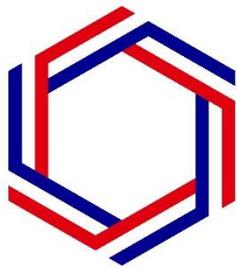


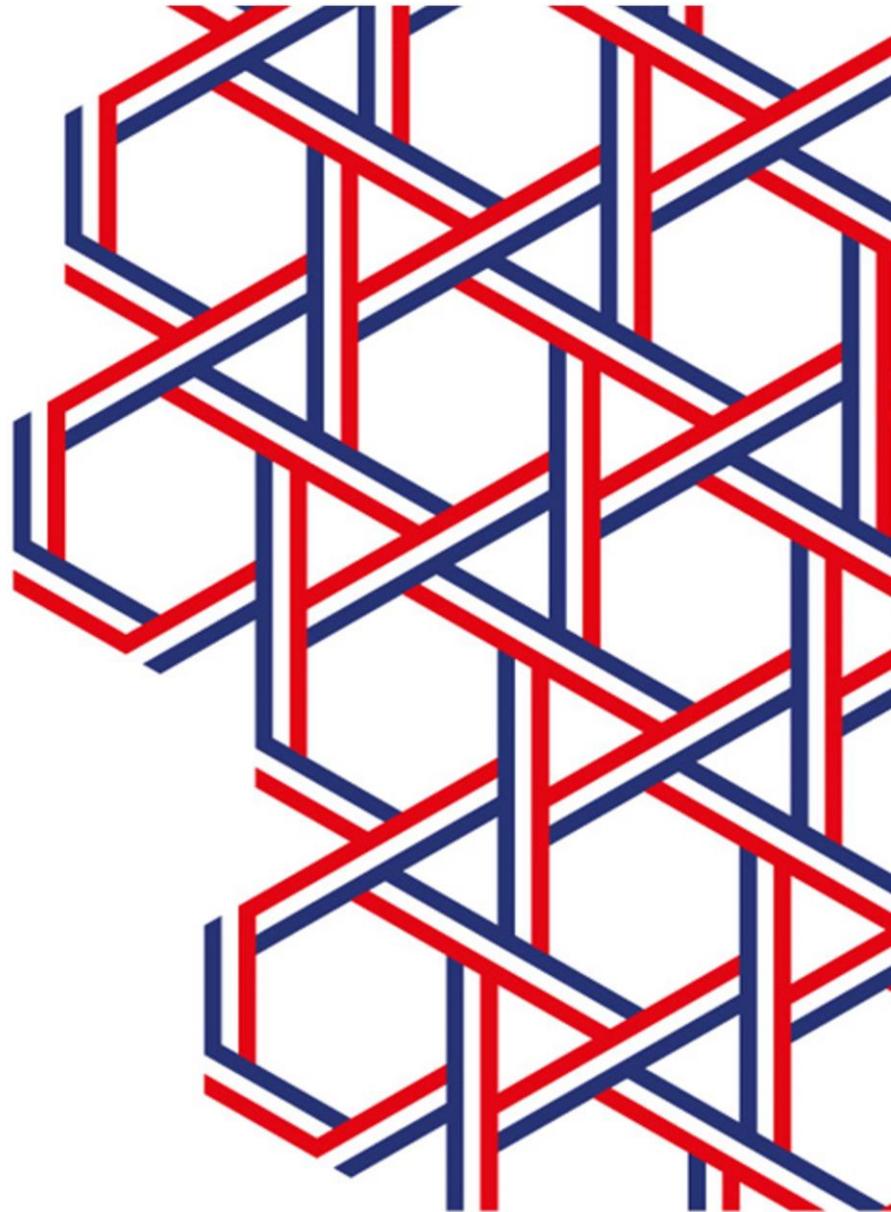


MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**NOTRE  
SERVICE  
PUBLIC**



**La conférence des parties  
prenantes – 28 octobre 2022**

**Synthèse et restitution des ateliers**

# Sommaire

Sommaire.....	2
Introduction .....	1
Rappel du mandat de concertation.....	1
Modalités des travaux de concertation lors de la journée de lancement.....	2
Synthèse de la séquence introductive des ateliers.....	6
Synthèse des enjeux et des préconisations.....	7
Partie 1 : L'accessibilité des services publics.....	10
Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants .....	10
Préconisations pour une meilleure accessibilité des services publics.....	13
Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique.....	19
Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants .....	19
Préconisations pour une attractivité renforcée de la fonction publique .....	23
Partie 3 : La transition écologique .....	29
Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants .....	29
Préconisations pour une administration à l'avant-garde de la transition écologique .....	33
Annexe : fiches démonstrateurs de réussite .....	37
L'accessibilité des services publics .....	37
L'attractivité de la fonction publique.....	49
La transition écologique .....	59



*Retrouvez la vidéo de la  
restitution des ateliers  
en scannant ici*

# Introduction

## Rappel du mandat de concertation

### Contexte

Face à la conjugaison de crises et de grandes transformations que connaissent notre pays et notre continent, les Français se tournent vers les services publics pour obtenir appui, soutien, accompagnement. Ils en attendent beaucoup.

Nos services publics doivent répondre à ces enjeux nouveaux, aux évolutions des attentes de nos concitoyens et des agents publics eux-mêmes. Une certitude : relever ces défis ne peut passer que par une action publique décloisonnée, pensée avec l'ensemble des parties prenantes.

Le 8 septembre dernier, le Président de la République et la Première ministre ont installé le Conseil national de la refondation. C'est dans cet esprit et avec cette méthode de dialogue qui rassemble toutes les forces vives de la Nation, que nous avons lancé le 28 octobre dernier une **large concertation autour des services publics et des défis qu'ils doivent relever**.

Nous voulons collectivement **réaffirmer la raison d'être du service public, pour en retrouver l'attractivité, renforcer l'accessibilité et la proximité du service rendu à la population, et accompagner les grandes transitions du siècle**. C'est cela que nous avons souhaité mettre au débat avec l'ensemble des acteurs, à partir de leurs expériences, qu'elles soient professionnelles dans le secteur public, ou personnelles dans leur vie d'utilisateur du service public.

### Les objectifs de la concertation

La conférence des parties prenantes vise à éclairer l'action du Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques. Elle doit ainsi permettre de :

- **Partager et bâtir des éléments de consensus sur la raison d'être du service public**, avant de répondre aux questions d'**accessibilité des services publics, d'attractivité de la fonction publique** et d'engagement de l'administration notamment dans la **transition écologique** ;
- Consolider et prioriser les orientations qui éclaireront la mise **en œuvre de la feuille de route ministérielle** ;
- **Identifier les thèmes de travail pour lesquels des moments de concertation spécifiques seront déclinés par la suite**, sans préjudice de ce qui relèverait de la négociation sociale dans le champ de la fonction publique.

## **Les participants à la concertation**

Une grande diversité de profils est invitée à participer à la concertation :

- **Agents publics et leurs représentants** : organisations syndicales, agents publics, collectifs d'agents et associations ;
- **Représentants d'administrations** : directeurs d'administrations centrales, employeurs publics, préfets ;
- **Opérateurs et usagers des services publics** : opérateurs France Services, membres du bureau du CESE et représentants des usagers du service public ;
- **Acteurs des programmes de transformation** : membres de la promotion Talentueuses, entrepreneurs d'intérêt général, représentants de start-ups d'État et d'associations ;
- **Élus** : parlementaires et représentants d'associations d'élus locaux ;
- **Penseurs du service public** : représentants d'organismes internationaux, instituts de sondage, chercheurs, *think tanks* et associations ;
- **Représentants des formations du service public** : représentants des écoles du service public et représentants des associations étudiantes.

## **Problématique de concertation**

**À l'aune des grandes transformations auxquelles notre pays est confronté,  
quelle doit être la raison d'être du service public  
et quelles conséquences en tirer pour ses agents et ses usagers ?**

## **Modalités des travaux de concertation lors de la journée de lancement**

### **Objectifs des ateliers**

Une vingtaine d'ateliers se sont tenus le 28 octobre 2022 dans l'après-midi et ont réuni plus de 130 parties prenantes (représentants d'administrations, d'agents publics, collectifs d'usagers etc.). Ils ont permis d'ouvrir les échanges avec les parties prenantes sur des problématiques plus précises, en écho aux échanges de la matinée et en lien avec les axes de la feuille de route ministérielle. En deux heures, l'objectif était d'engager un dialogue croisé entre les parties prenantes et d'éclairer les décisions sur les actions à mettre en œuvre.

