agents attendent de la **numérisation de la fonction RH** une amélioration des services rendus (plus de transparence, de réactivité, d'informations partagées et d'autonomie...)
- Par ailleurs, le développement du numérique constitue une opportunité d'**automatiser les tâches les plus répétitives** permettant aux agents RH d'investir des activités à plus forte valeur ajoutée dans le domaine du développement RH (GPEEC, sourcing, gestion des talents)

◆ Extraits de contributions

« Certains ministères ont attribué une **carte électronique à leurs agents**. Elle permet l'authentification sécurisée et devrait être obligatoire pour développer leur utilisation : accéder aux SIRH (partie gestionnaire et agents gérés), aux applications en général, accéder à des ressources (photocopieurs, ordinateurs, salles, bâtiments) ou des services (restaurant administratif, véhicules de service...). Généraliser cette carte à toute la fonction publique d'État permettrait de faire des économies (doublons de badges) et de sécuriser nos processus. »

« Des outils/services numériques à développer : le **dossier numérique unique** pour tout agent, la mise à disposition d'un coffre-fort électronique afin de faciliter la dématérialisation des échanges avec les agents, la mise en place de chatbots RH en faveur des agents pour fluidifier et unifier la Gestion RH des agents. De plus, il conviendrait de lancer une réflexion sur les apports de l'Intelligence Artificielle en matière de Gestion RH : recrutement prédictif, analyse des données pour une Gestion plus personnalisée des agents,... »

« L'utilisation d'un **système d'information RH interministériel** favoriserait l'harmonisation des pratiques RH, faciliterait l'élaboration d'un langage commun et permettrait de développer une vraie communauté interministérielle entre les gestionnaires RH. Je pourrai développer mon expertise de gestionnaire RH sans être perturbé par l'existence de SI différents et incompatibles. »

Plusieurs mots sont assez attendus (agents, fonction, publique, service,...). D'autres apparaissent de nombreuses fois et un focus particulier permet quelques enseignements.

Le mot « **Concours** », repris 1 059 fois : Le manque de visibilité et d'accessibilité des concours sont beaucoup discutés ainsi que le besoin de les adapter aux territoires.

Le mot « **Compétences** » repris 856 fois : Le constat est assez partagé. Les agents souhaitent passer à une logique de compétences dans le cadre du recrutement, du management et de la formation. La valorisation des compétences est également demandé à la fois pour permettre à l'agent de construire son parcours mais aussi comme richesse pour l'administration (mécénat de compétences, transfert inter-service,...).

Le mot « **Privé** » repris 757 fois : La question des mobilités public/privé et de leur valorisation est beaucoup évoquée. Les nouvelles méthodes mises en place dans le privé sont également prises comme exemple, notamment en termes d'organisation du travail.

Mots	Réurrence
agents	1 704
service	1 703
fonction	1 644
publique	1 446
travail	1 210
public	1 180
poste	1 072
concours	1 059
fonctionnaire	858
compétences	856
privé	757
agent	702
carrière	641
professionnel	631
missions	590
formation	581
métiers	506
temps	499
administration	474
cadre	397

PROPOSITIONS FAITES PAR LES AGENTS LES PLUS VOTÉES

Les propositions suivantes correspondent aux propositions faites par les agents ayant suscité le plus de votes, sur les 4 questions ouvertes qui leur ont été proposées dans le cadre de la consultation RH.

A chaque proposition correspond un intitulé, une explication et un diagramme présentant le résultat du vote. Ce vote se faisait selon trois possibilités :   

Les diagrammes représentent donc la répartition des votes pour chaque proposition.

QU'EST-CE QUI VOUS DONNERAIT ENVIE OU VOUS A DONNÉ ENVIE DE TRAVAILLER DANS LA FONCTION PUBLIQUE ?

ETRE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

« Être utile aux autres, en favorisant l'accès à tous aux services publics, **contribuer au mieux vivre ensemble** avec bienveillance, bon sens et bonne utilisation de l'argent public dans une logique de **performance collective** (et non individuelle comme aujourd'hui). »

Par azer



POUR VOUS, QU'EST-CE QU'UNE CARRIÈRE RÉUSSIE ?

UN TRAVAIL AVEC DU SENS + DE LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE + UN ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

« Pour la génération Y, une carrière qui permet de gagner de plus en plus tout en ayant un titre de plus en plus ronflant (et les horaires extensifs qui vont avec), cela n'est guère attractif. »

Une carrière réussie, ce serait d'accéder à un travail qui permet :

– d'avoir la sensation de faire quelque chose qui a du sens. Que ce sens soit évident (comme le travail d'un professeur, d'un policier) ou qu'il soit donné par le supérieur hiérarchique. Celui-ci devrait en effet créer une dynamique dans son équipe, en prenant soin d'expliquer l'intérêt d'un dossier, et en portant/défendant les propositions faites par son équipe et en les mettant en valeur auprès de sa propre hiérarchie. Cela suppose aussi d'avoir une vraie réflexion courageuse sur le concept de « bullshit job » dont on parle beaucoup dans le privé mais qui existent tout aussi bien dans la fonction publique.

– d'obtenir de la reconnaissance professionnelle. La tendance est en effet à demander toujours plus aux agents publics, sans jamais leur être gré de leurs efforts ; mal considérés dans l'imaginaire collectif, leur implication dans le travail n'a, de plus, guère d'effet, faute de reconnaissance de cette implication par leurs supérieurs hiérarchiques.

– de permettre un équilibre vie professionnelle et vie privée, en mettant un terme à la dynamique du « travailler plus longtemps » alors même que le volume de travail fourni n'est pas supérieur, et qu'il est souvent de moins bonne qualité, l'agent étant épuisé et démotivé. Pour cela, il faudrait admettre que rester tard n'est pas un signe d'efficacité professionnelle (plutôt l'inverse), mettre un terme à la réunionite, développer les réunions en audio ou vidéo-conférence, développer le télétravail et ne pas mettre la pression aux parents de jeunes enfants qui souhaitent partir à des heures raisonnables le soir pour voir leurs enfants. »

Par Alcibiade 85



ÉPANOUISSEMENT + RECONNAISSANCE

« Une carrière réussie, cela passe par l'épanouissement de soi au sein d'un travail, malgré la contrainte. Il faut parvenir à y trouver un minimum de plaisir. La façon dont on y parvient est forcément différente d'un individu à un autre.



Personnellement, j'apprécierais de continuer à progresser, à être formée, en étant au sein d'un environnement stimulant (dans un sens différent de compétitif)

Conserver également un sens à ce que je fais.

Je dois pouvoir, en fin de carrière, me rendre compte de la diversité des missions accomplies, du savoir acquis, des moments forts partagés entre collègues. Cela pour moi c'est l'idéal, humainement. C'est une richesse, une sagesse.

En pratique, j'ajouterais également que partir avec un salaire confortable (allez, on va dire convenable) serait également la « preuve » d'une certaine reconnaissance, indispensable à ma motivation malgré le fait que je ne sois plus une enfant (...)

Par Mariotte 66

POUR VOUS QU'EST-CE QU'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL STIMULANT ?

DU RESPECT, DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA CONSIDÉRATION DE LA PART DE LA HIÉRARCHIE ET DES COLLÈGUES

« La hiérarchie ne peut pas se résoudre qu'à être descendante si elle veut valoriser son personnel, elle doit être à l'écoute, juste et équitable et être en feed-back positif. Il faut proscrire l'autorité malveillante en sélectionnant des personnes aptes à diriger de façon constructive et pas uniquement autoritaire. »

Par astrom



AUTONOMIE, CONFIANCE, RESPECT

« Un environnement de travail stimulant est un environnement de travail qui laisse de la place à l'autonomie, à la créativité et une latitude dans la réalisation des missions. C'est également un environnement basé sur le respect et la confiance. »

Par gredu



QUELLES SONT VOS ATTENTES PAR RAPPORT À VOS GESTIONNAIRES RESSOURCES HUMAINES ?

AVOIR DES GESTIONNAIRES QUALIFIÉS DANS CE DOMAINE

« Les gestionnaires RH ne sont parfois pas qualifiés. Entendre constamment « je vais regarder sur Internet » n'est tout simplement plus possible. De plus, il n'y a pas d'accompagnement personnalisé pour chaque agent alors même que les gestionnaires RH de proximité pourraient le faire. »

Par céline



PRENDRE RÉELLEMENT EN CHARGE LES FONCTIONNAIRES QUI DYSFUNCTIONNENT DANS LES ÉQUIPES

« Reconnaître et comprendre les situations difficiles, écouter la hiérarchie et les collègues, soutenir la hiérarchie pour trouver des solutions aux dysfonctionnements, accélérer les mobilités des personnels qui font souffrir les autres ou qui reportent la charge de travail sur autrui, simplifier la mise en œuvre des mesures disciplinaires, associer la médecine du travail aux managers pour les troubles psychologiques, oser dire les choses au personnel tant dans le positif que dans le négatif y compris pour les encadrants de haut niveau, en résumé de véritables ressources humaines avec des personnels qualifiés dans la qualité (psychologue du travail et recruteurs par exemple...) et non seulement dans la quantité. »

Par Marie-Hélène B.



CONTRIBUTIONS DES GRANDS TEMOINS

Sur la plate-forme numérique ont été publiées des contributions de grands témoins portant un éclairage personnel et incarné sur l'avenir du service public et la transformation de la fonction publique.

COMMENT ADAPTER NOS SERVICES PUBLICS AUX TRANSFORMATIONS DU 21E SIÈCLE ?



Par **Jérôme Filippini**, Préfet du Lot

« Nos concitoyens expriment et exprimeront à l'avenir à l'égard des services publics une demande croissante de facilité, de sécurité, de justice et de redevabilité :

- **Facilité** : nos concitoyens attendent désormais de tout service une proximité intuitive et une disponibilité immédiate qui constituent les nouvelles unités de mesure de la qualité à l'heure du numérique ; ils entendent que ces services, publics ou privés, contribuent à leur épanouissement personnel et à leur liberté de créer,

d'entreprendre, d'innover.

- **Sécurité** : dans un monde plus incertain, porteur de crises, de violences potentielles et de risques majeurs, nos concitoyens attendent des services publics, et d'abord de l'État, qu'ils garantissent leurs droits fondamentaux – la liberté, la sûreté, la protection contre les atteintes – en termes physiques comme numériques.

- **Justice** : de même que l'État a fait, en France, la Nation, les services publics ont fait notre société et ils constituent encore le ciment de notre pacte social, plus que dans de nombreux pays ; nos concitoyens

« Cette évolution [...] suppose de développer de nouvelles compétences et de nouveaux rôles : design, expérimentation, évaluation, administration des données... »

attendent que ces services soient rendus avec plus d'attention aux résultats concrets, plus de mesure de l'impact, plus d'évaluation et de différenciation selon les besoins réels ; à défaut, ils éprouvent un sentiment d'injustice, personnel ou global.

- **Redevabilité** : moins tolérants à l'égard du secret, plus curieux par leur niveau d'éducation, plus exigeants quant aux comptes publics, nos concitoyens souhaitent comprendre et

connaître ; ils aspirent à plus de transparence des services publics sur leurs modes de fabrication, sur leurs coûts, et sur les algorithmes de la décision publique.

Ces attentes de nos concitoyens en termes de valeurs et d'actions commandent la poursuite d'une profonde transformation de nos services publics au cours des prochaines années :

- **Un socle doit être préservé et modernisé de façon dynamique** : c'est la colonne vertébrale de l'État qui garantit et protège. L'intensité des crises et des risques imposera pendant plusieurs années le renforcement des moyens de l'État central et déconcentré dans le domaine des sécurités, un plan d'investissement en termes d'organisation, d'équipement et de compétences. Au-delà des risques conventionnels, la protection de la souveraineté numérique sera, avec les enjeux climatiques, le défi public majeur du 21^e siècle.

- Dans les autres domaines, **le partage des rôles peut et devrait être questionné**, sereinement, régulièrement et sans tabou : entre l'État et les collectivités territoriales (continuer de décentraliser, recentraliser certains champs, continuer de déconcentrer ?), entre l'État, les régulateurs et les opérateurs (qui doit garder le pouvoir de décision ultime ?), entre les services publics et les partenaires sociaux (notamment dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle), entre le public et le privé.
- Dans l'ensemble des domaines, **les services publics doivent se transformer en 'plates-forme', afin d'être plus horizontaux**, plus attentifs aux besoins et plus ouverts aux contributions des usagers, sollicitant celles-ci afin d'améliorer de façon continue la pertinence de leur action. Cette évolution appelle une profonde digitalisation des organisations publiques, qui ne se limite pas à la multiplication des services en ligne, mais suppose de **développer de nouvelles compétences et de nouveaux rôles** : design, expérimentation, évaluation, administration des données...
- Et d'une façon générale, **le citoyen doit être mis au centre de toutes les démarches de transformation**, afin que celles-ci se mettent « dans les pas de l'utilisateur ». En partant de l'expérience de l'utilisateur, la complexité des procédures et des organisations doivent laisser place à l'attention à l'impact réel, qui seule donne tout son sens à la mission de service public. La transformation réussie est celle qui sera repartie de l'utilisateur pour revenir vers lui, conformément aux valeurs originelles du service public. »

LE SERVICE PUBLIC DU 21^E SIÈCLE : RÉFORMER LES FONCTIONS PUBLIQUES DE MANIÈRE RÉALISTE



Par **Luc Rouban**, Directeur de recherche CNRS - Cevipof - Sciences Po

« La notion de service public s'appuie en France, à la différence des autres pays européens, sur une véritable philosophie politique solidariste impliquant **des valeurs de solidarité, d'égalité et de laïcité**. On ne peut donc faire évoluer les fonctions publiques en leur assignant seulement un rôle fonctionnel sur le modèle du service d'intérêt général diffusé par l'Union européenne. Le service public ne se réduit pas en France à un échange économique que l'on peut privatiser sans conséquence. Il

reste porteur d'un échange politique venant légitimer l'action des autorités publiques.

Dans cette perspective, il faut donc se garder de pratiquer un comparatisme facile vendu clé en main par des organismes internationaux ou des officines qui ne prend en compte ni la sociologie des acteurs ni les réalités du droit public ni l'héritage républicain dans lesquels s'inscrivent les métiers de la fonction publique.

« **Les concours d'accès sont encore trop calqués sur les épreuves universitaires que les candidats ont déjà passées.** »

Il faut cependant faire vivre ces valeurs. Pour moi, trois axes sont alors prioritaires.

Le premier est celui de **renouer avec une réelle méritocratie**. Il n'est ni normal ni justifiable ni pertinent en termes de gestion des ressources humaines que la haute fonction

publique soit aussi peu diversifiée sur le plan social. Les concours d'accès sont encore trop calqués sur les épreuves universitaires que les candidats ont déjà passées. Il faut professionnaliser les épreuves et prendre systématiquement en compte les acquis de l'expérience pour attirer des talents. Renouer avec la méritocratie cela veut dire aussi **supprimer une voie d'accès politique** comme le « tour du gouvernement » qui conduit à placer des amis plutôt que des compétences. **L'exemple doit venir d'en haut.**

Le second axe concerne plus précisément la fonction publique de l'État trop marquée par la rigidité des statuts particuliers corporatifs. **Les corps bloquent souvent les carrières**, complexifient à l'extrême leur gestion et ne permettent pas la respiration que l'on peut souhaiter pour une fonction publique moderne. Le passage à des filières d'emplois sur le modèle de la territoriale serait une solution. Cela implique de **développer une véritable gestion des ressources humaines** qui est pour l'instant soit bureaucratique soit laissée aux bons soins des agents eux-mêmes. Les travaux que l'on a pu mener ont montré que l'investissement des fonctionnaires dans leur travail dépend

« [...] **L'investissement des fonctionnaires dans leur travail dépend fortement de la reconnaissance de leur effort personnel et de l'organisation de carrières dans un collectif de travail solidaire.** »

fortement de la reconnaissance de leur effort personnel et de l'organisation de carrières dans un collectif de travail solidaire. L'individualisation des rémunérations n'est donc pas une solution. En revanche, il faut à nouveau qu'un agent de catégorie C puisse espérer atteindre dans sa vie professionnelle des fonctions de niveau A+.