Les ateliers visaient en particulier à :

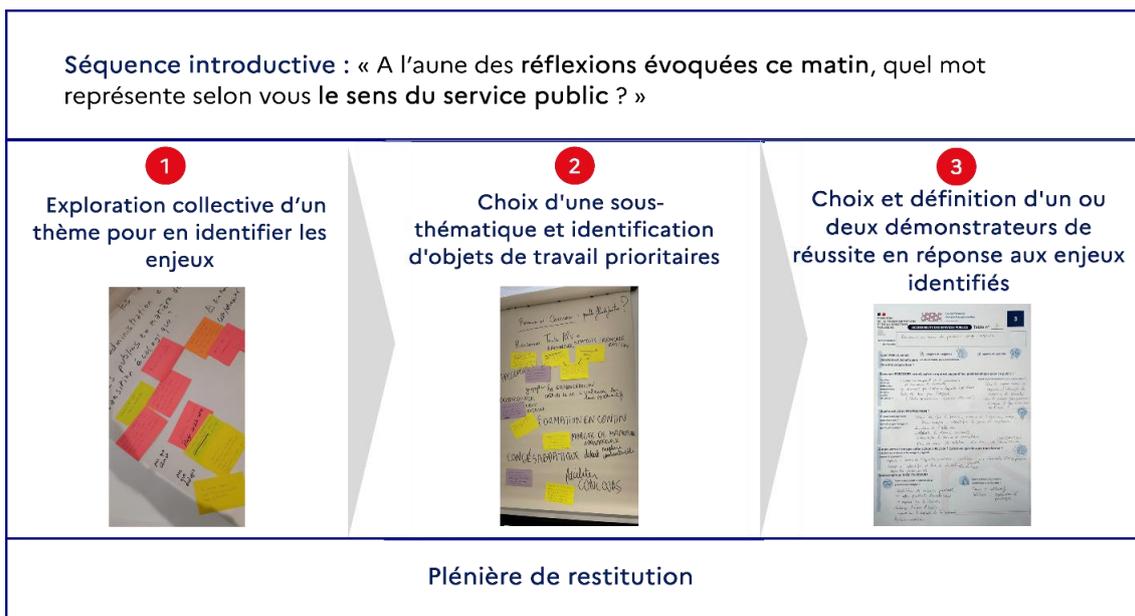
- Eclairer les grands axes de la feuille de route ministérielle par les expériences et convictions des parties prenantes ;
- Identifier des préconisations à même de nourrir la mise en œuvre des priorités ministérielles.

## Déroulé des ateliers

Trois thèmes ont guidé les travaux de réflexion en ateliers: **l'accessibilité des services publics, l'attractivité de la fonction publique et la transition écologique**. La grande conversation de la matinée, enrichie par la contribution de grands témoins et les interventions de certaines parties prenantes, a permis de partager des éléments de diagnostic, d'identifier des pistes de solutions et de dresser des perspectives.

Forts de ces éléments et de leur expérience, les participants étaient invités à réfléchir aux préconisations à bâtir sur ces thèmes dans des ateliers collaboratifs de deux heures, répartis en sous-groupes de cinq à huit personnes autour des trois thèmes précités.

La composition des sous-groupes garantit une grande diversité des participants dans les groupes de travail. Chaque groupe était animé par un facilitateur professionnel afin de guider le travail, faire circuler la parole et s'assurer de la meilleure traçabilité possible des échanges. Tous les groupes ont suivi le même programme d'échanges et de production appliqué à un des trois thèmes. Le cheminement proposé entendait permettre à chaque groupe de construire progressivement une réflexion collective :





### Thèmes des ateliers

Pour chaque thème de travail, une problématique et plusieurs thématiques étaient proposées aux participants, pour lancer leurs réflexions.

Thème	Problématique	Thématiques
<b>L'accessibilité des services publics</b>	Comment renforcer le lien de confiance qui lie les Français à l'administration en favorisant l'accès aux services publics ?	Thématique 1 : <b>Canaux d'accès et place du numérique</b> Thématique 2 : <b>Inclusion</b> Thématique 3 : <b>Administration proactive</b>
<b>L'attractivité de la fonction publique</b>	Comment attirer vers la fonction publique et permettre aux agents de développer des parcours de carrière stimulants ?	Thématique 4 : <b>Marque employeur</b> Thématique 5 : <b>Parcours et carrière</b> Thématique 6 : <b>Qualité de vie et conditions de travail</b>
<b>La transition écologique</b>	Comment placer l'administration à l'avant-garde de la transition écologique ?	Thématique 7 : <b>La transition écologique des services publics</b> Thématique 8 : <b>La transition écologique de la fonction publique</b>



### **Objectifs de cette synthèse et précautions**

Ce document constitue la synthèse complète des ateliers du 28 octobre après-midi – et non de la concertation dans son ensemble.

Elle a été réalisée pour retranscrire les réflexions des différents ateliers et pour donner des clés de lecture des enseignements qui s'en dégagent. Ce travail s'est fondé sur les supports renseignés par les participants au cours des ateliers avec un souci de fidélité aux productions de l'ensemble des groupes.

Le plan de la synthèse reprend les thématiques et questions qui ont structuré les ateliers. Dans chaque thème, le regroupement des enjeux et des recommandations en axes n'est pas directement issu des participants mais le fruit du travail de compilation. Le contenu de chaque partie reflète aussi l'hétérogénéité des réflexions selon les groupes en termes de traitement des sujets et de niveaux de propositions.

Ce matériau ainsi retranscrit éclaire la feuille de route et les priorités du ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. Au regard du mandat de la concertation, des concertations thématiques et territorialisées seront menées.



# Synthèse de la séquence introductive des ateliers

Nuage issu de la compilation des mots choisis par les participants en réponse à la question suivante :  
« à l'aune des réflexions évoquées ce matin, quel mot représente selon vous le sens du service public ? »



La capitalisation des mots-clés proposés par les participants pour incarner le sens du service public montre une perception spontanément positive.

Un premier groupe de mots renvoie aux finalités du service public, à travers notamment les notions d' « intérêt général » et de « bien commun ».

Le deuxième groupe de mots qui ressort fortement renvoie à l'ouverture du service public et à son accès pour tous, notamment à travers les mots d' « universalité » mais aussi de « solidarité », d' « équité » ou encore d' « égalité ».

Enfin, les mots « engagement », « service » ou encore « responsabilité » semblent davantage renvoyer à l'implication des agents de la fonction publique.

# Synthèse des enjeux et des préconisations

Le format des ateliers a permis de croiser les regards de l'ensemble des parties prenantes présentes autour des grands enjeux du service public. Des visions complémentaires mais assez convergentes se sont dessinées autour des trois thèmes proposés :

## ACCESSIBILITE DES SERVICES PUBLICS

En matière d'**accessibilité des services publics**, les participants ont largement réaffirmé l'enjeu de **garantir leur proximité**, qu'elle soit géographique ou en termes de présence humaine. Cet attachement à la proximité territoriale et humaine n'empêche pas de chercher à l'augmenter (et non y substituer) des **canaux de communication supplémentaires**, notamment numériques.

La prise en compte accrue de la **diversité des usagers** et de leurs situations constitue un autre axe de réflexion majeur posant, plus particulièrement, la question de **l'accompagnement personnalisé et continu** des usagers dans leurs démarches. Plus encore, c'est une plus grande **appropriation** du service public par ses usagers qui est à rechercher. **Repenser le service public à partir des besoins des usagers dans leur diversité et le simplifier** permettraient de leur donner une plus grande **autonomie** dans leur accès aux services publics et à leurs droits.

## ATTRACTIVITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le thème de **l'attractivité de la fonction publique** a été notamment l'occasion de poser la question de son **image dans l'opinion publique** qui apparaît aujourd'hui devoir être restaurée. **Largement méconnus**, la fonction publique et ses métiers peinent aujourd'hui à **faire valoir leur raison d'être**. Cette image constitue un premier frein à l'attractivité de la fonction publique.

La capacité de la fonction publique à **proposer un cadre propice à l'épanouissement professionnel** et au développement de carrières stimulantes a également été débattue. Ces interrogations touchent les **procédures de gestion des ressources humaines** (recrutement, avancement, mobilité entre les fonctions publiques, reconversions...) et les **conditions de travail** (bien-être au travail, rémunérations...) mais aussi le **management et l'autonomie** donnés aux agents dans leurs missions.

La nécessaire transition écologique demande au service public **de construire une orientation stratégique globale** portée par l'ensemble de ses composantes et de la mettre en œuvre de manière cohérente et coordonnée du national au local.

Le **développement de la capacité d'action des administrations** au regard de ces enjeux constitue une autre condition de réussite : **montée en compétence** et **moyens humains** dédiés à ces enjeux environnementaux, **possibilité d'accélération** des interventions, et innovation publique.

Au-delà du seul enjeu d'exemplarité, les administrations ont également des **rôles d'accompagnateurs des transitions** auprès des usagers, notamment dans leurs **impacts sociaux**, ou encore dans **leurs déclinaisons territoriales**.

**De manière plus transversale, plusieurs principes directeurs peuvent être dégagés des propositions des participants pour l'avenir du service public et de sa fonction publique :**

- **Un souci accru d'inclusion** : la responsabilité du service public à prendre mieux en compte la diversité de ses usagers et de leurs besoins est ressortie. De nombreuses propositions ont été formulées en ce sens pour garantir l'accès aux services publics pour tous, mais également pour accompagner la transition écologique auprès des publics fragiles. La volonté d'une plus grande ouverture de la fonction publique à la diversité et à son ancrage territorial va également dans ce sens.

Quelques exemples de propositions des participants

- **Créer un réseau d'ambassadeurs du service public numérique**
  - **Mettre en place une brigade d'intervention de l'accessibilité**
  - **Instaurer un ticket unique (ticket climat) pour inciter à prendre des transports décarbonés**
- **Une relation à l'utilisateur et aux agents équilibrée entre accompagnement, autonomie et responsabilisation** : les différentes propositions sur les trois thèmes décrivent des registres différents dans les relations dessinées avec l'utilisateur. Différentes formes d'accompagnement des usagers dans leurs parcours ont ainsi été proposées sans s'opposer à des propositions visant d'abord à développer l'autonomie de ces derniers, voire à les impliquer et les responsabiliser notamment en matière de transition écologique. Cet équilibre se retrouve également pour la fonction publique elle-même avec, par exemple, la promotion du mentorat en son sein, et le recours à des leviers de responsabilisation des agents.

Quelques exemples de propositions des participants

- **Élaborer les outils numériques en partant des besoins et des retours des usagers**
- **Permettre à l'utilisateur de trouver rapidement et facilement ses services**
- **Généraliser le mentorat dans la fonction publique**
- **Déléguer aux managers de proximité les leviers de l'attractivité**

- **Une réaffirmation de l'unité du service public** : de nombreuses propositions entendent concourir à unifier davantage le service public. Cette logique se retrouve à travers des propositions en faveur de la continuité du parcours de l'utilisateur, de la transversalité des stratégies et des interventions menées au sein de la fonction publique (notamment en réponse au défi de la transition écologique) ou encore de la valorisation d'une identité commune de la fonction publique et des possibilités de carrière des agents.

Quelques exemples de propositions des participants

- **Faciliter le transfert des informations entre services sans intervention de l'utilisateur**
- **Développer des lieux et des temps d'échanges pour faire découvrir les métiers de la fonction publique**
- **S'appuyer sur une complémentarité entre un État stratège et des collectivités territoriales en prise avec le terrain pour accélérer la transition écologique**

- **De nouvelles manières de communiquer et valoriser la fonction publique** : les participants ont conclu à une forme d'inefficacité de la communication autour du service public et de la fonction publique. De nombreuses propositions visent ainsi à renforcer et réinventer une communication du service public auprès du grand public.

Quelques exemples de propositions des participants :

- **Proposer des stages « vis ma vie » pour découvrir les métiers de la fonction publique**
- **Créer des « fresques » de la transformation écologique de la fonction publique**
- **Déployer une campagne nationale de sensibilisation des usagers pour favoriser la transition écologique**

# Partie 1 : L'accessibilité des services publics

## ACCESSIBILITE DES SERVICES PUBLICS

Comment renforcer le lien de confiance qui lie les Français à l'administration en favorisant l'accès aux services publics ?

### DES ENJEUX MIS EN AVANT

<i>UNE PROXIMITE DU SERVICE PUBLIC A GARANTIR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une présence humaine</li> <li>• Une présence territoriale</li> <li>• Une diversification des canaux de contacts</li> </ul>
<i>DES SERVICES A ADAPTER A LA DIVERSITE DES SITUATIONS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accompagnement personnalisé et adapté aux parcours de vie</li> <li>• Des lieux plus accueillants</li> <li>• Des temps d'agents dédiés à l'accompagnement</li> </ul>
<i>DES SERVICES PUBLICS A PENSER DU POINT DE VUE DES USAGERS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une compréhension du service public par ses usagers</li> <li>• Une facilitation des démarches</li> </ul>

### OMNISCANALITE ET NUMERIQUE

### DES PISTES DE SOLUTION PROPOSEES

- Ne pas imposer le numérique aux usagers
  - Intégrer les différents canaux de communication pour plus de continuité
  - Développer des outils numériques du point de vue des usagers
- 
- Améliorer l'accès aux services publics pour tous : simplification, couverture territoriale, guichet unique...
  - Porter une attention spécifique aux publics fragiles
  - Mettre les usagers en capacité d'être plus autonomes
- 
- Systématiser la prise de contact en cas de changement de situation
  - Développer les dispositifs d' « aller vers » les usagers

### INCLUSION

### ADMINISTRATION PROACTIVE

## Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants

### Axe 1. Une proximité du service public à garantir

Ce premier axe met en lumière l'importance d'offrir des services publics facilement accessibles à tous. Ainsi, les participants ont abordé la nécessité de conserver des agents de proximité qui assurent le lien humain et une présence sur les territoires.

#### Enjeu 1 : L'importance de la présence humaine des services publics

Il est essentiel de conserver un lien humain et de proximité entre agents et usagers. Ceux-ci se retrouvent parfois isolés et ne savent pas à qui faire appel lorsqu'ils rencontrent un problème face à une démarche numérique en ligne.

*Enjeu 2 : Une présence équilibrée sur le territoire*

Garantir une **couverture territoriale équilibrée** et éviter l'apparition de **zones blanches** sont des points clés mis en avant par les participants. Assurer la présence de services publics avec un même niveau de qualité, tant en milieu urbain que rural ou encore dans les territoires « à enjeux » (ex : politique de la ville), apparaît fondamental.

La problématique de la désertification médicale de certains territoires est une illustration retenue de manière récurrente dans les échanges. Elle se caractérise par des renoncements aux soins pour certains usagers et une moindre prise en charge dans certains territoires.

*Enjeu 3 : Une diversification des canaux de contact*

Penser l'accès des usagers aux services publics passe par une attention à **l'équilibre entre les différents moyens de communication et de contact**. Cela nécessite de mieux faire connaître la diversité des canaux existants (physique, numérique, téléphone). Le numérique est vu à la fois comme un atout dans l'amélioration de l'accessibilité aux services publics mais également comme un vecteur de ruptures de parcours pour les usagers qui en sont les plus éloignés.

**Axe 2. Des services à adapter et à personnaliser au regard de la diversité des situations des usagers**

Les participants ont réaffirmé le principe selon lequel le service public a le devoir d'accompagner tout usager dans la réalisation de ses démarches, et ce tout au long de sa vie et quelles que soient ses conditions, ou les difficultés qu'il rencontre. À ce propos, les échanges ont été l'occasion de mettre l'accent sur la grande diversité des publics aux besoins spécifiques : personnes éloignées du numérique, en situation de handicap, publics plus précaires ou fragilisés, personnes qui ne maîtrisent pas la langue française. Cette diversité des situations est à mieux prendre en compte.

*Enjeu 1 : Un accompagnement personnalisé et adapté aux parcours de vie*

Certaines situations individuelles appellent des réponses adaptées et **sur-mesure**. L'administration pourrait ainsi faire preuve de plus de « souplesse » vis-à-vis des cas particuliers, afin de personnaliser les parcours de personnes qui ne rentrent pas « dans les cases » initialement proposées.

*Enjeu 2 : Des lieux d'accueil plus bienveillants*

Le lieu dans lequel les usagers sont accueillis est important puisque c'est le premier contact de l'utilisateur avec le service public : aujourd'hui, les lieux d'accueil ne constituent pas toujours des **cadres propices à un accueil de qualité, bienveillant ou encore respectueux de l'intimité** des personnes et de la confidentialité.

*Enjeu 3 : Du temps pour permettre aux agents d'accompagner les usagers qui en ont besoin*

Chaque usager doit **se sentir accompagné** face à ses difficultés, que ce soit dans ses démarches ou même dans la prise en main des outils numériques. Aujourd'hui les agents ont **peu de marges de manœuvre** et de **temps alloué** à cet accompagnement ou encore à un traitement réellement individualisé des situations. Il convient également de souligner que cela peut être une source de frustration pour les agents eux-mêmes.

**Axe 3. Penser les services publics à partir des usagers**

Dans ce dernier axe, les participants ont posé la question de l'appropriation du service public par les usagers eux-mêmes. L'enjeu est de faciliter sa compréhension par les usagers et de simplifier son fonctionnement pour leur permettre de s'en saisir plus facilement.

*Enjeu 1 : Un service public mieux connu et plus compréhensible*

Aujourd'hui, le service public n'a **pas d'identité unique**. Il n'est pas assez reconnaissable. La **compréhension de son fonctionnement** est également un enjeu pour faciliter son appropriation par les usagers eux-mêmes. Il apparaît ainsi important de mettre en évidence les services existants et la manière d'y accéder.

Il y a eu un point de débat parmi les participants à ce propos : pour certains, le problème n'est pas le manque d'information mais les difficultés à communiquer au plus près des usagers pour réussir à faire passer les messages importants.

*Enjeu 2 : Des démarches administratives facilitées*

Les usagers sont souvent confrontés à la **complexité** du service public : procédures administratives trop longues et aux délais de traitement flous, complexité accrue des dossiers à remplir, multiplication des procédures... Ils peuvent également **se sentir en incapacité de s'orienter** vers les bons services et interlocuteurs. Ces situations contribuent au **non-recours et au renoncement aux droits**. Il est ainsi important d'assurer plus d'efficacité et de simplicité dans l'accès et tout au long des parcours dans les différents services publics.



## Préconisations pour une meilleure accessibilité des services publics

Face à ces enjeux, les participants ont identifié des pistes d'action parmi les thématiques qui leurs étaient proposées.

### *Thématique 1 : Omnicanalité et place du numérique*

**Question posée : Dans une logique d'accès facilité aux services publics, comment articuler numérique et proximité humaine (canaux physique et téléphonique) ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- **Ne pas imposer le numérique aux usagers.** Un certain nombre de propositions vont dans le sens d'une transition **plus volontaire** à l'utilisation du canal numérique de la part des usagers :
  - **Proposer systématiquement une alternative au numérique**, en interdisant le 100% numérique, afin de réduire les inégalités d'accès. L'utilisateur doit pouvoir choisir « son » canal de renseignement ;
  - **Renforcer la confiance des usagers envers le service public numérique** en améliorant la communication, notamment au sujet de la gestion des données personnelles ;
  
- **Mieux assurer la continuité entre les différents canaux en les intégrant les uns aux autres.** Il ne s'agit pas seulement d'offrir une multiplicité de canaux de communication mais de permettre à l'utilisateur de les utiliser en complémentarité :
  - **Mettre en place un service omnicanal intégré** pour fluidifier les échanges que ce soit par téléphone, en ligne ou en physique ;

## | Partie 1 : L'accessibilité des services publics

- **Garantir une meilleure intégration entre les démarches numériques et physiques** : par exemple, commencer une démarche par un contact physique puis être accompagné dans les outils numériques afin d'instaurer une continuité entre les différents points d'accès aux services publics ;
- **Mettre à disposition des outils numériques construits du point de vue des usagers** :
  - **Mettre en place des outils numériques** facilement appropriables, sécurisés, fluides et intuitifs pour les usagers (et les agents) ;
  - **Garantir l'interopérabilité des outils de l'État et des collectivités** pour faciliter le parcours de l'utilisateur.