Le troisième axe est celui du retour au service public. Le pantouflage vers les entreprises privées au-delà d'une

durée courte pour effectuer des stages doit impliquer la démission de la fonction publique. **Le service public doit cesser d'être un tremplin pour aller diriger des entreprises privées** ou un filet de sécurité pour ceux qui échouent car cela fait peser un soupçon permanent de conflit d'intérêt. On ne peut demander aux agents les plus modestes de s'investir au quotidien dans leurs missions, souvent en réduisant leurs moyens, et en même temps considérer que certains fonctionnaires d'en haut jouent un autre jeu. »

PEU IMPORTE LE SIÈCLE, LE SERVICE PUBLIC DOIT S'ADRESSER À TOUS ET RESTER L'EXPRESSION, L'INCARNATION ET LE VISAGE DE NOTRE SOLIDARITÉ ET DE NOTRE UNITÉ



Par **Louis Gallois**, Président de la Fédération des acteurs de la solidarité

« Notre service public est fondé sur des principes essentiels, traduisant ce qui a été, et doit rester, l'ambition républicaine de liberté, d'égalité et de fraternité. La réflexion que le gouvernement ouvre sur l'action publique au 21^e siècle est l'occasion de **réaffirmer ces principes**, de montrer qu'ils sont toujours au cœur de notre société. Rien ne doit les altérer, évolutions technologiques comme contraintes budgétaires et politiques de maîtrise des déficits publics. Nous ne pouvons, hélas !

que constater que ces deux tendances de notre temps remettent pourtant en cause l'égalité d'accès aux services publics. Nous souhaitons insister sur l'impact du développement du numérique sur les personnes en situation d'exclusion ou de précarité.

« **Nous ne sommes pas égaux devant les progrès technologiques.** »

Les gouvernements successifs ont entamé un processus de dématérialisation des démarches administratives. La prime d'activité ne peut être demandée que sur Internet, les prises de rendez-vous avec Pôle emploi ne sont possibles qu'en ligne également, tout comme l'obtention ou le renouvellement de sa carte d'identité, de son passeport ou de son permis de conduire, dans le cadre du récent plan 'préfectures nouvelle génération'. Et l'on pourrait citer bien d'autres exemples.

Bien sûr, cette dématérialisation représente dans de nombreux cas un progrès puisque des usagers n'ont plus besoin de se rendre, à des horaires de bureau, dans des lieux parfois éloignés de leur domicile et d'y attendre leur tour pour effectuer une démarche parfois banale. Mais ne nous y trompons pas : **nous ne sommes pas égaux devant les progrès technologiques**. Et comme toujours, ce sont les plus précaires et fragiles qui sont pénalisés.

« **Bien sûr, le numérique a des bienfaits, qu'il apporte au service public. Nous souhaitons seulement qu'ils profitent à tous et que tous, y compris les plus précaires, accèdent toujours à leurs droits.** »

Notre Fédération regroupe des associations qui accompagnent les personnes précaires dans leur accès au logement, à la santé, à l'emploi et aux droits. Nous avons lancé une enquête auprès des travailleurs sociaux de notre réseau. **44 % des 450 répondants jugent la dématérialisation des démarches négative**. Ils nous le disent clairement : les personnes en souffrance psychique, illetrées ou maîtrisant mal le français (car une minorité des sites du service public sont disponibles dans une autre langue), n'ayant pas chez elles d'équipement ou de connexion Internet, mais aussi toutes les personnes au parcours singulier qui ne rentrent pas dans les cases d'une application numérique, toutes ces personnes n'accèdent plus à leurs droits si les démarches ne peuvent plus être réalisées 'physiquement', avec un agent capable de les conseiller. Elles ont pourtant besoin de ces droits, pour obtenir les prestations sociales ou les informations essentielles à leur réinsertion, voire à leur survie.

Même si nous ne parlons que de quelques dizaines de personnes, cela n'en serait pas moins dramatique. Mais ils sont plus nombreux ces oubliés du progrès, économique comme technologique. Bien sûr, le numérique a des bienfaits, qu'il apporte au service public. Nous souhaitons seulement qu'ils profitent à tous et que tous, y compris les plus précaires, accèdent toujours à leurs droits. Pour y parvenir, nous proposons que soient financées des **formations à destination des personnes précaires sur l'usage des**

outils numériques mais aussi que les médiateurs numériques des services publics soient formés à l'accueil de personnes en précarité. Nous proposons également l'extension des tarifs sociaux d'Internet et de la téléphonie au-delà des bénéficiaires de certains minima sociaux, ainsi que l'accès gratuit à un équipement numérique, public ou associatif, dans chaque commune. Enfin, car nous considérons que rien ne remplace le lien humain, en particulier pour des personnes parfois très désocialisées, nous demandons que **continuent à exister des lieux d'accueil physique** des usagers du service public.

Peu importe le siècle, le service public doit s'adresser à tous et rester l'expression, l'incarnation et le visage de notre solidarité et de notre unité. »

L'ACTION PUBLIQUE DOIT ÊTRE EN MESURE DE POURSUIVRE PLUS HARDIMENT LES BUTS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL QUE NOTRE PEUPLE S'EST ASSIGNÉS



Par **Jean-Marc Sauvé**, vice-président du Conseil d'État

« Notre pacte social est bâti sur la conception d'un État unitaire garant de la cohésion nationale et de l'intérêt général, dont le service public est l'instrument. Par les principes qu'il promet et les objectifs qu'il poursuit, le service public participe à la concrétisation des valeurs qui sont le socle de notre société : les valeurs républicaines – liberté, égalité, fraternité –, mais aussi les valeurs professionnelles des agents publics – légalité, efficacité, adaptabilité, continuité, probité et exemplarité – et les valeurs humaines – engagement, respect, sens de la solidarité.

Ces valeurs ne sont pas et ne doivent pas être désincarnées, figées et dépourvues de traduction concrète et réelle. Or, sous l'effet de l'écart entre leur signification théorique et leur manifestation concrète, elles apparaissent aujourd'hui affaiblies et fragilisées. Cette évolution est en partie le fruit d'une tension entre les principes « anciens » du service public – égalité de traitement, désintéressement et solidarité – et les principes plus 'modernes' de performance, d'efficacité, d'adaptation et de mutabilité, dont

« **Cela implique aussi de faire confiance aux agents publics et de les associer aux transformations nécessaires qu'ils doivent aborder avec tous leurs atouts.** »

certains remontent pourtant aux origines du service public. La montée en puissance des impératifs de performance et d'efficacité, le recul de l'État-providence, les contraintes budgétaires, l'accélération du progrès technique et la globalisation de l'économie ont de fait profondément bouleversé les repères de

l'action publique et entraîné **une perte de confiance en nos capacités d'action collective au service du bien commun**. Les valeurs du service public sont aussi fragilisées par une perte de confiance et de repères des agents publics eux-mêmes. La France dispose d'une fonction publique professionnelle, compétente, loyale et intègre, mais les agents publics souffrent d'un déficit de reconnaissance et de responsabilité qui les fait douter et affecte leur engagement.

Face à cette double « crise », une transformation est nécessaire. L'action publique doit être en mesure de poursuivre plus hardiment les buts d'intérêt général que notre peuple s'est assignés et de mieux concilier les exigences, parfois concurrentes, entre intérêts publics ou entre intérêts publics et privés. Cela suppose de réaffirmer avec force les valeurs qui fondent le service public, tout en acceptant de regarder en face et de relever les défis qui se présentent. L'essor du numérique en est un exemple :

« **Les agents publics doivent pouvoir exercer pleinement leurs responsabilités et faire preuve de créativité dans un cadre juridique stable et protecteur, mais aussi suffisamment souple et adaptable pour favoriser l'initiative, l'ouverture et l'innovation [...]** »

générateur de craintes et d'inquiétudes, il est aussi porteur de gains et d'espoirs de modernisation. Cela implique aussi de faire confiance aux agents publics et de les associer aux transformations nécessaires qu'ils doivent aborder avec tous leurs atouts : leurs compétences, leur efficacité, leur impartialité et leur intégrité. Les agents publics doivent pouvoir exercer pleinement leurs responsabilités et faire preuve de créativité dans un cadre juridique stable et protec-

teur, mais aussi suffisamment souple et adaptable pour favoriser l'initiative, l'ouverture et l'innovation et mieux répondre à la diversité et l'ampleur des attentes de nos compatriotes. **Il s'agit de mieux avancer ensemble**. Des démarches collectives et des actions concrètes vont par conséquent être engagées pour mieux atteindre les objectifs que le peuple français a fixés et pour résorber l'écart entre les principes que nous professons et les réalités plus modestes ou parfois décevantes, dont nous sommes les témoins : elles doivent être encouragées et résolument poursuivies. »

L'ÉTAT ET LE LIEN SOCIAL



Par **François de Singly**, Professeur émérite et chercheur en sociologie

« L'État en tant qu'une des formes de représentation de la société doit **se soucier du lien social** sous toutes ses formes. A la fin des années soixante (68 en constituant le symbole), la critique des institutions, l'humeur anti-institutionnelle ont dévalué, en partie, les liens statutaires. Le mariage est devenu facultatif, bien des français préférant l'union libre par exemple. On a supprimé, dans cette perspective, le service militaire obligatoire qui avait été pensé très explicitement pour former des citoyens.

Même si de nombreuses forces sociales concurrent à isoler chacun dans sa bulle, il demeure un attachement (relatif) à ce qui nous unit.

Par de multiples décisions et actions l'État soutient, ou non ce qui unit les individus, et donc ce qui fait société. Par exemple, avec sa politique familiale, il joue sur les modalités du lien familial, en veillant à

« **L'État devrait lancer un grand chantier sur le lien social après la retraite, en recensant toutes les initiatives qui font que les retraités puissent rester 'actifs', [...]** »

ce que les parents restent parents après leur séparation, en validant de nouvelles manières de faire famille, comme avec le mariage pour tous, ou la PMA pour toutes les femmes. Mais **jamais, l'inventaire de toutes les actions de l'État pour le lien social n'est établi**, ce qui ne permet pas de **dessiner les lignes de force, et aussi ses faiblesses**. La Troisième République avait tout mis en œuvre dans les enseignements de « français »,

d'« histoire » et de « géographie », pour que les petits Français se sentent en lien avec la nation. L'histoire, notamment, était pensée sous le mode du 'récit national'. Comment penser aujourd'hui un récit national qui intègre l'Europe, voire le monde ?

Dans le cadre d'une réflexion générale sur l'État, la question du lien social doit être intégrée. En attendant, je me limiterai à deux dimensions du lien social.

- **Le lien n'existe pas sans les échanges.** Ce qui nous unit pour une large part c'est les multiples conversations. De quoi parler ensemble ? Le sociologue Erving Goffman nommait les sujets qui pouvaient faire lien des « ressources sûres ». Une des ressources les plus sûres est constituée par le sport. En effet, le sport est un des supports les plus importants du lien par la possibilité qu'il donne de 'refaire le match', selon une expression populaire, de commenter avec autrui des actions que les uns et les autres ont vues, au stade et plus souvent sur l'écran de télévision. Ainsi l'accès libre et gratuit à la diffusion des grandes compétitions sportives, avec l'aide de l'État. C'est d'autant plus indispensable que l'offre, avec de si nombreuses « chaînes », est devenue si grande que les risques d'enfermement de chacun dans des petits mondes existent. Il faut favoriser tout ce qui peut rassembler. Si on laisse faire le marché, rien ne dit que les Jeux Olympiques puissent être disponibles pour nous rassembler...

- Le lien a un ennemi absolu, la solitude, c'est-à-dire le fait de ne parler à personne dans sa journée. Les enquêtes montrent que les personnes après la retraite sont plus affectées que les autres par ce « risque ». En effet la vie professionnelle avec les relations avec les collègues est une grande ressource de lien social (c'est pour cela que le télé-travail a un coût jamais mesuré sur cette dimension). Or rien n'est pensé pour combler ce vide, souvent comblé par une écoute maximale de la télévision. L'État devrait lancer un grand chantier sur le lien social après la retraite, en recensant toutes les initiatives qui font que les retraités puissent rester 'actifs', et que l'État (et les collectivités publiques) ne pensent qu'au très grand âge, et à la dépendance. »

RÉFORMER L'ÉTAT... PAR LA SOCIÉTÉ



Par **Pierre Bauby**, Directeur de l'Observatoire de l'action publique

« Réformer l'action publique n'est pas une idée neuve... Elle relève intrinsèquement de son essence, comme en témoigne **le principe de 'mutabilité'**, un des 3 piliers du service public.

Si l'on prend la période récente, les initiatives se sont succédées depuis la 'circulaire Rocard' d'il y a 25 ans. Et pourtant on a l'impression que les réformes ont été homéopathiques et ne sont pas à la hauteur des 'réformes structurelles' rendues

nécessaires par les mutations en France, en Europe et dans le monde.

Ce décalage entre les intentions et les réalisations semble tenir au fait que toutes les initiatives de réformes ont eu un point commun : avoir été conçues et menées 'top down'. D'où l'idée d'inverser ou du moins de **compléter cette démarche par une démarche 'bottom up'** : réformer l'État par la société, co-produire l'action publique du 21^e siècle. Je voudrais évoquer 10 pistes, qui pourraient y contribuer :

1. D'abord partir de l'organisation de l'expression systématique et permanente par tous les utilisateurs (usagers, citoyens, acteurs économiques et acteurs sociaux...) des besoins individuels et collectifs et de leurs évolutions, des satisfactions comme des plaintes.

2. Dans cette dynamique, utiliser l'outil extraordinaire qu'est le numérique, permettant l'interactivité et pas seulement l'information et la simplification, conjuguer démocratie représentative et participative.

« [...] **Reformer l'État par la société, co-produire l'action publique du 21^e siècle** »

3. Nous continuons à vivre sur l'héritage de 1789, qui considérait – à juste titre à l'époque – que les corps intermédiaires étaient des entraves à l'égalité et à la démocratie. Il s'agit **d'inverser la démarche et de régénérer la société civile**, qui doit être conçue, dans toute son autonomie et ses **capacités d'initiative** non comme un obstacle mais comme un moyen

essentiel d'organiser la réponse aux besoins.

4. La France a construit une Fonction publique de qualité, qui s'est accompagnée du développement d'une haute fonction publique compétente et efficace. Mais le phénomène tend à une sur-centralisation des fonctions et responsabilités sur une élite. Remettre la haute fonction publique et l'« énarchie » à sa place, toute sa place liée à ses compétences, mais rien que sa place au sein d'une société de plus en plus complexe.

5. Le quasi-monopole de la compétence et de l'expertise conduit le plus souvent à considérer que dans chaque domaine il n'y a qu'une solution optimale, fondée sur la rationalité technico-économique. Or **c'est de l'entrechoc des besoins, idées, aspirations et projets que naît l'intérêt général**. Encore faut-il que des alternatives puissent émerger, en développant des contre-expertises pour chaque projet.

6. Les personnels et organisations syndicales doivent faire l'objet d'un chantier spécifique, tant existe un déficit de participation de leur part aux processus de réforme. Il faudrait refonder le dialogue social sur la finalité de la réponse aux besoins.

7. Dans nombre de domaines ont été conçues et développées des formes de concertation visant la participation des personnes concernées. Il faut aller bien au-delà, par exemple en **expérimentant des droits de véto temporels** suspensifs afin d'organiser le débat public sur la base de solutions alternatives.

« La réforme de l'État ne peut se faire en vase clos, à l'intérieur de celui-ci.

Elle implique la participation active de chacun et de tous. »

8. La France continue à souffrir d'un véritable déficit en matière d'évaluation des politiques publiques. Mettre en œuvre de réelles évaluations pluralistes implique qu'elles soient multicritères et multi-acteurs.

9. Même après plus de 30 ans de 'décentralisation', la France reste le grand pays le plus centralisé d'Europe. Développer les corps intermédiaires et des contre-pouvoirs à tous les niveaux est une nécessité.

10. La réforme de l'État ne peut se faire en vase clos, à l'intérieur de celui-ci. Elle implique la participation active de chacun et de tous. Il faut développer des débats publics, organiser des agoras, des consultations populaires, la participation démocratique. Cela suppose de changer de vision: **les rapports de l'État et de la société ne doivent plus être hiérarchiques, mais fondés sur des échanges, coopérations et interactions.**

La démarche et la stratégie ici proposées visent à refonder et rénover l'action publique, le rôle de l'État et des autorités publiques, en proposant une stratégie dynamique de long terme, afin de co-construire l'action collective du 21^e siècle. »

The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid that recedes into the distance.

LES ATELIERS RH

En complément de la plate-forme numérique destinée à recueillir l’avis du plus grand nombre, usagers et agents, sur l’avenir du service public et la transformation de la fonction publique, des évènements régionaux RH ont été organisés par la DGAFP, avec le soutien et l’implication des acteurs locaux. Ainsi, les préfectures de région, et en leur sein, les secrétariats généraux pour les affaires régionales et les plate-formes régionales d’appui à la gestion des ressources humaines ont fait preuve d’une mobilisation sans faille pour favoriser la réussite de ces évènements RH régionaux.

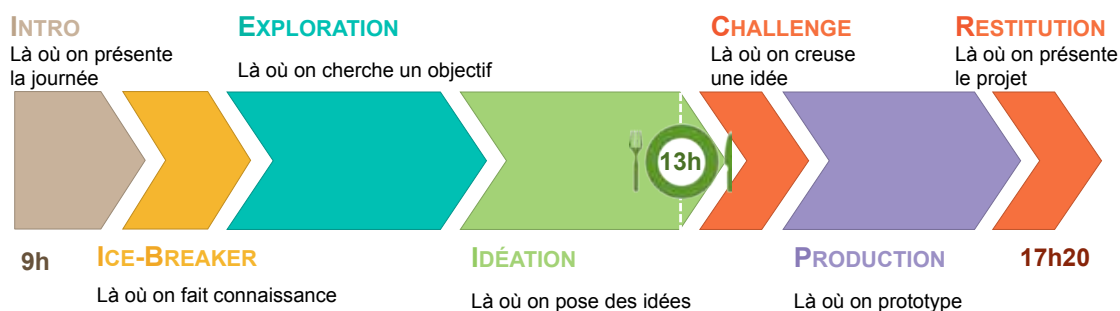
MÉTHODOLOGIE

DES ATELIER RH DE CO-CONSTRUCTION !

Chaque atelier se déroule sur une journée et il est conçu comme une **séquence d’approfondissement** sur l’un des thèmes de la consultation en ligne, avec pour but d’élaborer des **projets concrets** y répondant. Les participants sont des agents volontaires pour tester de nouvelles méthodes de travail, **toutes catégories confondues, issus des 3 versants** auxquels se joignent des **élèves des écoles de service public** aux profils variés (externe/interne/3^e concours).

Des **techniques de travail innovantes** fondées sur l’intelligence collective sont utilisées lors de ces ateliers particulièrement rythmés. La journée est séquencée en 3 temps :

- Un temps d’exploration du sujet pour converger vers un problème concret à partir des irritants et des besoins des agents
- Un temps d’idéation pour générer des solutions en s’appuyant sur des techniques d’animation innovantes
- Un temps de prototypage où les agents approfondissent l’idée retenue et produisent les livrables



A l’issue de chaque atelier, des propositions sont ajoutées sur la consultation numérique et des projets concrets sont élaborés.



DES ÉVÈNEMENTS RH REGIONAUX :

Le lendemain de l'atelier de co-construction, un forum régional RH est organisé sur une demi-journée. Réunissant plus d'une centaine d'agents publics issus des 3 versants, les événements régionaux RH débutent par la présentation, au ministre ou à son représentant, des projets conçus la veille par des participants enthousiastes !

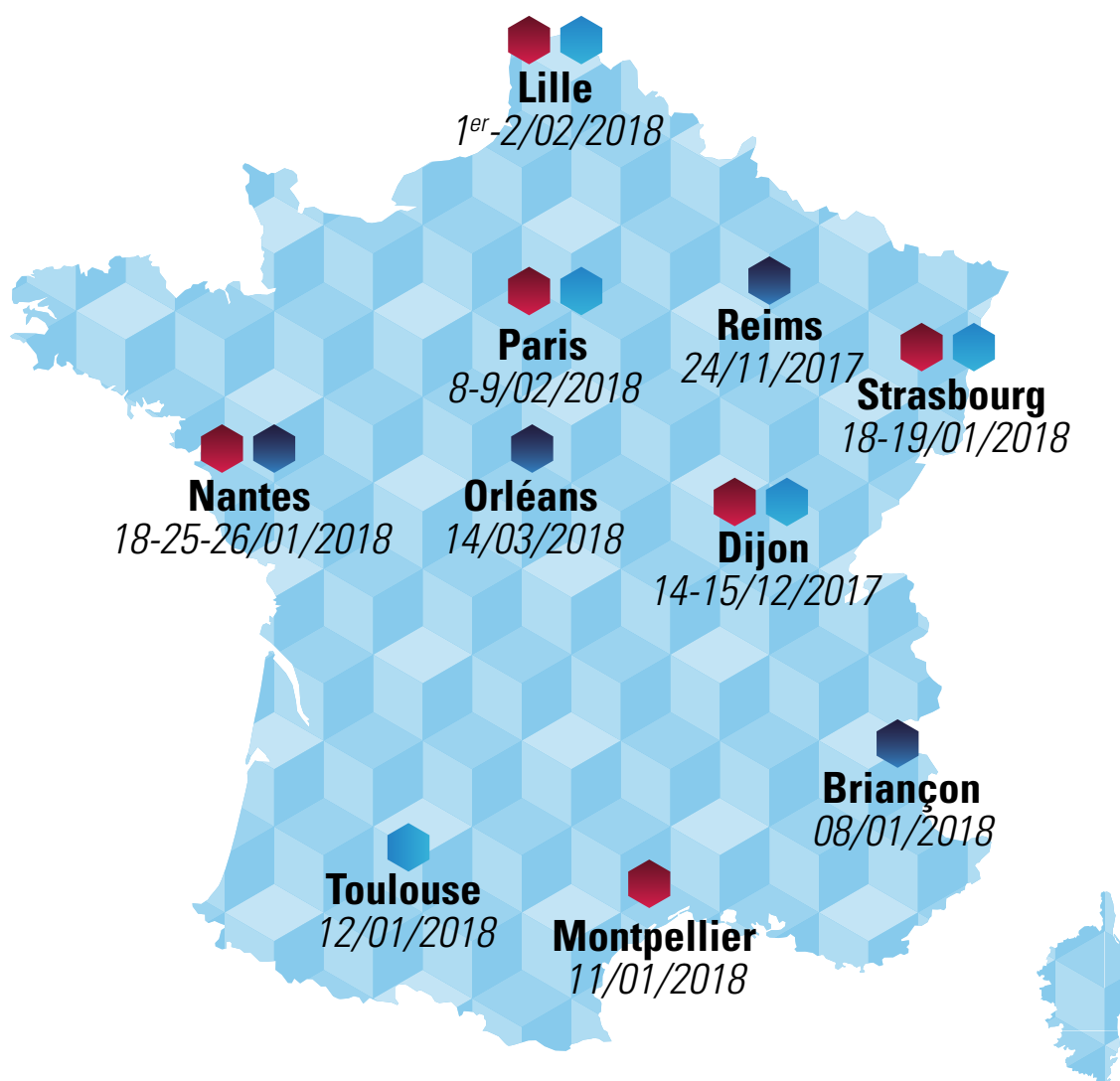
Puis une table-ronde réunissant des experts d'horizons variés (universitaires, DRH du secteur privé, DRH de chaque versant de la fonction publique permet de débattre du même thème ressources humaines (reconnaissance professionnelle, participation des agents, formation, attractivité, parcours professionnels, numérique...). Une restitution des tables rondes est faite à partir de la page 63 du présent dossier.

DATES ET THÈMES DES ATELIERS

Lieu	Thème	Problématique	Dates
Dijon	Des employeurs publics attentifs aux agents, à la qualité de vie au travail et à l'innovation	Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel des agents ?	14-15 décembre
Montpellier (Jour 1) Toulouse (Jour 2)	Une fonction publique plus ouverte et plus attractive	Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ?	11-12 janvier
Strasbourg	Des parcours professionnels plus riches, et diversifiés	Comment faire évoluer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins des services et des agents ?	18-19 janvier
Nantes	Des parcours professionnels plus riches, et diversifiés	Comment accompagner les évolutions des métiers et les reconversions professionnelles ?	25-26 janvier
Lille	Une fonction publique plus ouverte et plus attractive	Comment rendre la fonction publique plus attractive ?	1 ^{er} -2 février
Paris	Une offre de service ressources humaines renforcée	Comment tirer pleinement parti du numérique dans la gestion des ressources humaines ?	8-9 février

A Reims, Briançon, Nantes et Orléans, des ateliers se sont tenus sur un temps plus court, réunissant aussi des **acteurs locaux et des agents du territoire** issus des 3 versants de la fonction publique. Ces ateliers avaient également pour but d'approfondir la consultation en ligne.

Ils ont notamment donné lieu à des **propositions** qui ont ensuite été déposées sur la plate-forme de consultation afin de susciter des réactions sur les idées proposées par les agents.

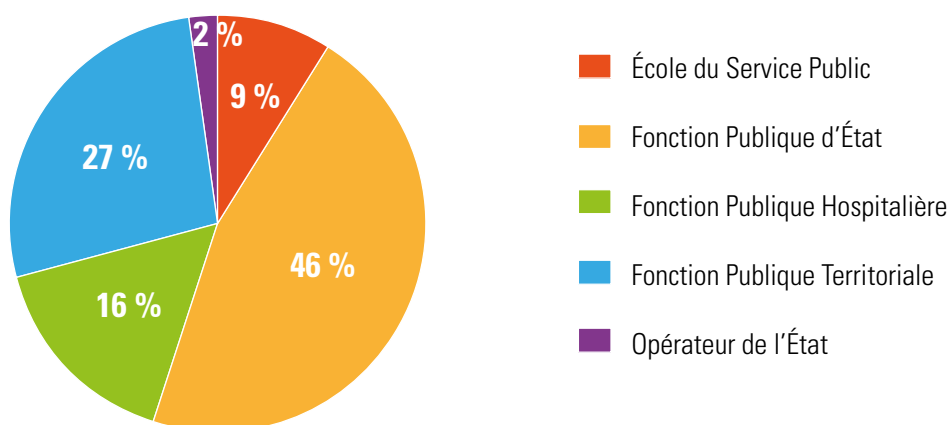


- 6 ateliers de co-construction RH
- 4 ateliers formats courts
- 5 évènements régionaux RH

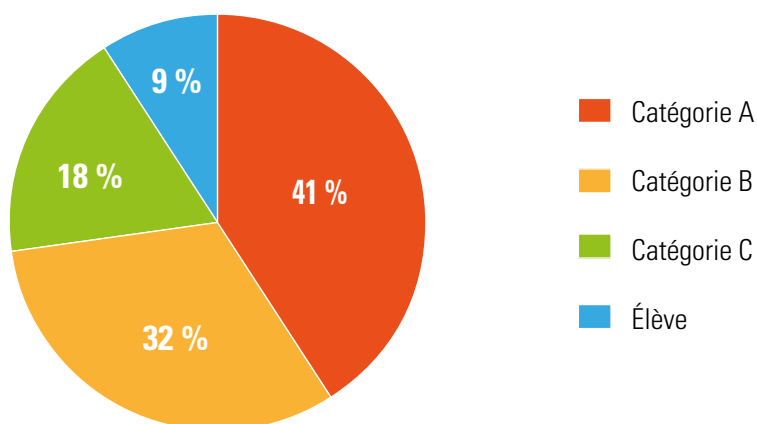
PROFIL DES PARTICIPANTS

172 agents ont participé aux 6 ateliers RH dans le cadre du Forum de l'Action Publique. Afin d'assurer la représentativité de la fonction publique lors de ces ateliers, les participants ont été recrutés sur la base du volontariat en s'assurant d'un **panachage entre fonctions publiques et entre catégorie**. Le panachage s'est également fait en fonction des lieux de travail de chacun afin de s'assurer de la représentation du territoire.

Répartition des participants par fonction publique



Répartition des participants par catégorie



En termes de parité, **56 % des participants étaient des femmes**, 44 % étant des hommes.

Voici quelques exemples de métiers des participants :

Professeur des école	Élève inspectrice des douanes	Assistante Médico Administrative
Ingénieure	Rédacteur principal 1^{re} classe	Directeur Territorial
Vétérinaire en DRAAF	Assistante emploi et pilotage RH en collectivité	Conseillère mobilité en CRHU
Inspecteur du Permis de Conduire et de la Sécurité Routière	Policier municipal	Responsable du Pôle emploi et compétences en centre de gestion

RETOURS DES PARTICIPANTS

Les retours des agents participants ont été **très positifs**. Le fait de **mélanger les profils et les versants** de la fonction publique a été vivement apprécié car c'est une démarche assez inédite, qui permet aux participants de travailler en transversalité et d'observer que leurs préoccupations communes sont supérieures à leurs spécificités. Les participant(e)s ont exprimé leur intérêt à renouveler ces ateliers innovants.

*« Ces journées resteront inoubliables car les 3 fonctions publiques étaient représentées toutes catégories confondues avec les même problématiques, **la même volonté d'agir pour l'intérêt général** et la demande de reconnaissance de l'agent par la hiérarchie. »*

Latifa EL GHAZOUANI,

Responsable Administratif du DRHAS de Toulouse



*« Quant à mon ressenti sur ce forum, je le résumerai en 3 idées :
bouffée d'oxygène, reboosteur de moral et bienveillance permanente [...] »*

*Par ailleurs, échanger sur nos expériences dans nos fonctions publiques respectives fût **enrichissant au niveau professionnel** et personnel, cela a permis de voir que bien souvent **les mêmes problématiques ressurgissaient** malgré des univers de travail différent. »*

Héléne KNIDLER,

Gestion des dossiers ICPE à la Préfecture du Gers



*« Nous sommes les heureux bénéficiaires de cette grande consultation publique, qui a permis, avec des **méthodes novatrices**, de nous faire **réfléchir sur notre administration et sa modernisation**, éléments indispensables à son ancrage dans les enjeux sociétaux. »*

Il est très plaisant de constater que nos idées ont été retravaillées dans un esprit fidèle avec des livrables enrichis et de qualité. »

Carole TAURIN,

Responsable Cellule de renseignement
et de pilotage des contrôles au Services des douanes de Nantes

« Merci pour ces **moments privilégiés d'échanges** entre collègues, avec l'administration centrale et les intervenants.