### *Thématique 2 : Inclusion*

**Question posée : Comment concilier un service public de qualité pour tous et des services spécifiques pour ceux qui en ont besoin ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- **Travailler à l'amélioration globale de l'accès aux services publics pour tous.** Celle-ci peut prendre des orientations complémentaires :
  - **Simplifier l'organisation globale des services publics** via la fusion de certains opérateurs, et la mise en commun ou interconnexion d'outils ;
  - **Organiser des coopérations avec les acteurs sociaux et économiques** en faveur du territoire et des publics ;
  - **Assurer une couverture territoriale équilibrée du service public** en ne travaillant son maillage territorial et la répartition des moyens dans un objectif de proximité. Cette approche doit se décliner autour des différents canaux d'accès, comme souligné précédemment ;
  - **Développer la logique de « guichet unique » à travers les Maisons France Services.** Par ailleurs, leur offre pourrait être renforcée ;
  - **Organiser des coopérations avec les acteurs sociaux et économiques** : la réflexion sur l'organisation globale du service public doit intégrer la question de la coopération entre partenaires pour montrer à l'utilisateur un impact global en faveur du territoire et des publics ;
  - **S'appuyer sur des enquêtes de satisfaction ou des panels citoyens** autour de la qualité du service public et inclure les usagers dans les prises de décision pour s'assurer que les politiques publiques mises en place répondent à leurs besoins.

## | Partie 1 : L'accessibilité des services publics

- **Porter une attention spécifique aux publics fragiles** qui sont les plus susceptibles d'être en rupture de parcours :
  - o **Former les cadres, chefs d'équipes et agents afin qu'ils sachent identifier les publics et les situations particulières** et puissent bien les orienter dans la suite de leur parcours, sans les discriminer ;
  - o **Améliorer l'accueil des services publics dans une logique d'inclusion** : cela passe par une reconnaissance des métiers de l'accueil au sein de la fonction publique (revalorisation, formation...). Il s'agit également d'améliorer les lieux d'accueil pour être plus accueillants, respectueux des situations difficiles et adaptés aux différentes formes d'accompagnement individuel ou collectif ;
  - o **Offrir aux agents la liberté d'initiative et de traitement au cas par cas des dossiers**, afin de chercher la réponse adaptée à chaque demande spécifique et pouvoir les traiter « sur mesure ». Il s'agit de développer les **pratiques d'accompagnement personnalisé** (conseils, formations, aide au renseignement de formulaire...) **et tout au long du parcours** (et non sur une seule étape) ;
- **Mettre les usagers en capacité d'être plus autonomes dans leurs parcours** : il s'agit de communiquer, de sensibiliser et d'accompagner les publics en difficulté pour leur permettre de s'approprier leurs droits (savoir connaître sa situation) et d'être autonomes dans leurs démarches (recourir aux bons services).

### **Thématique 3 : Administration proactive**

**Question posée : Selon vous, quels sont les leviers d'action pour rendre l'administration plus proactive et lui permettre d'aller davantage vers les usagers ?**

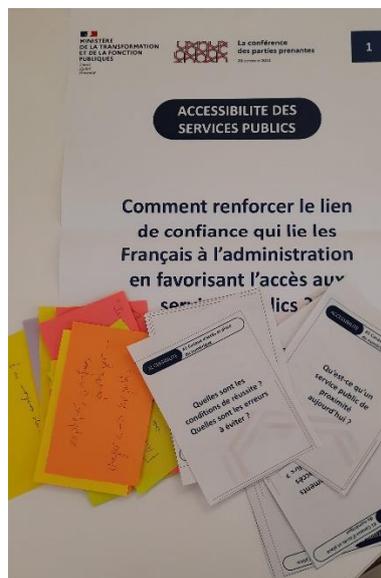
**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

En la matière, les participants ont souligné l'intérêt de **s'inspirer des modalités qui ont fait leur preuve**, par exemple, dans le domaine de la prévention en santé (exemples du dispositif « MT'Dents » pour inciter les parents à emmener leur enfant chez le dentiste, dépistages systématiques des cancers à partir d'un âge donné...), à travers les systèmes de prélèvement et versement à la source ou de propositions d'aides simultanées (exemple de Pôle Emploi proposant une aide à la mobilité associée à la suggestion d'une offre d'emploi éloignée de plus de 50 km du domicile).

Plus globalement, les participants valorisent les leviers suivants :

- **Systématiser un contact proactif de l'utilisateur quand l'administration a connaissance d'un changement de situation** (entrée dans les études supérieures, déménagement...). Pour cela, il s'agit d'améliorer **la transversalité entre les différents services** pour raisonner en termes de « parcours usager » et identifier les changements de situation. Par ailleurs, chaque usager doit néanmoins avoir le droit de refuser, à tout moment, cet accompagnement ;

- **Mettre en place davantage de dispositifs d' « aller vers »**
  - o **en identifiant des « ambassadeurs du service public » en son sein ou auprès d'acteurs qui auraient un rôle de relais et d'accompagnement** au regard de leur activité (des notaires aux garagistes dans leurs domaines respectifs d'activités et de compétences...)
  - o **en communiquant** : journées portes-ouvertes, campagnes d'informations sur des thématiques spécifiques ;
  - o **en allant physiquement au-devant des publics concernés** : mise en place de bus des services publics ou de dispensaires au contact des publics.





### Récapitulatif des démonstrateurs proposés

Les différents groupes ont développé de manière plus précise certaines de leurs propositions sous la forme de « démonstrateurs de réussite ». Ils figurent en annexe de la synthèse.

Thématiques	Proposition de démonstrateurs de réussite
<b>Omnicanalité et place du numérique</b>	n°1 : Élaborer <b>les outils</b> numériques en partant des besoins et des retours des usagers
	n°2 : Créer un <b>réseau d'ambassadeurs</b> du service public numérique
<b>Inclusion</b>	n°3 : Mettre en place une <b>brigade d'intervention de l'accessibilité</b>
	n°4 : Améliorer la <b>visibilité des services publics</b> pour les usagers
	n°5 : Créer un <b>observatoire national</b> pour identifier les usagers en détresse
	n°6 : <b>Développer l'offre de services publics</b> et palier ses lacunes pour lutter contre la concurrence du secteur privé
	n°7 : <b>Résorber les difficultés d'accès numériques</b> aux services publics administratifs existants
<b>Administration proactive</b>	n°8 : <b>Former les agents à des postures bienveillantes et à l'accueil de tous les usagers</b>
	n°9 : Mettre en place une <b>horizontalité et une interopérabilité des services</b> (transfert d'information)
	n°10 : <b>Proposer aux usagers des parcours personnalisés et adaptés à chaque étape de leur vie</b>
	n°11 : Offrir un <b>suivi personnalisé</b> à chaque usager pour mieux comprendre ses droits
	n°12 : <b>Géolocaliser les services publics de proximité</b>

Fiches détaillées des démonstrateurs de réussite en annexe.



# Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique

## ATTRACTIVITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Comment attirer vers la fonction publique et permettre aux agents de développer des parcours de carrière stimulants?

### DES ENJEUX MIS EN AVANT

<b>VALORISATION ET RECONNAISSANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une image à revaloriser</li><li>• Une raison d'être questionnée</li><li>• Des métiers méconnus</li></ul>
<b>FAIRE CARRIERE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un recrutement à revoir</li><li>• La création de parcours attractifs</li><li>• Un renforcement de la capacité d'agir</li><li>• Une évolution du management</li><li>• Une fonction publique unifiée</li></ul>

### DES PISTES DE SOLUTION PROPOSEES

#### MARQUE EMPLOYEUR

- Faire découvrir les métiers de la fonction publique
- Développer un système de mentorat

#### PARCOURS ET CARRIERE

- Diversifier et ouvrir les modes de recrutements
- Revoir les évolutions de carrière
- Harmoniser les rémunérations et les avantages
- Développer des parcours professionnels stimulants
- Développer un management plus horizontal, agile et basé sur l'initiative

#### QUALITE DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- Faciliter la mobilité professionnelle
- Offrir un cadre de travail et développer le bien-être au travail
- Mettre l'accent sur la santé au travail
- Faciliter le recours aux modes alternatifs à la voiture
- Former les élus territoriaux à la relation d'employeurs

## Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants

### Axe 1. La valorisation et la reconnaissance de la fonction publique

L'attractivité de la fonction publique repose en partie sur son image : pour attirer de nouveaux agents, la fonction publique doit refléter l'ambition de son action publique, la richesse et la diversité de ses métiers, et elle doit également mettre en lumière la poursuite de l'intérêt général qui transcende ses différentes organisations et ses trois versants.

#### Enjeu 1 : Une image à revaloriser

La **faible lisibilité** et la **mauvaise compréhension** de son action participent à entacher son image auprès du grand public.