Pour ma part j'ai été enthousiasmée et ravie d'avoir pu participer à cette réflexion. Très intéressante sur le fond et 'super' au niveau de la forme avec des **échanges d'une grande qualité !** »

Edith PERY

Pôle Insertion Sociale de la DRDJSCS
des Pays de la Loire et de la Loire-Atlantique



« Concernant les enjeux de transformation numérique, et confrontées à la rareté de ses ressources internes, l'Administration ne pourra satisfaire les nouveaux usages qu'en mutualisant les moyens et les initiatives, [...] comme le montre ce type de journée enthousiasmante et riche d'enseignements, les agents y sont prêts ! »

Jean-François GRÉGOIRE

Directeur adjoint au Centre de formation
au management du ministère de la Défense

FOCUS SUR L'ÉVÈNEMENT CENTRE-VAL DE LOIRE



La région Centre-Val de Loire a souhaité apporter sa contribution au Forum de l'Action Publique en organisant un évènement centré sur la thématique « **Comment rendre les parcours professionnels plus riches et diversifiés** ». Cet évènement a rassemblé plus de 60 agents issus des 3 fonctions publiques.

La thématique de la diversité des parcours a été examinée sous l'angle de trois questions issues de la consultation numérique :

- Comment améliorer l'accompagnement des évolutions professionnelles ?
- Comment faire évoluer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins ?
- Comment favoriser l'affectation et la fidélisation des agents expérimentés dans les territoires les moins attractifs ?

Il ressort des réflexions les lignes de forces suivantes :

- La nécessité pour les services de se mettre en ordre de marche en mettant en place une **organisation systémique** agissant sur plusieurs axes structurants en faveur de la **responsabilisation de l'agent** dans la prise en main de son parcours, gage de motivation et de montée en compétences.
- **Professionnaliser les acteurs de l'accompagnement** : Bureau des Ressources Humaines, Conseillers Mobilité Carrière et managers, qui sont partie prenante dans l'organisation à différents niveaux : socle commun de compétences à leur donner pour leur professionnalisation et pour savoir orienter les agents vers les bonnes ressources, rôle des entretiens professionnels...
- **Organiser l'information à plusieurs niveaux** : très en amont pour sensibiliser les agents sur la nécessité d'être acteur de son parcours, centraliser l'information (sur les perspectives de postes vacants...), communiquer sur les dispositifs de formation...
- **Harmoniser la gestion RH (GRH)** : harmoniser les outils et procédures (fiches de postes, formulaires des entretiens professionnels, calendriers de mobilité...), créer des outils de GRH (observatoire des métiers)
- **Décloisonner l'information et partager les ressources en interministériel et en inter fonctions publique** : créer des clubs et réseaux RH pour partager les informations, ...



En conclusion, le forum a pu apparaître comme un catalyseur de partenariats, de réflexions et propositions qui pourront constituer les bases d'un plan d'action régional.

The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid that recedes into the distance.

LES PROJETS DES AGENTS

Pendant les ateliers de co-construction, les agents, accompagnés par des facilitateurs, ont conçu des projets potentiellement applicables ou déployables dans les trois versants de la fonction publique. Ils sont présentés ici. Selon leur degré de maturité et l'appétence des acteurs locaux, certains pourront être mis en œuvre au niveau régional, éventuellement avec un financement du fonds d'innovation RH de la DGAFP.

DIJON – RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

En Bourgogne-Franche-Comté, le thème du Forum RH était « **Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel des agents ?** »

Les participants à l'atelier ont été répartis en sous-groupe pour aborder les angles suivants :

- La reconnaissance collective
- La reconnaissance individuelle
- La reconnaissance managériale
- La reconnaissance par les collègues et les partenaires

Voici leurs projets :

BAROSENS

Objectif : Fournir un outil favorisant l'expression, mesurant la reconnaissance et impliquant les agents dans l'amélioration du management

Description : « BaroSens » est une application permettant au manager d'interroger ses équipes une fois par mois sur la qualité de son management. Pour cela, 2 questions leur sont posées : « Citez un point positif dans le management de votre chef » et « Citez un point à améliorer dans son management ». Une section commentaire libre permet aux agents de compléter leurs retours. Plutôt qu'un outil de jugement, « BaroSens » se veut un outil simple et constructif permettant au manager d'évaluer sereinement ses pratiques et de mettre en place des actions correctives avec ses équipes.



ET SI NOUS N'EXISTIONS PAS ?

Objectif : Présenter la plus-value des missions de services publics au travers du collectif

Description : « Et si nous n'existions pas ? » est une campagne de communication visant à renforcer le sentiment de reconnaissance collective des agents par une meilleure considération de la société. Pour cela, elle s'appuiera sur un spot vidéo présentant la journée classique d'un citoyen en mettant en valeur les manques dans cette journée si le service public n'existait pas.



RÉUNION LIBÉRÉE

Objectif : Favoriser les interactions entre collègues pour une meilleure QVT et une amélioration de la performance collective

Description : La « Réunion libérée » vise à renouveler le mode de réunion pour qu'il favorise l'interaction et la reconnaissance mutuelle et permettre à chacun de pouvoir mettre en place ou trouver sa place dans ce nouveau mode de réunion. Concrètement, le chef n'est pas forcément l'animateur de la réunion et chacun participe au même niveau. De plus, une des règles est « C'est celui qui a fait qui en parle » afin d'éviter le manque de reconnaissance du travail de certains agents, souvent cantonnés à écouter plutôt qu'à participer en réunion. L'idée est d'atténuer le formalisme de certaines réunions, ou parfois seuls les supérieurs s'expriment, et de passer à des réunions plus opérationnelles et concrètes.



UN STATUT RENOUVELÉ

Objectif : Valoriser l'investissement individuel dans le parcours professionnel de l'agent.

Description : Le projet de « Statut renouvelé » vise à permettre au manager de reconnaître la performance des agents en liant la rémunération pour une partie à l'exercice professionnel et à l'évaluation des compétences. L'idée est également de prendre davantage en compte la dimension « métier » dans le statut.



MONTPELLIER – PARTICIPATION DES AGENTS

En Occitanie, le thème du Forum régional RH était « **Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ?** »

Les participants à l'atelier ont été répartis en sous-groupe pour prendre en compte les « contraintes créatives » suivantes :

- Favoriser le collaboratif
- Créer des interactions inhabituelles
- Inciter à la prise d'initiative
- Intégrer une dimension ludique

Voici leurs projets :

4, 3, 2, 1 !

Objectif : Simplifier et décloisonner les modes de réflexion et d'action pour produire en transversalité

Description : « 4, 3, 2, 1 ! » est l'agrégation d'évènements locaux de type « Sprint » sur 2 jours, transverses aux trois versants de la fonction publique sur une thématique commune portée au national. L'idée est de mobiliser toute la fonction publique sur cette thématique (Education, santé,...) et de permettre pendant 2 jours aux différents services d'un territoire de trouver des solutions à des problèmes locaux liés à cette thématique. Ces sprints devront être un terrain de co-construction et de transversalité à l'image de ce qui a pu être fait durant les ateliers RH. Enfin, l'administration centrale sera en charge de faire remonter le fruit de ces 2 jours, de capitaliser sur ces solutions et de les diffuser pour permettre l'évolution et l'amélioration de la fonction publique.



LES TUTOS DE LA FP

Objectif: Créer une plate-forme collaborative entre pairs de la Fonction Publique afin de faciliter le partage d'expériences et de valoriser les agents

Description: Le projet est une plate-forme en ligne où chaque agent peut réaliser et partager une vidéo. L'idée est que chaque agent ayant une compétence ou un retour d'expérience qu'il souhaite partager, puisse le faire via une vidéo. Tout agent pourra alors regarder ces vidéos pour s'appuyer sur l'expérience d'un autre.



CHASSEUR DE PÉPITE

Objectif: Rendre attractif et accessible durablement la participation des agents à l'amélioration des services publics

Description: Le projet « Chasseur de pépite » consiste à créer un nouveau métier dont le rôle est d'identifier les expertises à mobiliser (en inter fonction publique) et d'accompagner les agents/experts à formuler des propositions et solutions innovantes pour répondre à un besoin d'amélioration du service public. Les agents exerçant ce nouveau métier seront en charge de gérer ce vivier de « pépites » et de le faire prospérer.



ATELIER LIBÉRÉ

Objectif: Généraliser la participation des agents dans les différentes étapes d'un projet

Description: Le projet « Atelier libéré » est un format de réunion où une équipe de volontaires de 4 à 10 personnes se propose de travailler de façon transversale. Ils désignent un leader (qui ne sera pas un supérieur hiérarchique) et travaillent ensemble pour trouver une solution commune à un problème transverse. Ce format se veut collaboratif et permettra aux agents d'être acteurs de la solution et de pouvoir s'impliquer dans sa recherche et son déploiement.



STRASBOURG – FORMATION PROFESSIONNELLE

En Grand-Est, le thème du Forum régional RH était « **Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ?** »

Les participants à l'atelier ont été répartis en sous-groupe pour aborder les angles suivants :

- Mieux répondre aux besoins individuels de formation des agents
- Accompagner les agents dans l'identification de leurs besoins en formation
- Faciliter la transmission des savoirs et des compétences pour tous les agents
- Valoriser la formation suivie

Voici leurs projets :

PIFF

Objectif : Créer un portail qui mette en commun l'offre de formation de tous les employeurs publics en rationalisant les moyens humains et budgétaires

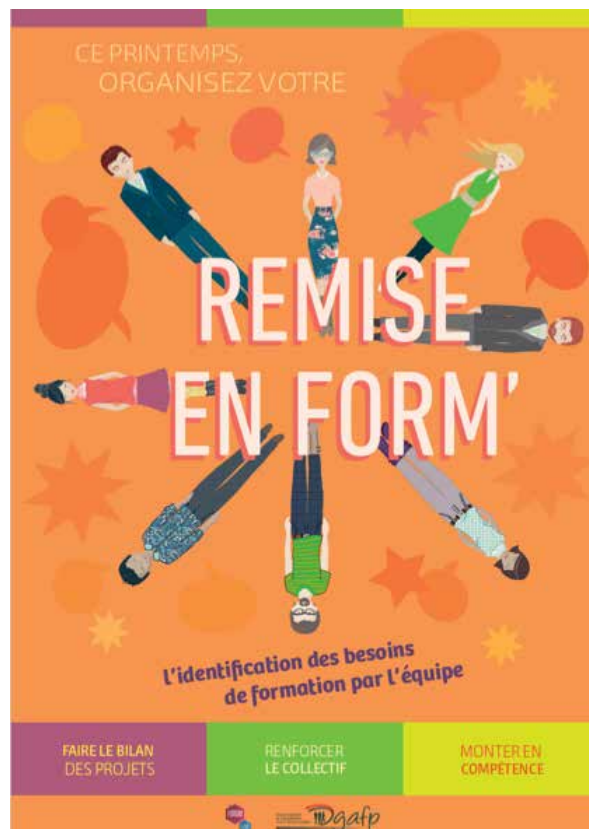
Description : Le projet « PIFF » consiste à élaborer un Portail Inter-Fonctions publiques de la Formation (PIFF) qui pourrait évoluer vers la création d'une plate-forme de la formation inter-fonctions publiques qui assurera des fonctionnalités de gestion administrative et de participation interactive des agents. Le projet se décline en 3 étapes : une phase de recensement des offres de formations existantes au sein des trois fonctions publiques, une phase de centralisation pour élaborer une offre commune et une phase de mise en œuvre de la plate-forme.



REMISE EN FORM'

Objectif : Permettre l'identification des besoins de formation d'une équipe par l'équipe grâce à des moyens collectifs

Description : Le projet « Remise en form' » consiste à organiser annuellement des réunions de bilan permettant d'identifier collectivement les besoins en compétences et en formations d'une équipe. A l'initiative du manager, cette réunion permet d'avoir une vue complète des besoins du collectif pour pouvoir mener à bien ses missions. Afin d'assurer des conditions idéales lors de cette réunion collective, un coach extérieur à l'équipe sera chargé de l'animer. Cette réunion pourra se tenir avant les entretiens individuels annuels.



ADOpte UNE COMPÉTENCE

Objectif: Mettre en relation des agents désireux de transmettre leurs compétences avec des agents en demande via une application permettant une première rencontre informelle

Description: Le projet « Adopte une compétence » est une application de mise en relation entre des agents désireux de prendre un peu de leur temps pour partager leurs compétences et/ou expériences et des agents en demande d'échanger avec des personnes expertes et/ou expérimentés. Pour cela, l'agent compétent remplit un profil avec les sujets sur lesquels il souhaite échanger et les créneaux possibles (Déjeuner, café,...) et via l'application, il sera mis en contact avec des agents proches de son lieu de travail souhaitant échanger et monter en compétence sur le sujet proposé. L'idée est que via ces rencontres informelles, les agents montent en compétences et de permettre une transversalité de manière simple dans les 3 versants de la fonction publique. L'application mobile « Sharpr » est une bonne inspiration de l'attendu.



SUIT'AFORM

Objectif : Créer une plate-forme d'échanges pour trouver la formation adaptée à un projet, recommandée par des agents l'ayant mise en pratique

Description : Le projet « Suit'Aform » est une plate-forme d'échanges numérique permettant à tout agent de trouver la formation adaptée au projet à mettre en œuvre en mettant à profit le retour d'expérience de collègues. En effet, après avoir suivi une formation, l'agent formé pourra indiquer ce que concrètement cette formation lui apporte dans ses missions et projets quotidiens. L'ensemble de ces « tag » permettront à l'agent curieux de suivre cette formation de se projeter plus facilement dans l'intérêt que pourra avoir telle ou telle formation. En outre, cela permettra aussi d'identifier les formations n'ayant que peu d'impact ou au contraire, celles qui sont particulièrement utiles afin d'adapter au mieux l'offre de formation.



NANTES – ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET RECONVERSIONS

En Pays-de-la-Loire, le thème du Forum régional RH était « **Comment accompagner les évolutions des métiers et les reconversions professionnelles ?** »

Les participants à l'atelier ont été répartis en sous-groupe pour aborder les angles suivants :

- Accompagnement et suivi du parcours professionnel par l'agent
- Accompagnement et suivi du parcours professionnel des agents par le manager
- Accompagnement et suivi du parcours professionnel des agents par l'employeur
- Accompagnement et suivi de la reconversion professionnelle

Voici leurs projets :

DÉMARCHE DE PARTAGE DES PARCOURS

Objectif : Faciliter le décloisonnement et les liens dans la fonction publique et valoriser les compétences de l'agent pour développer son parcours professionnel

Description : Le projet « DPP » est une démarche visant à rendre l'agent acteur de son parcours professionnel par la mobilisation de quatre piliers :

- **Acculturation :** S'appuyer sur différents canaux (Manager, Mail, Affichage,...) pour permettre aux agents d'être informés et d'assimiler la démarche de partage des parcours (Outils, accompagnement,...)
- **Outils :** S'appuyer sur les outils existants et les faire connaître (LinkedIn, WiFIP, CPA, BIEP, e-portfolio des compétences, offre de formation,...)
- **Accompagnement :** Faire en sorte que les interlocuteurs de l'agent (Collègues, Manager, Service RH, CMC, CVRH,...) communiquent et accompagnent l'agent dans sa démarche d'évolution via différentes méthodes (entretien, tutorat,...)
- **Réseaux :** Via les outils et l'accompagnement, développer son réseau professionnel afin de s'alimenter des parcours de chacun



Accompagner le parcours professionnel des agents de la fonction publique.
Mettre en interaction et valoriser leurs compétences.

MANAGER BOX

Objectif: Outiller le manager dans son rôle « d'accompagnateur » du parcours professionnel de l'agent

Description: La « Manager Box » est une boîte à outils accessible sur le site fonction-publique.gouv.fr qui comprend notamment un espace de contributions pour les managers afin de permettre des échanges entre pairs sur les bonnes pratiques, des fiches pratiques et des vidéos sur les cas récurrents, une téléassistance (hotline) vers des experts des parcours professionnels, un annuaire des conseillers en évolution professionnelle. Tous ces outils sont mis à disposition afin que le manager puisse être en condition d'accompagner les agents dans leur parcours professionnel.