D'une part, les **processus administratifs** semblent inintelligibles pour une partie des usagers, ne parvenant pas à ancrer **l'action publique dans la poursuite de l'intérêt général** et l'amélioration de leurs conditions individuelles. D'autre part, les discours autour du **manque d'efficacité** du service public semblent mettre en exergue la distinction entre de « bons » et « mauvais » fonctionnaires, les premiers étant « utiles », et les seconds « inutiles ».

## | Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique

Ce « *fonctionnaire bashing* » dégrade l'image de la fonction publique dans son ensemble et son attractivité. Aussi, nous devons corriger **l'image associée de certains secteurs** (une fonction publique hospitalière synonyme de souffrance, un service public jugé « poussiéreux ») et mieux valoriser les agents, aux parcours riches et divers.

### *Enjeu 2 : Entre quête et perte de sens, un service public qui interroge sa raison d'être*

Le sens du service public et sa fonction de « **service de l'intérêt général** » semblent aujourd'hui vaciller face à la **crise de confiance interne et externe** que traverse la fonction publique. En effet, les citoyens semblent peu percevoir l'engagement et le sens des métiers de la fonction publique. En miroir, certains participants notent une véritable perte de sens dans le service public, qui pousse les agents à le quitter. *A contrario*, d'autres participants trouvent toujours un sens fort à leur métier et estiment que celui-ci peut véritablement **transformer la société**. La tension entre « **servir** » ou « **obéir** » a été évoquée par les participants, de même que la persistance -ou non- des valeurs du service public. Redonner du sens dans les métiers du service public est un enjeu partagé.

### *Enjeu 3 : Une méconnaissance des métiers de la fonction publique*

Les métiers de la fonction publique souffrent d'une certaine **méconnaissance du grand public**. Or, la fonction publique dispose d'une grande variété et d'une richesse de ses métiers et ne se résume pas à un statut ou un versant.

## **Axe 2. Faire carrière au sein de la fonction publique**

Le second volet de l'attractivité de la fonction publique réside dans sa capacité à proposer, d'une part des parcours de carrière accessibles, inspirants et motivants, auxquels l'accès est démocratisé ; et d'autre part, des environnements de travail plus épanouissants.

### *Enjeu 1 : Un recrutement simplifié et rapide en révisant les voies et conditions d'accès à la fonction publique*

Les participants identifient un **enjeu de bonne gestion des ressources humaines** au sein de la fonction publique. La manière de recruter semble devoir être revue et travaillée tant d'un point de vue de la stratégie que des modalités concrètes.

Généralement, **les processus de ressources humaines semblent peu lisibles**, notamment en ce qui concerne les conditions de création de postes et leur nombre ou les modalités de remplacement. Les voies d'accès à la fonction publique et la politique de recrutement doivent faire l'objet d'une révision pour permettre un accès égal à tous, et pour optimiser sa **capacité à attirer des talents et à recruter les bons profils** pour les bons postes (compétences, représentativité). Ceci vise à concourir à **l'efficacité du service public**.

Enfin, les **longs délais de recrutement** posent problème. Il apparaît nécessaire de les réduire, tout en conservant la qualité du recrutement et les valeurs qui sous-tendent celui-ci.

## | Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique

### *Enjeu 2 : La création de parcours complets et attractifs au sein de la fonction publique*

La perspective d'une **carrière stimulante** a son importance pour l'**attractivité** d'un secteur. Bien que la fonction publique possède différents leviers pour offrir aux agents un "**parcours de carrière**" adapté à leurs envies et aspirations, elle peine à attirer ou à fidéliser des fonctionnaires et contractuels qui ont de plus en plus de difficultés à se projeter dans le long terme en son sein.

### *Enjeu 3 : Le renforcement de la capacité d'agir des agents*

La fonction publique telle qu'elle est structurée aujourd'hui ne permet pas aux agents de bénéficier d'une grande **autonomie** et d'une importante **capacité d'agir** dans l'exercice de leurs postes. *A contrario* de la culture hiérarchique traditionnelle actuelle, une culture dite *de projet* concourrait à démultiplier les initiatives des agents, et à renforcer leur capacité à devenir des acteurs du changement.

Les managers « de proximité » ou intermédiaires, bien qu'ils exercent un rôle central dans la **gestion d'équipe**, disposent de peu d'outils pour adapter le fonctionnement et le cadre de l'administration à la réalité du terrain, aux équipes, aux usagers, voire au territoire.

### *Enjeu 4 : Le passage d'un management vertical à un management horizontal*

La **structure managériale traditionnelle** de la fonction publique et ses pratiques sont perçues comme un **frein à l'innovation et l'épanouissement professionnel de ses agents**. A l'heure où la fonction publique est un lieu marqué par une hiérarchie construite de façon verticale, les agents aspirent à un **management agile, humain et horizontal**, fondé sur la motivation et les compétences des agents, au service de tous et de toutes.

### *Enjeu 5 : Des conditions de travail attractives pour fidéliser les agents*

Les participants estiment que **leurs conditions d'exercice se sont dégradées**, bien qu'ils considèrent que celles-ci demeurent meilleures que dans le secteur privé.

La **rémunération** représente un levier d'attractivité pour attirer les talents, futurs agents, et fidéliser les agents en se positionnant de manière équivalente au secteur privé. Les actuelles grilles différenciées de salaire pour les mêmes métiers dans des versants différents de la fonction publique, sont perçues comme un héritage ancien, qui semble désormais peu pertinent : à fonction équivalente, les corps de métiers ne sont pas rémunérés sur la même base. Aujourd'hui, une **harmonisation de la rémunération** est attendue par les participants.

D'autre part, les participants soulignent un **problème d'inégalité de traitement** des candidats, en pointant notamment deux illustrations : les parts variables et les intéressements de la fonction publique.

Enfin, dans leur carrière, les agents sont confrontés à des **mobilités**. Pourtant lors de cette période, ils ne sont pas ou sont peu accompagnés. Ceci tend à renforcer leur **isolement** et d'intégration dans leur nouvelle administration.

### *Enjeu 6 : Une fonction publique unifiée*

Aujourd'hui, la fonction publique semble souffrir d'une **dilution de son esprit de corps**, mis à mal par sa division en trois versants puis en différentes catégories. Outre son illisibilité, cela tend à favoriser la **perte d'intérêt dans la fonction publique**. Le **renforcement du sentiment d'appartenance** des agents et le **décloisonnement du service public** sont jugés indispensables pour « *créer une fonction publique une et unique* » et « *casser les silos* ». Pour ce faire, l'accent doit être placé sur la **solidarité** entre agents et la valorisation des éléments et missions communs à tous les agents publics (échanges entre pairs, rencontres). En revanche, les participants pointent le risque de division du collectif par le biais du télétravail, en créant une scission entre les postes dits « télétravaillables » ou non.



## **Préconisations pour une attractivité renforcée de la fonction publique**

Face à ces enjeux, les participants ont identifié des pistes d'action parmi les thématiques qui leurs étaient proposées.

### **Thématique 1 : Marque employeur**

**Question posée : Comment valoriser le sens de la mission des agents de la fonction publique et accentuer la visibilité des métiers ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- **Rendre visibles et faire découvrir les métiers de la fonction publique**
  - o **Mettre en place une campagne de communication et de promotion de la pluralité des métiers de la fonction publique** pour faire la diversité des parcours et carrières possibles, et ses avantages (qualité de vie, quête de sens...). Ses capacités d'innovation et de progrès sont également importantes à souligner ;
  - o **Réaliser une campagne de communication « Parole Publique »**, qui soit pédagogique et immersive et qui lève les idées reçues, afin de réaffirmer et de rénover les valeurs de la fonction publique et le sens de ses métiers. Elle pourrait montrer l'investissement professionnel des agents pour faire vivre les valeurs de la République au service de tous et de toutes ;
  - o **Mettre en lumière des témoignages d'agents de la fonction publique** expliquant le sens qu'ils voient dans l'exercice de leurs métiers ;
  - o **Créer des « ambassadeurs » ou « rôles modèles » pour intervenir dans l'enseignement secondaire**, avec l'appui des missions locales, ou de Pôle Emploi. Ces « rôles-modèles » doivent constituer des figures inspirantes, dont le parcours ou le profil apparaît singulier (minorité visible ou invisible) et attractif (évolutions, mobilités) ;
  - o **Réinjecter le concept d'intérêt général** dans le discours de l'exécutif sur le sens de la fonction publique, au-delà d'un discours axé sur l'innovation et la performance ;
  - o **Organiser des stages obligatoires dans la fonction publique pour améliorer leur découverte** ;
  - o **Donner plus de visibilité aux postes**, particulièrement en interministériel, en créant une cartographie de ceux-ci.
- **Généraliser le système de mentorat**, à faire débiter bien en amont de la carrière professionnelle de l'agent, et qui l'accompagne tout au long de son parcours.

## Thématique 2 : Parcours et carrière

Question posée : Comment fluidifier les parcours dans la fonction publique ?

Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :

- **Ouvrir la fonction publique par le biais de nouveaux modes de recrutement pour permettre l'accès à tous de la fonction publique** (parité, minorités), voire rechercher une représentativité de la fonction publique pour une meilleure compréhension des problématiques locales :
  - **Augmenter le nombre de places aux concours** pour des agents contractuels ou apprentis, afin d'intégrer des fonctionnaires déjà acculturés à la fonction publique ;
  - Mettre en place des **concours nationaux, à affectation locale**, pour éviter la multiplication des mobilités des agents qui nuit à la vie privée et familiale ;
  - **Fidéliser les contractuels** en organisant des concours adaptés pour faciliter leur passage en tant que titulaire. L'accueil des stagiaires doit être amélioré dans cette optique.
- **Retravailler l'évolution des carrières, le système de statuts et de grades des agents** en faisant **converger des statuts entre les différents corps de métier** :
  - **Mener une réflexion sur l'articulation entre les concours, les acquis de compétences, les entretiens d'évolution, etc.** ;
  - **Mener une réflexion sur le système d'évolution et de gratification des agents** : davantage de grade ou moins ? Suppression des grilles pour une rémunération à la carte ? Ces sujets font débat entre les participants. Des moyens doivent être mis en œuvre pour lever les freins dans l'évolution et suivre les parcours professionnels en proposant aux agents un accompagnement tout au long de leur carrière ;
  - **Fluidifier les liens entre les catégories afin de corrélérer l'évolution des responsabilités avec le changement de statut** ;
  - **Assurer une égalité homme/femme dans l'accès aux postes à responsabilité**, appliquer les attendus du dossier de candidat au Label Alliance (diversité – égalité).
- **Harmoniser les rémunérations et les avantages entre les corps de métiers**, tout en les adaptant à la réalité du terrain pour proposer un système plus égalitaire, harmonisé entre les corps de métiers et adapté à la réalité du terrain :
  - **Envisager une rémunération en partie basée sur des critères géographiques** en adaptant le salaire au coût de la vie des différentes régions de France. Des critères de rémunération pourraient aussi valoriser la mobilité dans des lieux moins attractifs où des postes sont à pourvoir (milieu rural, périurbain) ;
  - **Fixer les salaires sur la base des compétences et de l'expérience des agents**, la conjoncture traversée et le nombre de missions effectives ;
  - **Objectiver les outils de reconnaissance du mérite de chacun**. Les primes et avancements doivent être basés sur des critères identifiables et compréhensibles par tous ;

- **Accorder des avantages plus nombreux aux agents en permettant leur négociation dans les stratégies salariales au-delà de la sécurité de l'emploi.** Il s'agirait, entre autres, de renforcer l'action sociale auprès des fonctionnaires à travers des avantages matériels et des modes de « prise en charge globale » (la mise à disposition de logements ou la facilitation dans l'accès au logement, la garantie d'un pouvoir d'achat stable...).
  
- **Développer des parcours professionnels stimulants pour les agents :**
  - **Systématiser la formation tout au long de la vie professionnelle.** Les connaissances et pratiques étant en perpétuelle évolution, les managers devraient avoir la capacité de proposer aux agents une formation continue adaptée, sur de nouvelles missions, et valoriser ces nouvelles compétences par une certification. Pour ce faire, les participants proposent la mise en œuvre d'un mécénat de compétences au sein duquel 80% du temps serait dédié au poste occupé et 20% le serait à d'autres tâches (exemple : valider les compétences acquises via l'intrapreneuriat) ;
  - **Accompagner les agents tout au long de leur parcours professionnel** par des responsables ressources humaines, lors de reconversions et de transitions à différents moments-clés de leur vie (y compris en cas de changement d'administration, de mutation, de changement de métier...). Cela permettrait à l'agent de ne pas être freiné dans ses envies de progression et de changement, et offrirait à l'administration des dynamiques de *turn-over* positif;
  - **Décloisonner les domaines d'activités et développer des passerelles réglementaires de transition entre les différents corps de métiers et services de la fonction publique,** afin de faciliter la reconversion (par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience, de stages d'immersion).
  
- 
- **Développer un management plus horizontal, agile, basé sur l'initiative :**
  - **Renforcer la participation des agents aux processus de décision** afin de prendre en compte de leurs avis pour renforcer la qualité et l'utilité du service public ;
  - **Laisser une plus grande autonomie aux agents** en leur permettant d'être maîtres de leur carrière, par exemple, en leur laissant davantage le choix de leurs régions d'affectation, ou en valorisant leurs initiatives dans les processus d'évolution ;
  - **Offrir aux managers de proximité une plus grande autonomie dans la gestion de leurs équipes,** notamment en leur déléguant pouvoir de :
    - Choisir de ne pas se faire imposer un cadre inadapté à la réalité
    - Déconcentrer les lieux d'exercice quand le poste le permet afin de faciliter le télétravail et des plateformes inter-administrations

- Confier une plus grande autonomie et liberté d'initiative aux agents, en assumant parallèlement de porter une certaine responsabilité
  - Encourager et s'adapter aux projets de leurs agents (situation familiale, rythme)
  - Valoriser les carrières et compétences atypiques
  - Accorder des reconnaissances salariales : primes...
  - Intégrer des compétences de « sociologie des organisations » dans les dispositifs de formation, ou une offre de *coaching* en vue d'améliorer le fonctionnement des équipes.
- **Déployer la méthode agile au sein des services publics** : fixer des objectifs de court terme, développer l'adaptation au changement, la coopération avec les usagers (ressources) et leur implication dans la stratégie de fonctionnement du service public (recueil de leurs expériences pour améliorer les pratiques), réaliser des allers-retours entre le terrain et les échelons plus stratégiques. La méthode agile fait néanmoins débat entre les participants, certains la considérant comme déconnectée des préoccupations quotidiennes des agents.
  - **Valoriser les innovations et les initiatives des agents** (par des avantages de type primes) et les intégrer dans leur évaluation, quel que soit le grade, y compris les agents de terrain opérationnels, qui peuvent avoir des idées beaucoup plus concrètes que leur encadrement, sur leurs outils, leurs manières de faire, ... Cela passe par la valorisation des réussites par la hiérarchie, voire une certaine solennité dans les rendus de mission. Il s'agit également de valoriser l'innovation, la prise de risques, le don de soi, de partager le sens des missions, tout en veillant aux dérives que cela peut engendrer.

### **Thématique 3 : Qualité de vie et conditions de travail**

**Question posée : Comment améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des agents de la fonction publique ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- **Faciliter la mobilité des agents en créant des guichets uniques pour faciliter leurs démarches d'installation et aider à leur mobilité.** Ces guichets auraient pour vocation de faciliter la recherche de logement ou de crèche, d'identifier les réseaux de transports locaux, d'accéder à des activités sportives, mais également de mettre en relation les conjoints avec les acteurs économiques du secteur.
- **Améliorer le cadre de travail :**
  - **Garantir un cadre de travail confortable et adapté** (locaux attractifs, équipements modernes et fonctionnels, modes d'accès au lieu de travail facilité).

## | Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique

Ce cadre de travail doit prendre en compte les enjeux portés par les agents (climat, santé, biodiversité), favoriser l'échange et le partage (décloisonnement) et être végétalisés. Des référents développement durable participent à l'image de marque « État exemplaire ».

- **Favoriser le télétravail** qui limite le temps de trajet des agents à leur lieu de travail.
- **Offrir aux agents un bien être dans l'exercice de leurs fonctions :**
  - **Instaurer des moments conviviaux** (intra et inter équipes), des espaces de repos, des espaces d'écoute, un cadre respectueux de tous (lutte contre la discrimination) ;
  - **Garantir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**, permis par la normalisation d'horaires dits « normaux » (parentalité, loisirs, vie personnelle...).
  - **Améliorer les conditions de travail des agents de terrain**, et singulièrement des plus précaires.
- **Mettre l'accent sur la santé au travail :**
  - Renforcer les **actions de prévention** au sein de la fonction publique ;
  - **Renforcer la place et du rôle des Centres de Gestion** à l'échelle régionale en matière de santé et de médecine du travail ;
  - Mettre en place des **espaces de prévention-santé** ;
  - **Créer des « congés bien-être »**, soit des congés sabbatiques de ressourcement (payés et accompagnés) tous les 15 ans, équivalent à une rupture conventionnelle dans le privé ;
  - **Mettre en place une stratégie de prise en compte des maternités** et du processus de remplacement par l'employeur ;
- **Faciliter pour les agents le recours aux modes de transport alternatifs à la voiture** en mettant en place des aides financières pour l'achat de vélo, pour les transports en commun ou en créant des espaces vélos sécurisés ;
- **Former les élus territoriaux à leurs fonctions d'employeurs**, en articulation avec les directions générales et la ligne managériale.

### Récapitulatif des démonstrateurs proposés :

Thématiques	Proposition de démonstrateurs de réussite
Marque employeur	n°13 : Des Journées <b>portes ouvertes</b> pour rendre visibles les métiers de la fonction publique
	n°14 : Déployer une <b>campagne globale</b> « la fonction publique à l'honneur »
	n°15 : Développer des <b>lieux et des temps d'échanges pour faire découvrir les métiers de la fonction</b> publique aux personnes qui souhaitent y faire carrière
	n°16 : Généraliser le <b>mentorat</b> dans la fonction publique
Carrière et parcours	n°17 : Proposer des <b>stages « vis ma vie »</b> pour découvrir les métiers de la fonction publique

## | Partie 2 : L'attractivité de la fonction publique

	n°18 : <b>Professionaliser la fonction RH</b> de la fonction publique et développer une <b>plateforme d'accompagnement des agents dans leurs projets professionnels</b>
	n°19 : Développer les <b>dispositifs de valorisation des compétences acquises au cours de la carrière</b> RH de la fonction publique et <b>favoriser les innovations et initiatives</b> des agents en valorisant la prise de risque
	Démonstrateur de réussite n°20 : <b>Déléguer aux managers de proximité les leviers de l'attractivité</b>
<b>Qualité de vie et conditions de travail</b>	n°21 : Mettre en place un <b>guichet unique de facilitation de l'accueil et de la mobilité des agents</b>
	n°22 : Mettre en place un <b>budget dédié à la qualité de vie au travail</b> à la main des managers de proximité

*Fiches détaillées des démonstrateurs de réussite en annexe.*



# Partie 3 : La transition écologique

## LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES

Comment placer l'administration  
à l'avant-garde de la transition écologique ?