@PROFILS

Objectif: Disposer automatiquement du portefeuille de compétences de l'ensemble des collaborateurs

Description: Le projet « @Profils » est une base de données intégrant l'ensemble des profils et des compétences des différents collaborateurs. Son interface doit permettre de faciliter le parcours professionnel de l'agent à la fois pour lui mais également pour son manager, son référent RH, son CMC, ... En effet, elle sera le support d'accompagnement en cas de bilan de compétences, de demande de mobilité ou de perspectives de reconversion.



PARCOURS PRO AVENTURE

Objectif : Faire de la mobilité et de la reconversion une normalité et non plus une exception dans le parcours choisi par l'agent.

Description : L'objectif de la solution « parcours pro aventures » est de faciliter via l'immersion dans une autre structure publique ou privée, la découverte de nouveaux environnements de travail et de métier pouvant éventuellement aboutir à une reconversion de l'agent.



LILLE – ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

En Hauts-de-France, le thème du Forum régional RH était « **Comment rendre la fonction publique plus attractive ?** »

Les participants à l'atelier ont été répartis en sous-groupe pour aborder les angles suivants :

- Attirer et recruter les talents
- Valoriser l'image de l'employeur public en termes de culture, de sens et de valeur
- Stimuler la capacité à innover des agents
- Faire de nos modes de management et de notre culture de travail un facteur d'attractivité

Voici leurs projets :

LES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE À 360°

Objectif : Donner aux agents et futurs agents les moyens, les outils, et l'accompagnement pour découvrir et mieux connaître les métiers de la fonction publique et mieux identifier les besoins de compétences

Description : Le projet « Les métiers de la fonction publique à 360° » est une web-série pour permettre au grand public et aux agents de découvrir les métiers de la fonction publique. Cette série en plusieurs épisodes permettra de rendre compte de la diversité des métiers au sein de la fonction publique et sera le point d'entrée pour ensuite permettre aux intéressés d'en découvrir davantage via des forums des métiers ou en s'appuyant sur des référents métiers.



DERRIÈRE CHAQUE GRAND ÉVÈNEMENT...

Objectif: Rendre visible le travail au quotidien des agents.

Description: Le projet « Derrière chaque grand événement se cachent des milliers d'agents prêts à vous accompagner » est une campagne publicitaire vidéo visant à mettre en lumière tous les métiers non connus et non reconnus au sein de la fonction publique. Ce(s) spot(s) publicitaire présentera pour chaque étape de la vie (naissance, école, études, permis, mariage, construction,...) l'envers du décor et les structures administratives qui interviennent au service des usagers.



AP'INNOV

Objectif: Stimuler la capacité à innover des agents

Description: Le projet « AP'Innov » est un service de laboratoire d'innovation mobile sur un territoire donné. Dans un premier temps, un service envoie un mail à cette structure pour lui exposer une situation et sa volonté d'organiser une session collaborative inter FP. Ap'Innov traduit la situation en une thématique de travail collaboratif. Il cherche des personnes ressources autour de cette thématique dans le territoire, puis il organise avec le demandeur la session collaborative (lieu, participants, date,...). Ap'Innov ramène le matériel nécessaire et crée un lab ad-hoc permettant à la session de se tenir dans les meilleures conditions (cadre convivial, diversité des participants, co-construction,...) et permettant à tout le territoire de bénéficier de nouvelles méthodes.



ADOpte UN COLLÈGUE

Objectif: Capitaliser sur l'expérience de chacun, décroisonner (services, fonctions, versants, ministères, catégories) et renforcer le sentiment d'appartenance à la fonction publique

Description: Le projet « Adopte un collègue » vise à programmer des temps d'échanges avec des personnes « ressources » afin de mettre à profit l'expérience et les compétences de chacun pour trouver collectivement une solution ou des pistes d'amélioration et/ou enrichir ses pratiques.



PARIS – LE NUMÉRIQUE, LEVIER DE LA GRH

Pour rappel le thème était « Comment tirer pleinement parti du numérique dans la gestion des ressources humaines ? ».

Les sous thèmes élaborés pour chaque groupe étaient :

- S'appuyer sur le numérique pour développer de nouveaux modes de travail
- Adapter les pratiques managériales et les cultures de travail pour tirer pleinement parti du numérique
- Améliorer les processus RH par le numérique

CLIC TON BUREAU

Objectif : Proposer à chaque agent un lieu et un environnement de travail adapté à un besoin ponctuel

Description : Le projet « Clic ton bureau » est une application de géolocalisation des lieux de travail disponibles pour les agents publics (nomadisme). Cette application doit permettre à l'agent de localiser le lieu le plus proche et qui offre les services dont il a besoin (poste informatique, accès à sa messagerie,...) afin de lui permettre de ponctuellement réduire son temps de trajet, d'optimiser son temps de travail et de gagner en QVT.



PARTAGE TON NUMÉRIQUE

Objectif : Permettre à tous les agents de s'approprier les outils numériques en se formant mutuellement

Description : Le projet « Partage ton numérique » consiste à mettre en place un répertoire des compétences numériques sur l'intranet, mis en avant et valorisé par le manager où chaque agent volontaire renseigne ses compétences. Ensuite, l'agent désireux de se former consulte l'intranet pour trouver un collègue pouvant l'aider. Les agents planifient une rencontre, appuyés par les managers qui libèrent un temps de travail pour ce faire. Une fois la rencontre faite, l'agent formé met ses nouvelles compétences au service de la communauté de travail.



CAP RH

Objectif : Donner une vision des opportunités de carrière dans la fonction publique

Description : Le projet « Cap RH » est une plate-forme de simulation d'opportunités professionnelles au sein de la fonction publique. L'utilisateur de la plate-forme renseigne un certain nombre d'informations (Expériences professionnelles, diplômes, compétences, activités associatives, ...) et le simulateur présente à l'utilisateur des perspectives de carrière, de mobilité et/ou d'évolution à partir des données renseignées. Un interfaçage avec la BIEP pourrait également permettre de mettre en valeur les offres susceptibles de convenir à l'utilisateur. Cette plate-forme est à rapprocher de démarches et de fonctionnalités du Compte Personnel d'Activité (CPA).



The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid that recedes into the distance.

LES TABLES RONDES

Les tables-rondes ont constitué un temps fort de chaque évènement régional RH. Permettant d'explorer un thème RH avec des regards croisés d'experts, la DGAFP a souhaité que ces tables-rondes réunissent des DRH du privé, des universitaires, des acteurs RH de la fonction publique d'État, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

Les intervenants qui ont accepté de donner leurs points de vue et d'en débattre lors des séquences d'échanges sont des acteurs locaux identifiés par chaque plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (préfecture de région). La variété des intervenants témoigne de la qualité des partenariats tissés au niveau local et de l'intérêt de l'ensemble des acteurs pour les thèmes RH abordés.



L'animation des tables-rondes était assurée par **Cécile BATOU-TO VAN**, cheffe du bureau stratégie, gouvernance et appui aux réformes de la DGAFP et cheffe de projet pour le Forum de l'Action Publique.

DIJON – RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

Le thème de l'évènement RH en Bourgogne-Franche-Comté était « **Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel des agents ?** ». Pour cela, deux questions ont été posées aux participants de la table ronde :

- Les leviers de la reconnaissance professionnelle sont-ils spécifiques dans le secteur public ?
- Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel ? Peut-on aller jusqu'à promouvoir le plaisir au travail ?

Les participants de cette table-ronde étaient :

- **Xavier MAIRE**, sous-directeur de la synthèse statutaire et des partenariats à la DGAFP
- **Catherine GRUX**, directrice de la PFRH de Bourgogne-Franche-Comté
- **Michel BACHELARD**, conseiller municipal et départemental, président du CDG de Côte-d'Or
- **Sandrine VANNET**, directrice générale société SEB, directrice des ressources humaines des sociétés SAS SEB et Groupe SEB Moulinex
- **Samuel MERCIER**, professeur des Universités, vice-président de l'Université de Bourgogne, directeur du Master GRH



QUESTION 1 : LES LEVIERS DE LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE SONT-ILS SPÉCIFIQUES DANS LE SECTEUR PUBLIC ?

Du point de vue des agents, la reconnaissance professionnelle est un facteur de motivation. Par effet miroir, du point de vue des employeurs publics, la reconnaissance professionnelle est un moyen d'améliorer l'engagement de ses agents et donc la qualité du service rendu aux usagers. Toutefois, le cadre de gestion des ressources humaines dans la fonction publique peut apparaître doublement contraint. D'une part, il s'inscrit dans un contexte budgétaire exigeant. D'autre part, la situation des agents publics (déroulé de carrière, rémunération...) relève de dispositions statutaires et réglementaires qui apparaissent souvent moins souples que la négociation de gré à gré.



« D'après mon expérience de DRH d'une entreprise dans le secteur industriel, j'identifie trois leviers de reconnaissance dans le secteur privé :

– **Le sentiment d'appartenance et la fierté au travail**: favoriser la cohésion des collectifs de travail, permettre aux employés d'être les ambassadeurs de l'entreprise dans le cadre d'initiatives ciblées et faisant appel au volontariat ;

– **L'autonomie**: reconnaître le rôle de chaque acteur dans la chaîne de valeur, notamment dans le cadre de dispositifs d'amélioration continue de la qualité OPS (Opération Performance SEB), dans lesquels s'investissent les acteurs techniques mais aussi les acteurs tertiaires. C'est l'acteur le plus opérationnel - ou un groupe d'acteurs - qui est force de proposition, et non le hiérarque ;

– **L'individualisation**: la reconnaissance de l'investissement professionnel peut être collectif (site de production par exemple) ou individuel ; ce qui est important c'est que les salariés perçoivent que la reconnaissance est sincère et individualisée. »

Sandrine Vannet, SEB Moulinex



« En tant qu'enseignant-chercheur investi sur les thèmes de la GRH et de la responsabilité sociale de l'entreprise, je souhaiterais réaliser un apport théorique sur **l'engagement**, l'importance de l'utilité perçue, le lien entre considération/reconnaissance professionnelle.

L'enjeu pour toute organisation de travail est de créer un univers propice à l'engagement de ses employés (par le partage du sens, par l'exemple, et par la reconnaissance des employés prêts à s'engager). L'engagement est une problématique commune au public et au privé, c'est ce qui motive chaque personne dans son travail, et la césure entre les sphères publiques et privées apparaît artificielle car il s'agit des mêmes générations au travail, qui nourrissent les mêmes attentes. »

Samuel Mercier, Université de Bourgogne



« Si la DRH État s’empare de cet enjeu de la reconnaissance professionnelle, c’est notamment parce qu’il est très lié à celui de **l’attractivité** de la FP, du **bien-être au travail** et à celui de la **qualité du service rendu**. Il est important pour les agents et pour les employeurs.

La DGAFP a bénéficié sur ce sujet d’un éclairage du Conseil d’orientation RH (instance de réflexion et prospective) dont l’avis est actuellement en cours de finalisation. Il était particulièrement important dans la démarche de recueillir aussi l’avis des principaux intéressés et le travail de l’atelier RH qui s’est tenu hier avec un panel d’agents issu des 3 versants. »

Xavier Maire, DGAFP



« Ces leviers sont les mêmes dans le public et le privé, à savoir le **développement des compétences**, la **compréhension des enjeux**, **l’autonomie** des agents et la créativité, la communication du manager et la reconnaissance. On peut considérer ces leviers comme un cadre commun aux acteurs publics et privés, mais les leviers en sont adaptés aux enjeux de transformation de l’action publique : les leviers sont les mêmes, les enjeux sont différents »

Catherine Grux, PFRH Bourgogne Franche-Comté



« En tant que président du centre de gestion d’un département composé de 700 communes plutôt rurales, l’éclairage sera un peu différent car il y a beaucoup d’employés territoriaux qui sont très autonomes car seuls ou même en services partagés, donc j’interroge l’autonomie de manière différente, et ce qui m’apparaît important en termes de reconnaissance professionnelle c’est aussi d’assurer une **cohésion**, un **collectif de travail**, **des repères** et un **sentiment d’appartenance**.

En tant que maire, j’ai veillé à être à l’écoute des agents, à les replacer dans une chaîne d’action municipale. Les agents doivent se sentir reconnus pour bien mener leur action et aussi **connaître les missions des autres services et la stratégie de l’organisation** dans laquelle ils exercent. L’explication du projet politique ou stratégique est une étape essentielle pour que l’action soit la mieux rendue possible, et non de manière mécanique. Le portage politique et le portage managérial participent de la reconnaissance professionnelle. »

Michel Bachelard, Centre de Gestion de la Côte D’Or

**QUESTION 2 : COMMENT MIEUX RECONNAITRE L'INVESTISSEMENT PROFESSIONNEL ?
PEUT-ON ALLER JUSQU'À PROMOUVOIR LE PLAISIR AU TRAVAIL ?**

Actuellement, dans la fonction publique, la reconnaissance professionnelle est, pour des raisons historiques, davantage liée au grade et à l'ancienneté plutôt qu'au mérite et à l'engagement. Or, vous avez notamment évoqué au nombre des leviers de reconnaissance de l'investissement professionnel l'autonomie, le sentiment d'appartenance et la communication/l'appropriation collective des enjeux.

Mais au-delà de contribuer d'abord à la prévention des risques psychosociaux, d'améliorer la qualité de vie au travail des agents, la reconnaissance de l'investissement professionnel peut-elle permettre de recréer du plaisir au travail ?



« Le plaisir est un ressort de l'engagement. Il est important pour les organisations de travail de trouver des outils de promotion de la réussite et du plaisir au travail, et c'est souvent dans cette recherche qu'intervient l'innovation. »

Samuel Mercier, Université de Bourgogne



*« Il faut aller plus loin que la prévention des RPS et favoriser le bien-être au travail. Cela passe par **l'aménagement des locaux** (projets ZEN ROOM et espace de co-working, télétravail), mais aussi par **le plaisir et la fierté**. Par exemple, nous avons mis en place un programme de mécénat à destination d'associations de lutte contre l'exclusion. Ce programme compte sur le soutien des collaborateurs du Groupe SEB, encouragés à détecter des projets et à s'engager concrètement lors de leur mise en œuvre. »*

Sandrine Vannet, SEB Moulinex



*« La DGAFP s'inscrit pleinement dans cette définition qui implique que l'engagement peut être favorisé par **l'autonomie** et **l'appropriation collective** des sujets. A titre d'illustration, elle promeut la transversalité, le partage et l'horizontalité à travers les réseaux sociaux professionnels d'acteurs RH par exemple.*

*Un autre facteur d'engagement a été relevé par les intervenants précédents : **l'innovation** pour laquelle, dans le champ de responsabilité qui est le sien, la DGAFP a lancé un fonds d'innovation RH doté d'1 M€, pour susciter et manager des expérimentations, fédérer des énergies, promouvoir une culture de l'expérimentation et de la créativité, dans une administration trop souvent caricaturée pour son aversion au risque. »*

Xavier Maire, DGAFP



« Je voudrais rebondir sur **l'audace**, la capacité des agents à être acteurs de leurs projets et de les partager comme ressorts essentiels du plaisir au travail.

« Quand on pose les questions 'comment se traduit le plaisir au travail?' ou encore 'comment passer d'un savoir-faire à un aimer faire?', je vois comme réponses le développement des compétences et la motivation, l'apport d'un cadre de relations serein, la capacité à exprimer pour chaque agent, ses talents, l'envie d'autonomie, le challenge, le sens de l'action et l'utilité de la mission accomplie au quotidien et la fierté au travail »

Catherine Grux, PFRH Bourgogne Franche-Comté



« Pour ce qui concerne la fonction publique territoriale, le plaisir au travail est très lié à la **reconnaissance professionnelle** et à la **qualité de vie au travail**. La reconnaissance professionnelle peut venir de la hiérarchie bien sûr mais aussi des retours des usagers pour le service rendu. »

Michel Bachelard, Centre de Gestion de la Côte D'Or

TOULOUSE – PARTICIPATION DES AGENTS

Le thème de l'évènement RH en Occitanie était « **Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ?** ». Pour cela, deux questions ont été posées aux participants de la table ronde :

- Pourquoi faire participer les agents à l'amélioration des services publics ? Seulement pour faire plaisir à la génération Y ?
- Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ? Quelles sont les conditions de réussite ? Comment éviter un effet déceptif ?

Les participants de cette table-ronde étaient :

- **Christopher CHARLES**, maître de conférences en droit public, directeur du Centre de préparation à l'administration générale à l'IEP de Toulouse.
- **Xavier MAIRE**, sous-directeur de la synthèse statutaire et des partenariats à la DGAFP
- **Sylvie SIFFERMANN**, sous-préfète de Limoux
- **Jean-Luc BERTOGLIO**, directeur général des services de l'agglomération de Béziers Méditerranée
- **Olivier SAUVAGE**, directeur de la stratégie commerciale et de la transformation DELL



QUESTION 1 : POURQUOI FAIRE PARTICIPER LES AGENTS À L'AMÉLIORATION DES SERVICES PUBLICS ? SEULEMENT POUR FAIRE PLAISIR À LA GÉNÉRATION Y ?

Du point de vue des agents, la participation est une attente et un facteur de motivation. Par effet miroir, du point de vue des employeurs publics, la participation est un moyen d'améliorer l'engagement de ses agents, leur appropriation collective et leur réactivité et donc la qualité du service rendu aux usagers. Les démarches participatives prennent aujourd'hui des formes différentes aussi avec les outils numériques notamment (baromètre, consultation numérique), et si les citoyens sont habitués à donner de plus en plus leur avis sur les politiques publiques, en est-il de même pour les agents ? Le mode projet ou le développement d'initiatives et de collaborations est-il suffisamment développé dans nos administrations ? Particulièrement attentive à ces questions, la génération Y bouscule les habitudes de travail et interroge souvent le système hiérarchique très pyramidal.



« En tant qu'enseignant-chercheur investi en formation initiale et en formation continue, je perçois effectivement que les attentes des nouvelles générations sont peut-être différentes des autres. Elles souhaitent un **cadre de travail directement adapté à leurs attentes** et leurs besoins, et sont moins enclines, peut-être, au compromis (cas de la mobilité, pas nécessairement très acceptée par la génération Y). Très diplômées en général, elles souhaitent **participer à tous les niveaux dans le suivi des dossiers**, indépendamment de leur catégorie hiérarchique et sont plus habituées à des **modes de travail transversaux**.

Bien sûr, l'ensemble des agents me semble attentif au développement des démarches participatives et des réformes d'ampleur (RGPP) ont pu manquer de ce temps d'appropriation par les agents. Ces réformes, davantage subies par les agents qu'accompagnées par eux, ont débouché sur un sentiment de « mal vécu » ce qui a nuit à leur pleine prise d'effet.

Je note aussi que les lauréats du « troisième » concours (ou concours « troisième voie »), c'est-à-dire qui ont connu une vie professionnelle antérieure dans le secteur privé principalement, évoquent fréquemment parmi leurs motivations pour rejoindre le secteur public le souhait de remettre l'humain tant dans les politiques publiques que dans les collectifs de travail. »

Christopher Charles, IEP de Toulouse



« Les usagers sont contents des services publics mais ils ont une image négative des fonctionnaires. Cela relève d'une perception selon laquelle les agents publics seraient de seuls exécutants. Il y a un besoin **d'affirmer que les agents participent à l'amélioration des services publics** et à le faire savoir.

On est dans un moment de mutation rapide et dans la nécessité d'un service plus personnalisé dans un contexte plus complexe. L'administration doit faire face à des demandes protéiformes et doit réagir au plus vite. **Les agents en contact avec les usagers sont les mieux placés pour répondre aux attentes.**

Il y a des moments clés pour susciter la participation des agents : lors d'une **réorganisation de service**, recueillir l'avis est important, lorsqu'on discute sur les conditions de travail, dans un temps de prospective pour **se donner du temps** pour construire la fonction publique de demain. »

Xavier Maire, DGAFP



« Je voudrais témoigner ici d'une expérimentation que j'ai conduite à l'occasion de la création de la **maison d'État de Limoux** qui réunit la sous-préfecture, la DDT et le CI. Afin de réfléchir aux usages de cette maison, nous avons recouru à une démarche de **socio-design** avec plusieurs phases (immersion ethnologique, ateliers thématiques avec des jeux de rôle agents et usagers, des procès fiction, des maquetages à partir de logos et de scénarii d'accueil).

J'en retiens particulièrement que ces séquences entre agents avec des modalités de travail différentes ont décontenancé peut être au début (notamment les séquences agents/usagers qui ont suscité de l'appréhension) mais vite crée ensuite de la **cohésion** et une véritable **communauté de travail**.

J'en retire que la participation des agents est essentielle en termes **d'appropriation collective** et de **fédération des énergies**. Les agents concernés n'appartiennent pas du tout à la génération Y et ils ont été tout à fait intéressés par ces modes de travail, avec la conscience de participer à quelque chose d'original voire d'unique. C'est aussi la première fois que leur avis était sollicité sur l'organisation de l'espace de leur lieu de travail. »

Sylvie Siffermann, sous-préfète de Limoux



« En premier lieu, renforcer la participation des agents est un sujet au cœur des pratiques managériales. Ce que nous venons de mettre en place à l'agglomération, c'est une **Charte des valeurs**, qui constitue un socle commun d'engagement.

En second lieu, la **reconnaissance du terrain**, des métiers, est aussi essentielle si l'on veut favoriser la participation des agents. Le management doit prendre en compte les réalités concrètes vécues par les agents

On souhaite que les agents **participent à la vision** globale notamment pour les motiver. »

Jean-Luc Bertoglio, Agglomération de Béziers Méditerranée



« Les préoccupations sont similaires à celles qu'on constate dans le privé : transformation, motivation, participation... **on a le même vocabulaire**.

Le pourquoi est important pour faire en sorte que les salariés **se sentent concernés**. Les salariés doivent être au cœur de la transformation.

Le bien être employé est très important. Les employés les plus heureux sont ceux qui ont une satisfaction client la plus élevée. Il y a une corrélation directe. Pour contribuer à ce bien être, nous avons permis la constitution de **groupes d'affinités** au sein de l'entreprise. Ils créent de la transversalité et de la convivialité dans les équipes. DELL leur permet de prendre du temps pour des activités qui leur plaisent. »

Olivier Sauvage, DELL

**QUESTION 2 : COMMENT FAVORISER LA PARTICIPATION DES AGENTS À L'AMÉLIORATION DU SERVICE PUBLIC ?
QUELLES SONT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ? COMMENT ÉVITER UN EFFET DÉCEPTIF ?**



« **Un portage politique** et **un certain lâcher-prise** pour pouvoir libérer la parole et permettre à tous les points de vue de s'exprimer sont des conditions de réussite indispensables.

Il faut générer du **désir pour le changement** et intégrer les décideurs. Entre avril et juillet, beaucoup de séances de travail se sont faites en extérieur, dans un parc voisin, libérant la parole des agents. **Le cadre est important** dans le comment. Le portage politique est également important pour permettre de libérer la parole.

La méthodologie a bousculé la hiérarchie et il y a eu plus de réticence de sa part que de la part des agents par peur d'une perte de pouvoir. Le design de service redonne de la capacité d'agir à des agents qui ont été privés de ces possibilités. »

Sylvie Siffermann, sous-préfète de Limoux



« A ces questions, je vois deux réponses, **le management** et la nécessité de créer de **nouveaux espaces d'innovation**.

Il est nécessaire de permettre plus d'autonomie aux agents. Le chef doit accepter de ne pas toujours avoir raison même si c'est lui qui décide. Un management plus participatif doit être le support de débats constructifs et le chef doit prendre le temps d'expliquer les solutions décidées. Il nous faut promouvoir **un management plus décroissant** (mode projet, management transversal), bien plus pertinent pour inventer de nouvelles façons de faire, **un management plus collaboratif** afin de partager l'information pour susciter les bonnes idées. Il ne faut pas avoir peur de responsabiliser les agents et se tourner vers un management plus attentif aux **aspirations des collaborateurs** (les entretiens annuels sont des moments privilégiés pour collecter les attentes).

Sur la question des nouveaux espaces à créer, à côté de la boîte à idée, il existe de nouveaux types d'animation qui supposent des lieux et des façons de faire pour décroissant les idées. Des outils commencent à se développer comme le **baromètre social** (enquêtes de satisfaction des collaborateurs) ou **l'évaluation à 360**. Enfin, il faut investir le sujet de **l'intraprenariat** et donner aux agents la possibilité de développer leurs nouvelles idées. Cela suppose que l'administration fournisse du temps. »

Xavier Maire, DGAFP



« Il faut que **les employeurs** soient à la hauteur des agents. Ce qui démotive ce sont les paroles non tenues. Par exemple concernant la mobilité : on la promeut au sein des administrations. Pourtant, beaucoup d'agents constatent qu'il est difficile de changer de ministères, de fonctions publiques Il faut **rapprocher les discours de la réalité vécue** par les agents en faisant évoluer les pratiques administratives et les esprits pour décroissant les administrations. »

Christopher Charles, IEP de Toulouse



« Les conditions de réussite ont trait au **portage politique**, à l'ambition à la gouvernance des projets, notamment à la combinatoire élus et administrations très importante dans la fonction publique territoriale, mais également à la **reconnaissance de l'initiative** et de la **créativité**. Dans la fonction publique territoriale, on promeut aussi la participation citoyenne. Les expérimentations sont nombreuses. »

Jean-Luc Bertoglio, Agglomération de Béziers Méditerranée



« Il faut **un but commun et une vision**. Tous les leaders déclinent la stratégie et expliquent leur vision. Chez DELL, il s'agit de développer de la technologie qui sert à l'humain. Il faut ensuite décliner la vision à tous les niveaux, par produits et par services, mais également partager les valeurs : travailler ensemble, innover, de manière éthique et intègre.

Au niveau du management, le manager doit avoir une **relation « one to one »** toutes les deux semaines avec ses collaborateurs et ils doivent pouvoir rencontrer les niveaux supérieurs s'ils le souhaitent.

Avoir une vision pour donner du sens, la capacité d'écoute, l'humilité, l'optimisme, être porteur de la marque employeur sont pour moi les éléments clefs d'un bon leader. »

Olivier Sauvage, DELL

STRASBOURG – FORMATION PROFESSIONNELLE

Le thème de l'évènement RH en Grand-Est était « **Comment faire évoluer la formation pour mieux répondre aux besoins des services et des agents ?** ».

Les participants de cette table-ronde étaient :

- **Delphine GOUGEON**, directrice générale adjointe et DRH du Conseil régional Grand-Est
- **Xavier MAIRE**, sous-directeur de la synthèse statutaire et des partenariats à la DGAFP
- **Elvis CORDIER**, directeur adjoint des ressources humaines du groupe hospitalier Mulhouse Sud-Alsace
- **Marc PONCIN**, directeur du service de la formation continue de l'Université de Strasbourg
- **Mélanie COLLET**, responsable RH chez Carambar & Co
- **Philippe RUTTEN**, directeur de la délégation Alsace Moselle du CNFPT

QUESTION : COMMENT FAIRE ÉVOLUER LA FORMATION POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES SERVICES ET DES AGENTS ?

L'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie est une réalité pour les agents publics, mais il est parfois inégal, au regard de la catégorie de l'emploi exercé, de l'âge de l'agent ou du territoire concerné. L'offre de formation apparaît très tournée vers l'adaptation à la prise de poste, l'exercice des missions actuelles des agents et la préparation au concours, sans prendre suffisamment en compte les besoins de projection des agents dans le cadre de la construction de leur parcours professionnel.



« *Le renouvellement des méthodes pédagogiques liées à l'émergence des **outils numériques**, mais aussi au besoin des nouvelles générations de se voir proposer **d'autres modalités** de transmission des connaissances et des compétences, l'obligation de renforcer le caractère professionnalisant des formations pour répondre à des **besoins de plus en plus variés**, liés aux diverses transformations de l'action publique, autant d'enjeux qui imposent à l'ensemble des acteurs de la formation un partage d'expériences et des collaborations.*

*Les politiques de formation sont encore trop souvent centrées autour du développement des compétences en lien immédiat avec les fonctions exercées. Si bien entendu cela reste l'un des objectifs principaux de la formation professionnelle, celle-ci doit également être **un outil pour préparer l'avenir**.*

*La capacité de la formation à anticiper l'évolution des métiers à court, moyen et long terme, afin de créer des parcours intéressants, des continuités dans l'emploi, doit dès lors se renforcer. Il s'agit ainsi **d'accompagner les changements collectifs**, notamment dans un contexte de transformation de l'action publique, mais aussi les agents dans la mise en œuvre de leur **projet professionnel** afin de leur permettre de construire et de mener à bien leurs transitions ou reconversions professionnelles. »*

Xavier Maire, DGAFP



« Dans mon entreprise, comme dans le secteur privé, nous constatons une **accélération du rythme du changement** qui rend nécessaire l'accompagnement au changement. Ces changements rapides sont liés à l'évolution des marchés et rendent nécessaires la réactivité et l'agilité de nos structures.

La préoccupation évoquée de **l'individualisation des parcours de formation** (sur-mesure) est très prégnante chez nous et nous nous posons constamment la question de l'efficacité des dispositifs de formation. Des modules courts, interactifs, avec des processus et une organisation incitative relayée par le manager sont privilégiés.

L'évolution des compétences pour maintenir l'employabilité interne et externe à l'entreprise est soutenue. Il s'agit pour nous d'un sujet de responsabilité sociale de l'entreprise. Et nous préférons des collaborateurs motivés, avec un projet de parcours professionnel y compris en dehors de l'entreprise que démotivés chez nous. »

Mélanie Collet, Carambar & Co



« Mon expérience au sein de la région Grand Est est marquée par la taille et les difficultés d'accès de certains sites. Nous sommes dans une région plus grande que la Belgique issue de la fusion de 3 régions. Nous travaillons notamment à consolider les procédures harmonisées à l'échelle de notre territoire.

L'accessibilité des sites comme l'accessibilité de l'information sont des préoccupations constantes.

Ce qui me frappe, c'est **l'usure professionnelle** que connaissent certains agents exposés dans leurs fonctions et les difficultés particulières liées à leurs reconversions professionnelles. Les possibilités de reclassement sont peu nombreuses, et conjuguer pour l'employeur bien-être des agents, masse salariale et productivité peut relever d'une vraie gageure.

Parce qu'elle a conscience du levier que constitue la formation, la région s'engage dans un plan de formation 2019/2021, et nous sommes actuellement en **phase de diagnostic et d'harmonisation des procédures**. L'accessibilité de la formation, les combinatoires présentiel/outils numériques, et le management, particulièrement intermédiaire, feront sans nul doute partie de nos priorités. »

Delphine Gougeon, Conseil régional Grand Est



« La fonction publique hospitalière (FPH) est depuis longtemps confrontée aux sujets du maintien dans l'emploi et de la pénibilité. Afin de permettre la continuité des carrières, les reconversions, l'**anticipation des parcours et des besoins** de l'employeur, la FPH investit fortement dans la formation. Pour ce faire, elle dispose d'un OPCA, l'ANFH qui facilite la mise en œuvre de réponses mutualisées au sein de la FPH.

Par ailleurs, les réflexions sur la continuité des parcours de soin, l'évolution des métiers et l'anticipation des politiques publiques en matière de santé est à l'œuvre. C'est dès à présent que l'impact d'une médecine de plus en plus ambulatoire, ouverte sur la ville et centrée sur les parcours s'anticipe. L'hospitalo-centrisme du siècle dernier ne répondra pas aux enjeux sanitaires et démographiques de demain. Et c'est aujourd'hui que la transformation s'amorce !