### DES ENJEUX MIS EN AVANT

### DES PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

#### UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE PARTAGÉE

- Une boussole partagée
- Une planification écologique concrète et cohérente
- Une transition transversale

#### UNE MONTEE EN COMPÉTENCE ET EN CAPACITÉ D'ACTION

- Le renforcement de l'information
- Le développement des moyens
- L'accélération et la priorisation
- La capacité d'innovation

#### DES ADMINISTRATIONS EXEMPLAIRES ET INCLUSIVES

- L'exemplarité et la transparence
- Une confiance restaurée
- Une transition écologique, solidaire et démocratique
- Une approche au plus près des territoires

#### TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES SERVICES PUBLICS

- Faire des usagers et des agents des acteurs de la transition écologique écoresponsable
- Avoir une feuille de route opérationnelle
- Assurer une déclinaison concrète de la stratégie, du national au local

#### TRANSITION ÉCOLOGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Opérer une transition transversale
- Mesurer systématiquement les impacts transversaux
- Valoriser et impliquer les agents
- Développer une culture de l'innovation publique

## Synthèse des enjeux prioritaires identifiés par les participants

### Axe 1. La définition d'une orientation stratégique partagée, cohérente et transversale

Définir les contours d'une stratégie nationale pour les transitions à venir est une première étape nécessaire. Cette stratégie doit être partagée par le plus grand nombre, s'inscrire dans une cohérence d'action globale et ne pas négliger la transversalité et la diversité des enjeux de la transition écologique.

*Enjeu 1 : Une boussole partagée pour tendre vers un service public réellement écoresponsable*

La première étape de la transition écologique des services publics est de **(ré)affirmer un cap et un socle commun d'orientations, d'objectifs et d'attentes** en termes de transition à l'échelle nationale. A cet égard, la planification écologique voulue par le Gouvernement semble être une réponse concrète.

*Enjeu 2 : Une planification écologique et économique plus concrète et cohérente*

Au-delà de la construction d'orientations stratégiques communes, les participants ont insisté sur la nécessité de **s'assurer de la réelle capacité d'action des administrations**, qui semble aujourd'hui assez réduite.

## | Partie 3 : La transition écologique

La cohérence entre cette stratégie publique et la construction d'un nouveau modèle économique a été soulevée. À titre d'exemple, la tendance à faire construire plutôt qu'à rénover entre en conflit avec la politique « zéro artificialisation nette » du gouvernement.

Principalement, c'est le fonctionnement en silo des administrations qui a été évoqué comme un facteur d'incohérence voire d'inaction.

### *Enjeu 3 : Une transition transversale et multidimensionnelle*

Les participants ont souligné **l'importance d'appréhender les enjeux de la transition écologique de manière systémique** : variété des facteurs environnementaux à prendre en compte (le climat, la biodiversité, la pollution de l'air, des sols, de l'eau...) mais également la nécessité d'insérer les enjeux climatiques et écologiques dans le périmètre plus large des transitions numérique ou démographique à l'œuvre.

## **Axe 2. La montée en compétence et en capacité d'action des administrations**

**En parallèle de l'importance de créer une feuille de route stratégique, globale et cohérente, les participants se sont exprimés sur les enjeux relatifs aux compétences des administrations pour faire face aux enjeux des transitions écologiques.**

### *Enjeu 1 : Le renforcement de la compréhension, de l'information et de l'éducation sur la transition écologique*

Il est important que **tous les agents soient sensibilisés aux enjeux** environnementaux et à leurs impacts (tant dans leurs comportements que dans les politiques publiques qu'ils conçoivent ou mettent en oeuvre), que leur fonction ait un lien ou non avec la transition écologique. Les mesures liées à la transition écologique ont davantage de chance d'être efficaces et cohérentes si les agents y adhèrent et les acceptent, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui.

### *Enjeu 2 : Le développement des moyens des administrations*

Aujourd'hui il n'y a pas assez de **moyens humains au service de la transition écologique** dans la fonction publique. Des **agents spécialisés sur les questions environnementales**, ou sur le diagnostic de performance énergétique, sont plus que nécessaires pour répondre aux besoins et aux demandes des usagers.

### *Enjeu 3 : L'accélération et la priorisation de l'action des administrations*

Face au défi de l'urgence climatique, la question du **rythme de l'action des administrations** est importante. Le **renouveau des services publics** s'impose comme une nécessité car l'action de l'État se retrouve trop souvent en décalage avec les réalités quotidiennes (allant tantôt trop vite, tantôt trop lentement). Pour améliorer leur capacité d'action, les administrations gagneraient à **employer un cadre réglementaire s'adaptant plus vite**, notamment pour contraindre les entreprises à agir et à modifier leurs pratiques, dans une triple logique d'encouragement, d'accompagnement et d'obligation.

### | Partie 3 : La transition écologique

Si l'administration de demain veut pouvoir porter la transition complexe qui s'annonce, elle devra **prioriser ses actions, notamment sur la conduite du changement, et renoncer à intervenir sur d'autres volets.**

#### *Enjeu 4 : Le développement de la capacité innovante du service public*

Comment renforcer la capacité du service public à innover ? Le manque **d'agilité de l'État** a été regretté, notamment quant aux recours **aux marchés publics**, et a été jugé responsable de freiner la culture d'innovation. L'État devrait assumer une certaine prise de risque et **placer l'intelligence collective au cœur des pratiques pour favoriser la créativité et expérimenter des solutions innovantes** afin de trouver de nouveaux leviers d'actions, facilitateurs de la transition écologique. Dans cette optique, l'administration est invitée à **rassembler les innovations et initiatives internes et externes** pour en démultiplier l'impact. L'administration doit également faire évoluer les **modes de management** des agents pour les inviter à agir, à devenir des moteurs et non à subir la transition écologique.

### **Axe 3. Des administrations exemplaires et soucieuses d'inclure les populations et les territoires dans la transition**

**Le rapport des administrations aux personnes et aux territoires dans la conduite de cette transition écologique est également un enjeu important. Aujourd'hui, toutes les populations et territoires ne se sentent pas inclus dans la transition écologique. Il est nécessaire de construire une relation de confiance entre administrations et usagers.**

#### *Enjeu 1 : La nécessité d'une exemplarité et d'une transparence du service public*

Il est nécessaire pour l'État **d'incarner la transition écologique en se montrant exemplaire** au quotidien, ainsi que sur le long terme, et en donnant aux fonctionnaires les **moyens de faire des choix et de prendre des mesures éclairées**. Cette exemplarité doit être valorisée publiquement, à la fois pour améliorer l'image du service public auprès de la population et pour l'entraîner plus facilement dans la dynamique de transition.

#### *Enjeu 2 : La confiance et la mobilisation de la population*

La crise climatique est un sujet qui suscite de nombreuses réactions dans la population générale, et qui peut être source de frustration, d'incompréhension au vu de la complexité des enjeux soulevés, mais aussi d'anxiété. Face à ces réactions, les administrations doivent **veiller à ce que les enjeux et les débats restent accessibles et compréhensibles pour les citoyens ordinaires, en rassurant la population sur la capacité d'action des pouvoirs publics**. Les citoyens ont besoin **d'être sensibilisés aux enjeux environnementaux pour prendre part à la transition écologique**, tout en étant convaincus que l'administration agit prioritairement sur ce sujet.

## | Partie 3 : La transition écologique

### *Enjeu 3 : La conciliation d'une transition écologique, solidaire, et démocratique*

La transition écologique ne peut se faire au détriment de certaines catégories de la population. Elles doivent toutes être prises en compte et écoutées dans le processus. Ainsi, **une attention particulière doit être portée aux publics vulnérables et aux impacts que les mesures pourraient avoir sur ces personnes**, avec la nécessité de maintenir la cohésion sociale. Les administrations doivent **rester accessibles à tous les citoyens et s'adapter aux besoins de la population**. Les usagers doivent être associés pour dessiner leur futur désirable, dans une optique de démocratie participative.

### *Enjeu 4 : Une approche au plus près des territoires*

Enfin, **les politiques publiques doivent être adaptées aux réalités de terrain**, en partant des territoires pour concevoir des mesures qui ne soient pas déconnectées de la situation des citoyens. Concevoir et déployer des politiques publiques à la hauteur des enjeux territoriaux passe par une **prise de conscience de l'ampleur des transformations à prévoir par territoire** mais également par la **participation des collectivités territoriales** dans la transition écologique en leur laissant une certaine latitude d'action localement.



## **Préconisations pour une administration à l'avant-garde de la transition écologique**

Face à ces enjeux, les participants ont identifié des pistes d'action parmi les thématiques qui leurs étaient proposées.