A ce stade la **mutualisation** est faite au niveau de la FPH mais pourrait s'étendre à d'autres administrations. Je pense notamment à la fonction publique territoriale confrontée comme nous aux évolutions sociétales. Des actions communes sur la gestion de l'accueil des usagers, de l'agressivité ou de la violence pourraient aisément être envisagées localement. »

Elvis Cordier, Groupe hospitalier Mulhouse Sud-Alsace



« Les constats que vous faites sur l'accès et la nécessaire évolution des modalités de formation me sont familiers et pour proposer une offre de formation qui répondent aux besoins opérationnels des employeurs, l'Université de Strasbourg a mis en place plusieurs formations menant à des **diplômes modulaires et capitalisables**. Cela revient pour l'employé à suivre un cursus composé de stages courts sur 2 ou 3 ans. Cette modalité est particulièrement bien adaptée aux agents en reconversion professionnelle.

Le **e-learning** présente l'intérêt d'apporter aux employés d'autres modalités d'acquisition de connaissances (blended learning), avec une plus grande accessibilité des formations et la baisse du point de vue de l'employeur, des coûts complets de formation. »

Marc Poncin, Université de Strasbourg



« Pour répondre à la question de la table-ronde, deux orientations majeures se font jour en matière de formation professionnelle et en écho aux intervenants précédents. Nous veillons à **rapprocher la formation professionnelle des lieux de travail** d'une part et nous faisons évoluer des dispositifs de formation axés sur les méthodes, les compétences transverses, les valeurs et le sens du service public. Les séquences sont interactives et de plus en plus fondées sur une **offre de formation mixte** (en présentiel et distanciel).

Je tiens à indiquer que pour moi, le **e-learning** constitue une nouvelle façon d'apprendre et de diffuser la culture numérique auxquelles tous ont droit. Et si certains personnels ont davantage besoin d'être accompagnés, il est important de mettre en œuvre cet **accompagnement** afin que tous bénéficient de ce type de formation et d'acquisition de compétences. Un de nos objectifs est d'ailleurs d'aider les petites et moyennes villes à élaborer leur plan de formation triennal. »

Philippe Rutten, CNFPT

LILLE – ATTRACTIVITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le thème de l'évènement RH en Hauts-de-France était « **Comment rendre la fonction publique plus attractive ?** ».

Les participants de cette table-ronde étaient:

- **François BENCHENDIKH**, directeur adjoint, directeur des études, maître de conférences HDR en droit public à Sciences Po Lille
- **Xavier MAIRE**, sous-directeur de la synthèse statutaire et des partenariats à la DGAFP
- **Pierre VEROUGSTRAETE**, DG Recrutement et développement au Service Public Fédéral de Belgique, Stratégie et Appui
- **Philippe LAMBLIN**, directeur des ressources humaines & de la communication du groupe AVRIL
- **Rodolphe SOULIE**, directeur adjoint, département des ressources humaines du CHRU de Lille
- **Maëlle RENÉE**, directrice pilotage, organisation et modernisation - coordinatrice du pôle Ressources humaines de la Métropole européenne de Lille

QUESTION : COMMENT RENDRE LA FONCTION PUBLIQUE PLUS ATTRACTIVE ?

Cette thématique, qui concentre la majorité des contributions sur la plate-forme numérique, fait ressortir:

- Un attachement manifeste des agents aux valeurs du service public et un sentiment globalement partagé d'œuvrer pour le collectif et d'utilité de leurs actions;
- Tout en exprimant dans le même temps le désir d'une communication affirmée sur les services rendus aux Français par les agents publics dans leur diversité.
- Un partage entre les agents exprimant leur attachement à un métier spécifique à la fonction publique et les agents valorisant la possibilité de carrières déroulées sur plusieurs filières.



« La Belgique s'est dotée d'un organisme de sélection commun pour l'ensemble des ministères (SELOR) dont l'un des enjeux est de faire connaître les métiers de la fonction publique, leur diversité et la variété des fonctions dans le secteur public. Un autre enjeu très fort concerne le recrutement et la sélection des candidats. Pour ce faire, nous avons développé des stratégies en termes de communication (marque employeur, utilisation des médias) ainsi qu'en termes de procédure de sélection.

Nous sommes en effet confrontés aux **défis de la concurrence**, aux **aspirations de la jeunesse** en termes de mobilité, de flexibilité et de sens des missions. Nous mettons aussi une attention particulière à ce que la fonction publique soit **représentative de la société** (parité de genres dans les fonctions de managers, accès aux personnes d'origine étrangère ou présentant un handicap).

SELOR étant **le point de passage pour tous les candidats**, depuis le top management, jusqu'à l'agent d'exécution, il est connu et identifié. Cela nous permet notamment d'harmoniser les dates de concours et de garantir la transparence et l'objectivité de la procédure de recrutement.

Nous utilisons fortement les **réseaux sociaux**, avec des témoignages, vecteur de communication par rapport à un public cible. La communication met l'accent sur la fonction, permettant de toucher un public plus important et ciblé là où il se trouve.

Nous menons également un travail pour capter les ressources en interne. Un organisme unique, permet de **développer les échanges entre départements**. Par exemple, « Echange de talent » permet, pendant un an, à une personne de transmettre son expérience dans un autre département avec une quotité de travail variable dans l'autre département (appel à la solidarité entre départements).

Nous faisons également une différenciation entre la carrière d'expert et la carrière de manager. Les managers ont des mandats déterminés (6 ans), avec un plan et une vision. Ils ont alors la possibilité, si leur évaluation est très positive, de reprendre un nouveau mandat. Dans le cas contraire, le mandat est remis en concurrence avec des candidats extérieurs. »

Pierre Verougstraete, DG recrutement et Développement,
Service Public Fédéral de Belgique, Stratégie et Appui



« Je voudrais insister sur le caractère commun des préoccupations entre secteur privé et public, ce qui n'est pas étonnant car nous sommes tous des employeurs recrutant des mêmes générations en âge de travailler.

Je voudrais réagir à la question posée en évoquant les **organisations de travail**, susceptibles d'assurer une attractivité auprès de la génération Y à travers le management et le télétravail. Et je relativise aussi la portée de la « génération Y », les aspirations que l'on décrit étant aussi celles des autres et souvent la prise en compte de celles-ci profite à tous.

La réputation de la fonction publique est faite par le contact direct avec des agents et non pas par la qualité de la digitalisation des services. Je rêve d'une fonction publique qui permette des passages et des retours vers le monde de l'entreprise, notamment pour les personnels enseignants. »

Philippe Lamblin, Groupe AVRIL



« Pour réagir aux questions posées sur l'attractivité de la FP et notamment celle en direction de la Génération Y, je voudrais partager mon expérience au contact de la jeunesse à Sciences-Po Lille pour laquelle les aspirations en matière de **bien-être au travail**, de **conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle** sont en effet marquées. Pour répondre à leurs besoins, je vois deux types de réponse.

La première consiste à leur permettre de maintenir leur employabilité tout au long de leur parcours : **cultiver leurs facultés d'adaptation**, y compris par la formation continue car ils exerceront demain des métiers qui n'existent pas encore. L'approche d'un déroulement de carrière par les compétences plutôt que par les grades doit être à ce titre privilégiée.

Une autre réponse consiste à **faciliter les changements** au sein des parcours professionnels, grâce à des mobilités géographiques, fonctionnelles ou même des passerelles entre public et privé. L'attractivité de la fonction publique en direction du secteur privé même pour des périodes déterminées doit être recherchée. La recherche des talents peut conduire à inventer des dispositifs ou des manières d'entrer dans la fonction publique flexibles, pour une période donnée correspondant à un engagement ou une recherche de compétences nouvelles à acquérir.

Pour répondre à la question de la recherche des meilleurs talents, je voudrais dire ici le **lien entre attractivité et politiques inclusives** afin de rendre la fonction publique plus à l'image de la société. La démocratisation du savoir, de l'accès aux responsabilités est l'affaire de tous et je voudrais citer l'action menée par Sciences-Po Lille en partenariat avec l'Institut de l'Engagement pour tutorer des jeunes et les mener sur la voie de la réussite. »

François Benchendikh, Sciences-Po Lille



« Si la DGAFP a souhaité organiser ce temps de rencontre et d'échanges croisés sur l'attractivité de la fonction publique, c'est évidemment parce qu'au cœur de nos missions figure **l'importance du recrutement** et donc de l'avenir de la fonction publique.

Notre angle de vue soumis à échanges aujourd'hui interroge plusieurs dimensions : **l'image parfois biaisée que renvoie la fonction publique**, notamment en termes de management ou de parcours linéaire alors que nos missions sont complexes, évolutives et que chacune et chacun d'entre nous connaît des parcours qui sont tout sauf linéaires.

Dans les modes de travail aussi, la créativité, l'interactivité, la cohésion et la performance des collectifs de travail sont des leviers à investir, dans une logique de faire et de faire savoir.

Nous devons également travailler davantage pour communiquer sur la richesse et la diversité des métiers dans la fonction publique. Il s'agit aussi de faire connaître la diversité des parcours et la possibilité d'exercer des métiers différents. C'est la vertu du concours qui détecte des potentiels.

Il faut que les employeurs tiennent leurs promesses en matière de déroulement de carrière : un accompagnement personnalisé de chacun et des managers sensibilisés. »

Xavier Maire, DGAFP



« Il est nécessaire de nuancer le concept de la génération Y, les traits de caractère qu'on lui prête sont partagés et actuels. Pour ma part, je vois plusieurs pistes ou types de réponses pour renforcer l'attractivité de la fonction publique.

Ce n'est pas le seul sujet de retrait de la fonction publique, mais il est nécessaire **d'augmenter les rémunérations** pour les compétences en concurrence avec le secteur privé. Pour autant la question du sens est importante, les **valeurs du service public** et **l'intérêt général** permettent de rendre la fonction publique attractive.

Il faut également **valoriser l'expérience** des postes occupés et des **compétences** plutôt que le grade, lors du déroulement de parcours. Un autre facteur d'attractivité est la diversité des métiers et les possibilités de **mobilité** géographique, ou entre versants. Valoriser cette mobilité est un levier d'attractivité.

En outre, il faut favoriser le management ouvert et le **mode projet** dès que cela est possible. De plus, il faut mettre en lumière **l'innovation** dans la fonction publique. Elle est ignorée du grand public et il est nécessaire de donner de la visibilité à ces initiatives qui n'ont rien à envier à l'innovation dans les grandes entreprises

Enfin, il nous faut lutter contre le « fonctionnaire bashing » en travaillant sur une **marque employeur forte** et des campagnes de recrutement impactantes. »

Maëlle Renée, Métropole européenne de Lille



« La question m'inspire 3 réactions.

En premier lieu, avec l'allongement des durées de carrière, la **flexibilité des parcours** devient essentielle, tant au niveau individuel (changement de métiers) qu'au niveau systémique (avoir une politique dynamique en termes d'entrées et sorties).

En second lieu, en termes d'**organisation du travail**, il me semble que le privé peut être en avance par rapport au secteur public sur le déploiement du télétravail, la capacité à travailler en réseau et à accorder de l'autonomie chaque fois que cela est possible. Ces pratiques répondent à des aspirations partagées et j'ajouterai que la dimension managériale doit prendre en compte l'émergence des initiatives et l'intérêt des retours du terrain.

Enfin, pour moi, renforcer l'attractivité de la fonction publique est aussi très lié à l'agilité de nos organisations : rendre nos organisations adaptables en introduisant une véritable **culture du changement** me paraît essentiel.

J'aimerais également souligner l'importance de la notion d'engagement, et notamment de l'engagement par projet, l'engagement pour un service public de qualité, capable de prendre en compte les évolutions et les attentes des usagers. Un professionnel qui se projette sur une carrière est attiré par cette possibilité de **s'engager sur un projet**. »

Rodolphe Soulié, CHRU de Lille

PARIS – LE NUMÉRIQUE, LEVIER DE LA GRH

Le thème de l'évènement RH en Ile-de-France était « **Comment tirer pleinement parti du numérique dans la gestion des ressources humaines ?** ». Pour cela, deux questions ont été posées aux participants de la table ronde par Thierry Le Goff, directeur général de l'Administration et de la Fonction Publique :

- Quels apports le numérique peut-il faire dans la gestion des ressources humaines ?
- Comment penser l'accompagnement des agents à cette révolution numérique ?

Les participants de cette table-ronde étaient :

- **Emmanuel GREGOIRE**, adjoint à la maire de Paris en charge du budget, du financement et de la transformation des politiques publiques
- **Bruno POIRIER-COURTANSAIS**, général, chef du Service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure
- **David TROUCHAUD**, directeur de l'hôpital Ambroise Paré et DRH du groupement hospitalier universitaire de l'Ouest parisien
- **Pierre-Marie ARGOUARC'H**, directeur des relations humaines et de la transformation Groupe Française des Jeux
- **Véronique CHANUT**, directrice du master gestion des ressources humaines et management public (CIFFOP - Assas)



QUESTION 1 : QUELS APPORTS LE NUMÉRIQUE PEUT-IL FAIRE DANS LA GRH ?



« Actuellement, on développe des outils moins prescriptifs et plus ouverts. Malgré le fait que les outils numériques soient très accessibles, ils sont peu déployés dans l'administration. Les responsables au sein des administrations doivent faire des efforts pour le **déploiement de ces outils**.

Pour augmenter les capacités de nos responsables RH, deux directions sont à développer.

La première, c'est notre capacité à **maîtriser l'impact organisationnel** de ces outils. Ils induisent le partage de l'information, les pratiques collaboratives et une nouvelle organisation du travail.

La seconde direction réside dans notre capacité à **réguler** dans ces environnements qui évoluent très vite. Je pense notamment à l'équilibre vie professionnelle/vie privée, au droit à la déconnexion, au développement et à la diffusion des données personnelles ou à la nature de nos relations avec les prestataires. »

Véronique Chanut, Université Paris 2 Panthéon-Assas



« Pour moi, le numérique a déjà révolutionné les RH sous 3 aspects.

Le premier est la **révolution managériale**. En effet, l'ubérisation du monde s'applique aussi à nos organisations via la désintermédiation, dans une fonction publique encore très pyramidale. La numérisation transforme les métiers. Elle suppose une montée en gamme et en compétences car les outils améliorent ces métiers. De plus, le numérique induit la montée des « soft skills » car il favorise l'esprit communautaire et le travail collaboratif.

La deuxième révolution, c'est celle de l'expertise et plus particulièrement **l'expertise de la donnée**. L'utilisation de la data science et du big data doit alimenter la prospective sur les métiers et les carrières. Cela suppose de faire appel à une expertise métier peu présente dans l'administration. Le big data dans les RH peut par exemple permettre de détecter les signaux faibles de l'inaptitude sur un certain nombre de métiers.

La troisième révolution, c'est la **GPEEC**. On dispose de systèmes d'informations robustes, mais essentiellement sur la gestion administrative et la paye. Avec le numérique, on vient enrichir ces systèmes d'informations, pour mieux accompagner les agents et enrichir les services qui leur sont rendus, par exemple. L'intelligence artificielle et la robotisation sont et seront à l'origine d'un phénomène d'ampleur, avec les écueils connus tels que la disparition de métiers. Certains métiers deviendront inutiles au regard des besoins et sous l'effet d'innovations. Cela nécessitera un **accompagnement au changement** très important. Il rappelle la métaphore du maréchal ferrant : ce sont les meilleurs du monde mais on n'a plus besoin de chevaux. Dans ce cas, il y a trois solutions : faire comme si on avait encore des chevaux, s'en séparer brutalement ou anticiper le changement. Les administrations doivent **anticiper le changement** et accompagner les agents dans la transformation de leur métier »

Emmanuel Grégoire, Mairie de Paris



« Nous avons recruté des 'geeks' pour construire les jeux du futur. La FDJ a été l'un des premiers clients de Talentsoft en 2010 avec la volonté de passer en mode start-up et en mode cloud et SaaS*.

Les dirigeants ont compris que **le premier client, c'est le collaborateur**. On traite de façon parallèle le parcours client et l'expérience collaborateur. Cela engendre une **symétrie des attentions** et un changement des RH. Par exemple, nous avons développé le principe de ne pas confier les projets numériques à la direction informatique car la vision sera uniquement technique et ne prendra pas forcément en compte l'accompagnement humain. **Le numérique, c'est de l'usage** et non pas de la technologie.

Nous avons mis en place « la voix des collaborateurs », un panel de 50 agents avec lequel toutes les idées RH sont testées avant leur mise en place. Ce changement est confié aux RH et aux managers. La FDJ croit en la **'co-génération'** et promeut le **'reverse mentoring'** vers les managers. »

Pierre-Marie Argouarc'h, Française des jeux



« L'APHP regroupe 39 hôpitaux et gère plus de 100 000 personnes. L'APHP manipule un nombre de données extrêmement importantes.

La transformation digitale a été pilotée par la DSI avec, par exemple, la mise en place de la **prise de rendez-vous en ligne** et le numéro d'identification unique des malades.

L'un des défis de l'hôpital est de gérer correctement le remplacement des soignants. Jusqu'alors Ambroise Paré connaissait de vraies difficultés sur le remplacement avec un fort appel à l'intérim, alors qu'en interne des soignants étaient disposés à faire des heures supplémentaires. La DSI a mis en service une **plate-forme** qui permet aux agents **d'indiquer s'ils sont volontaires pour faire des heures supplémentaires**. Cette plate-forme gère un mini CV et le souhait du soignant de travailler dans tels services. Elle est pilotée par un gestionnaire et si personne n'est disponible, une demande automatique est émise vers les agences d'intérim pour des demandes d'élargissement. Les apports de cette solution sont financiers (un recours moins important à l'intérim), qualitatifs (meilleure prestation par les soignants du site) et humain (des soignants voyant leur pouvoir d'achat augmenté).

J'ai un autre exemple à vous donner. Nous avons permis aux agents **d'utiliser le smartphone** pour **consulter leurs plannings** et faire **leurs demandes de congés**. L'encadrement de proximité a dû changer ses façons de faire (plus de papier, et mise à jour en temps réel,...) et cela a pu provoquer des remises en cause des cadres qu'il a fallu accompagner. »

David Trouchaud, Hôpital Ambroise Paré

(*) La gestion en mode SaaS permet à une entreprise de ne plus installer d'applications sur ses propres serveurs mais de s'abonner à des logiciels en ligne et de payer un prix qui variera en fonction de leurs utilisations effectives.



« Il est important de ne pas donner le pouvoir aux informaticiens. Pour exemple, dans le service, nos informaticiens font un passage dans les services opérationnels, ce qui leur apprend la modestie et qui leur permet de **garder les pieds sur le terrain**.

Nous sommes dans une évolution des besoins en termes de profils. Il nous faut diversifier nos types de recrutement et nos filières pour créer des **équipes multi disciplinaires** et globales afin d'aborder au mieux nos problématiques.

Je combats les principes des MOA et MOE qui est inadapté aux SI. Les SI ne sont que les outils à la disposition des métiers et de l'organisation. Séparer la vision, l'usage de la technique est une chose à éviter à tout prix.

La transformation est une opportunité mais aussi une source d'angoisse pour le management intermédiaire. Leurs rôles changent. Face à cela, il est nécessaire **de ne pas cantonner les gens dans une filière** et penser transversalité dans les carrières. »

Bruno Poirier-Courtansais, Ministère de l'Intérieur

QUESTION 2: COMMENT PENSER L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS À CETTE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ?



« Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique, c'est un projet qui change tout. Il est alors nécessaire de prendre en compte le principe d'un **droit à la déconnexion** notamment dans un pays de liberté. La FDJ souhaite appliquer cette liberté tout en ayant conscience que la liberté de l'un commence là où s'arrête celle de l'autre. Concrètement, il est possible de poster des demandes durant le week-end mais on n'oblige personne à donner la réponse durant ce week-end.

Nous avons également encouragé l'idée des **ambassadeurs numériques**. Plus on développe le numérique, plus on doit renforcer l'humain. On a toujours des agents qui sont plus à l'aise. Nous les avons donc référencés pour qu'ils puissent intervenir en support.

Depuis une loi récente, les agents doivent indiquer qu'ils ne veulent pas de bulletins de paye numériques avec un **coffre-fort numérique**. La mise à disposition de ce coffre-fort numérique permet la dématérialisation des bulletins de paye. »

Pierre-Marie Argouarc'h, Française des jeux



« La **transformation de l'organisation** pour les entreprises privées est une question de survie : si elles ne se transforment pas, elles peuvent disparaître. Ce n'est pas le cas pour la fonction publique qui se doit de maintenir les services publics et d'assurer leur pérennité. Soit la fonction publique se transforme, soit elle subira la **croissance de la gestion déléguée**. Si on ne parvient pas au standard, les managers sous traiteront.

C'est donc une question de services publics, de périmètre des fonctions régaliennes et de délégation de missions. Dès lors qu'on reste attaché aux missions de services publics, la fonction publique doit pouvoir montrer que les services en régie sont en capacité de se transformer rapidement. Il faut être conscient qu'en services délégués, les évolutions sont intégrées plus rapidement. Il faut se transformer afin d'éviter que ce qui reste affecté aux services publics ne soient que les cas difficiles (que ne souhaiteront pas gérer les services délégués.) »

Emmanuel Grégoire, Mairie de Paris



« Le management est la colonne vertébrale. Je crois davantage à l'**entreprise 'libérante'** plutôt qu'à l'entreprise libérée en autogestion. On passe du manager qui commande et contrôle à un **manager coach** qui questionne et accompagne. »

Pierre-Marie Argouarc'h, Française des jeux

The background of the entire page is a repeating pattern of isometric cubes in various shades of blue, creating a 3D effect. The cubes are arranged in a grid that recedes into the distance.

DÉFI DES ÉCOLES DE SERVICE PUBLIC

Dans le cadre du Forum de l'Action Publique, un appel à contribution à destination des élèves stagiaires a été lancé : le défi des écoles de services publics. L'objectif principal de ce défi était de **permettre l'expression des nouvelles générations de fonctionnaires sur leurs visions de l'action publique** à un horizon de moyen terme.

14 écoles de services publics issues des trois versants de la fonction publique (5 IRA, ENCCRF, ENAP, INET, ENA, EN3S, EHESP, ENDT, INFOMA, ENFIP) y ont répondu au travers **28 contributions** écrites ou sous format vidéos. C'est plus de **140 élèves** stagiaires qui se sont mobilisés (6 élèves en moyenne par équipe).

Sur ces 28 contributions, 14 projets ont été sélectionnés :

◆ **EN3S : « Le service public de demain : Sécube »**

Projet d'interface individualisée, interactive, intuitive, incitative et innovante regroupant tous les droits et services offerts par un ensemble de partenaires (organismes de sécurité sociale, Pôle Emploi, complémentaires santé et retraite...).

◆ **INET : « La prospective métiers pour un service public 4.0 » et « Mesurer l'attractivité des territoires »**

Proposition d'une démarche de définitions des futurs possibles par les agents, les managers et la société civile réunie dans un conseil d'inspiration pour dépasser les limites des démarches GPEEC (complexité, approche descendantes...).

Projet d'outil d'autodiagnostic des collectivités locales au regard de leur potentiel d'attractivité territoriale, comme levier de repositionnement dans une stratégie de rayonnement.

◆ **IRA de Lyon : « Bref je suis entré dans la fonction publique »**

Saynète humoristique inspirée de la série « Bref » déconstruisant les stéréotypes associés à la fonction publique.

◆ **IRA de Nantes : « Le renforcement de l'attractivité de la fonction publique »**

Infographie animée présentant les éléments d'attractivité de la fonction publique et des pistes de communication.

◆ **IRA de Lille : « Erasmus des fonctionnaires » et « La diversité pour les fonctionnaires par les fonctionnaires »**

Deux courtes vidéos proposant des mesures à mettre en œuvre pour favoriser les mobilités européennes d'agents publics ainsi que des actions à mettre en place pour favoriser la diversité au sein de la fonction publique (développement du tutorat, promotion de l'allocation pour la diversité par ses bénéficiaires...).

◆ **IRA de Metz : « Développer l'interconnexion des écoles de services publics »**

Pitch présentant l'interconnexion à développer entre écoles de service public notamment en favorisant les échanges par l'immersion à travers des séminaires animés par les élèves pour présenter aux autres écoles leurs corps et leurs cœurs de métiers.

◆ IRA de Bastia : « Chatbot Marianne »

Présentation vidéo d'une interface réunissant l'ensemble des données existantes sur les métiers et l'entrée dans la fonction publique à travers une conversation instantanée avec un chatbot.

◆ ENCCRF : « Comment rendre plus attractive la fonction publique et notamment l'ENCCRF ? »

Proposition de réforme sur l'intégration dans la fonction publique au travers de l'exemple de la DGCCRF en développant les recrutements sur titre afin de capter davantage de profils spécifiques ou rares.

◆ ENAP : « Valorisation des métiers de la pénitentiaire »

Vidéo de présentation des valeurs associées aux métiers exercés dans le cadre de l'administration pénitentiaire.

◆ INFOMA : « L'Avenir de la fonction publique »

Vidéo qui décline plusieurs remarques et propositions regroupées en 2 thèmes : l'image de la fonction publique, la motivation des fonctionnaires.

◆ École des douanes : « Le concours Lépine de l'attractivité publique »

Projet de lancement d'un concours, en hommage au préfet de police Louis Lépine, récompensant des innovations au sein de la fonction publique en matière d'attractivité, d'efficacité du service, et de qualité de vie au travail.

◆ ENA : « L'application Romain »

Projet d'application géolocalisée offrant la possibilité à des particuliers, associations, écoles, université ou entreprises d'entrer en relation directe avec un agent public faisant partie d'un vivier national d'agents publics « référent » afin de promouvoir l'attractivité de la fonction publique et valoriser les parcours des agents.

◆ EHESP : « Promotion des concours »

Projet de mise à jour des outils de communication autour des modes d'accès et des métiers dans la santé et le social.

◆ ENFIP : « La fonction publique c'est aussi pour toi »

Ces projets ont tous été retenus eu égard à leur qualité et à leur lien direct avec les 2 thématiques « Service public de demain » et « Attractivité de la fonction publique ».



**REMERCIEMENTS
AUX PARTICIPANTS**



DIJON

Adeline MICHEL
Agnes GONIN
Alexis MONTERRAT
Amandine COMES
Anne DESPLANTES
Anne-Sophie BOUVIER
Benoît HUE
Bruno NOUVEAU
Carole LAFITTE-LAURENT
Catherine BIZOUARD
Catherine GRUX
Cédric PETITJEAN
Céline GOUSSARD
Edith CHOUMILOFF
Eveline ROL
Fabien GRANGE
Fabienne RETAILLEAU
Florence BONFILS

Florence DESHOUX
Gracian DIDIER
Jean-Luc MILANI
Jean-Marie ROUX
Karine DEDIEU
Karine SIMONNOT
Laurence JACQUEMART
Lise RUEFLIN
Michael EVENO
Pauline CHOPLIN
Samuel RENAUD
Solène AUBERT
Sylvain GALIMARD
Sylvaine RODRIGUEZ
Vincent COMOR
Vincent TESTORI
Xavier BOULANGER
Yves FICTOR



MONTPELLIER

Aurélie BAUMONT
Bertrand MARTINEL
Cédric MARROT
Élodie CANEL
Fabien HERAN
Guillaume GIANGRASSO
Hélène KNIDLER
Hélène POIROT
Johann SCHLOSSER
Jordy GARRIGUES
Latifa EL GHAZOUANI
Laurène STREIFF
Lénaïc AICHOUR JOUILLE
Marie-Cécile BOISSEAU
Marie-Françoise DARPHIN
Matthieu GUERINET
Nathalie BONNERIC
Nicolas ROBIQUET
Olivier LORETTE
Patrice MAYMARD
Rachel POUJOL-MOUYSSET
Romain TURKIELTAUB
Sophie TARAL
Stéphane MAURIN
Stéphanie PIRES
Valérie ANDRIEU
Véronique COTTENCEAU
Véronique TEILHOL



STRASBOURG

Audrey LAUZE
Benjamin PERIER
Carine SCHAFFOTH-KOELLER
Caroline CHALLIOU
Céline MERCEL
Christina MASCI
Delphine BILLAUD
Florence SCHULTZ
Jacques KLINTZ
Jeremy MAST
Jérôme HIMCKER
Julia DELVO
Lucile FISSOLO
Michael BAUMANN
Nathalie ARNOLD
Pascale CORNU
Philippe KERNER
Pierre MARIONNEAU
Remy BERTHIER
Romuald SCHNELL
Sabine FERRARI
Sylvie MANTOVANI
Valérie JARIGE
Valérie TRUGILLO



NANTES

Annie CHOQUET
AVRIN Eric
Benoît FOUBERT
Blandine LOONIS
Blandine PARCHEMAL
Carole TAURIN
Christelle BRUN
Chrystelle DERAME
Edith PERY
Emmanuel GROS
Eric LEFEVRE
François RASTEL
Grégory KONE
Gwenaëlle TAILLANDIER
Jacques DELECRIN
Jean-Baptiste LERAY
Julien GREGOIRE
Laura LAMON
Laurène DELEYE
Line CHINCHOLE
Magalie MACE
Marie-Renée PROUTEAU
Mathilde COUTURIER
Raphaël EL FARTAS
Sylviane FORTUN
Vanessa RAPHEL
Yannis PAYET



LILLE

Anne LE MONZE
Anne-Sophie DHILLIT
Antoine MEUR
Carine FRITZINGER
Carole MASSON
Céline GARDONI
Chantal LAMAQUE
Corinne GUENARD
Delphine BOUDET
Delphine GARAPON
Dominique DECAILLON
Guillaume DUBUS
Isabelle SENET
Jérôme GANTOIS
Laurence GUILBERT
Lucie RONCHIN
Ludivine HERBAUT
Nicolas LONVIN
Olivier SIRECKI
Sarah MICHOT
Sonia MARIE
Stéphanie CARY
Steve MBAYE
Thierry BEAUDENON
Virginie BOIDIN
Yves LANDIER



PARIS

Ahmadou TOMASI NDIAYE
Alice ROBICHON
Amandine DAUPTAIN
Béatrice BRAMBAN
Benjamin MAGASSA
Céline KOWALSKA
Christine BOULNOIS
Claire DELTOR
Colin BEZIADE
Frédéric MUSSO
Gilles COESTER
Hélène MATHE
Jean – Philippe JOUSSELIN
Jean-François GREGOIRE
Léonie BAURENS
Lucie MOURA-BOUSQUET
Martine SALINIER
Michel DUBUS
Nicole ROBERT
Nourdine TAHERI
Pascale DELANOE
Pauline BATTAIS
Stéphanie SERENUS
Thierry CHILLAUD
Valérie GEORGEAULT
Claire OROSCO

ORGANISATION

DGAFP
Cécile BATOU-TO-VAN
Benoît DUEE
Agnès DUWER
Emmanuel POTIER

Préfectures, SGAR/PFRH

Catherine GRUX et toute son équipe
Rodney SABOURDY et toute son équipe
Samira ALLIAUME et toute son équipe
Daniel COELHO, élève ENA
Patrick DEBUT et toute son équipe
Raphaël GHYS et toute son équipe
Valérie GEORGEAULT et toute son équipe
Sabine HUSS et toute son équipe

Et pour le Défi des écoles de service public

Jehane BENSEDIRA, DGAFP

Merci aux équipes des préfectures
et des secrétariats généraux
pour les affaires régionales
pour leur mobilisation à nos côtés.