### ***Thématique 1 : Transition écologique des services publics***

**Question posée : Quelles attentes des citoyens vis-à-vis de l'administration à l'aune de la transition écologique ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- **Faire des citoyens (usagers et agents) des acteurs de la transition écologique au quotidien**
  - o **Sensibiliser et responsabiliser les citoyens** sur les enjeux de la transition écologique, notamment par une meilleure communication à l'attention de l'ensemble du public ;
  - o **Garantir l'accessibilité physique et financière** des actions à mettre en place (par exemple mettre en place des aides à la rénovation de logement ou garantir un bon maillage des transports en commun pour diminuer le recours à la voiture individuelle) ;
  - o Donner la possibilité aux usagers du service public de **connaître le montant de leurs émissions de CO2** ;
  - o **Généraliser des aides financières et logistiques aux usagers** (rénovation des bâtiments, mobilité douce...) pour leur permettre de réduire leurs émissions de CO2 par le biais de comportements éco-responsables ;
  - o **Développer l'offre de transports en commun et les services de mobilité douce**, construire les territoires du quart d'heure en mobilité douce active (transports public, vélos etc.) pour réduire le besoin de déplacement des citoyens.
- **Avoir une feuille de route opérationnelle**
  - o Mettre en œuvre un **plan de transition écologique pour les 5 à 10 ans à venir** afin d'être transparent, clair et cohérent vis-à-vis de la population. Ce plan s'adresserait aux citoyens, collectivités, administrations, entreprises... avec un calendrier de décarbonation de la fonction publique. Ce plan pourrait également définir un budget carbone par administration et prévoir la mise en place d'une aide au diagnostic de l'impact carbone ;
  - o S'assurer de la bonne continuité entre la loi et le donneur d'ordre en mettant en place une **instance engageante aux compétences ouvertes chargée de s'assurer du suivi de la feuille de route écologique nationale** et ainsi éviter les injonctions parfois contradictoires (« fin du monde » v/s « fin du mois »). Les participants ont également évoqué l'idée d'une planification macro-économique avec un pilotage pluriannuel.

- **Rendre exemplaire le code des marchés publics en matière de transition écologique**, mettre en place une politique davantage axée sur les moyens que sur les résultats (par exemple lorsqu'un prestataire est choisi, plutôt que de demander combien de salariés sont formés aux questions de transition écologique, demander comment ils sont formés) ;
- Garantir la **transparence du service public** à la fois dans la conduite des administrations (dire la vérité, assumer ses erreurs) mais aussi dans la communication des informations à la population générale afin de rendre accessible les connaissances scientifiques (faire connaître les consensus scientifiques, lutter contre les « marchands de doute »).
- **Assurer une déclinaison cohérente de la stratégie de transition écologique, du national au local :**
  - **Développer ou de (re)créer une relation entre les différents échelons pour agir localement en faveur de la transition écologique** tout en créant des boucles de rétroactions apprenantes et agiles en lien avec la feuille de route nationale ;
  - **Faciliter les actions qui peuvent être menées à chaque échelon** en permettant la souplesse et la rapidité de l'évolution des objectifs.

### *Thématique 2 : Transition écologique de la fonction publique*

**Question posée : Comment valoriser l'impact des agents dans la fonction publique dans la transition écologique de l'administration ?**

**Plusieurs pistes d'action ont été proposées par les participants :**

- Opérer une **transition transversale** de l'ensemble des postes de la fonction publique vers une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux.
- **Mesurer systématiquement les impacts environnementaux** de la fonction publique à tous les niveaux (national, régional, local...)
  - Mettre en place des **indicateurs coordonnés**, communs à tous les établissements et à l'ensemble de la fonction publique (pour mesurer par exemple la sobriété énergétique dans les bâtiments administratifs, l'utilisation raisonnée des ressources, etc.) ;
  - **Communiquer sur les actions** mises en œuvre et sur les indicateurs disponibles ;
  - **Évaluer** ce qui est prescrit en matière de normes de construction des bâtiments.
- **Valoriser et impliquer les agents** au service de la transition écologique (formations, objectifs dans la fiche de poste, évaluation...)
  - Mettre en place des **formations aux enjeux écologiques** pour tous les agents afin d'améliorer leur compréhension de ces sujets et permettre une véritable sensibilisation ;

### | Partie 3 : La transition écologique

- Conscientiser les cadres et agents sur leur **capacité d'agir** à leur échelle sur le sujet de la transition même si, d'apparence, leurs missions ne concernent pas directement le sujet.
  - **Valoriser les compétences et les connaissances déjà existantes** au sein des administrations pour les cartographier, et les partager en interne entre agents publics afin d'être davantage et mieux utilisées ;
  - Inscrire la contribution à la transition écologique dans la **fiche de poste** de tous les agents publics (ex : lutte contre les perturbateurs endocriniens pour les puéricultrices), avec des objectifs et des évaluations prévues ;
  - Baliser quelques **heures de travail pour participer à des groupes de réflexion** sur la transition écologique et avoir une reconnaissance dans l'évolution de carrière, notamment pour les agents de terrain.
- Développer une **culture de l'innovation publique en matière de transition écologique**, en mettant en œuvre des chantiers d'innovations et de recherche pour être à la pointe de l'innovation.
- **Investir dans la** recherche appliquée sur l'efficacité énergétique ;
  - Lancer **un chantier de laboratoire d'innovation par Ministère** qui mobilise les experts et usagers et permet un passage à l'échelle avant la fin du quinquennat ;
  - Mettre en place **des task force outillées pour décarboner** les trois principaux secteurs émetteurs.



**Récapitulatif des démonstrateurs proposés :**

Thématiques	Proposition de démonstrateurs de réussite
Transition écologique des services publics	Démonstrateur de réussite n°23 : <b>Lancer une campagne de communication pour sensibiliser les usagers</b> pour favoriser la transition écologique
	Démonstrateur de réussite n°24 : <b>Instaurer un ticket unique (ticket climat) pour inciter à prendre</b> des transports décarbonés
	Démonstrateur de réussite n°25 : <b>Créer des « fresques »</b> de la transformation écologique de la fonction publique
	Démonstrateur de réussite n°26 : <b>Mettre en place un budget carbone</b> par administration et responsabiliser les managers publics dans l'objectif de diminution de l'empreinte carbone de la fonction publique
	Démonstrateur de réussite n°27 : <b>Donner de l'autonomie aux échelons locaux</b> pour mettre en œuvre des actions qui accélèrent la transition écologique, notamment en généralisant les retours d'expériences entre Etat et collectivités
Transition écologique de la fonction publique	Démonstrateur de réussite n°28 : Disposer <b>d'indicateurs mesurables</b> dans toute la fonction publique en matière de transition écologique pour communiquer auprès de tous
	<b>Démonstrateur de réussite n°29 : Généraliser des objectifs de transition écologique dans toutes les</b> fiches de poste des agents
	Démonstrateur de réussite n°30 : <b>Impliquer et valoriser</b> les agents dans la transition écologique
	Démonstrateur de réussite n°31 : <b>Généraliser les dispositifs de formation des agents à la</b> transformation écologique
	Démonstrateur de réussite n°32 : <b>Mettre à disposition des agents des éléments logistiques pour favoriser</b> la mobilité douce

**Fiches détaillées des démonstrateurs de réussite en annexe.**



# Annexe : fiches démonstrateurs de réussite

## L'accessibilité des services publics

### Thématique 1 : Omnicanalité et place du numérique

#### Démonstrateur de réussite n°1 : Élaborer les outils numériques en partant des besoins et des retours des usagers

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'illectronisme des usagers, leur absence de compétences numériques, ou leurs parcours de vie incompatible avec celui-ci
- L'absence de bagage culturel des agents vis-à-vis du numérique : outils, réseau...
- La réticence des agents vis-à-vis de l'utilisation du numérique

Les objectifs à atteindre sont...

- Faire du numérique un facteur de progrès en offrant la possibilité à tous d'utiliser et d'innover dans le numérique (facteur de progrès)



#### Description de la proposition

L'action consiste en la **promotion des cycles courts dans la production et le développement des outils numériques du service public**. Pour améliorer et développer des outils numériques adaptés aux attentes et besoins des usagers, les agents doivent être **acculturés** et **formés** pour mieux **intégrer les retours d'expérience des utilisateurs**.

En parallèle, une **alternative au 100% numérique** doit être proposée.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les services publics s'adaptent aux usagers pour une action efficace et inclusive
- Des indicateurs prouvent la satisfaction des usagers
- Tous les usagers parviennent à accéder facilement aux services selon leurs besoins
- Les agents se sentent libres d'innover sans frein pour la transformation numérique



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Fixer un carnet de route pour la transition numérique
- Interdire le 100% numérique
- Ne pas sous-estimer l'effort de formation et d'acculturation au numérique des agents et des usagers

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- La direction du numérique
- Etalab
- L'ANSSI
- Toutes les administrations
- Les acteurs de la formation (associations, société civile, etc...)

## Démonstrateur de réussite n°2 : Créer un réseau d'ambassadeurs du service public numérique

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'inadaptation des outils numériques aux besoins des agents
- Le manque d'interopérabilité
- L'accès aux services publics en ligne pour les usagers

Les objectifs sont...

- L'interopérabilité
- La satisfaction des usagers
- L'amélioration de l'image des services publics
- Le gain de temps des agents
- L'indépendance de la fonction publique et le développement du savoir-faire interne dans la création d'outils numériques



### Description de la proposition

L'action consiste en la mise en place d'un **réseau d'ambassadeurs** du numérique et d'ambassadeurs des services publics. Ce réseau aurait pour but **d'accompagner les agents** de la fonction publique et **les usagers** dans la **prise en main et l'appropriation des outils numériques**, afin d'améliorer l'image des services publics et de favoriser le retour utilisateur.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers et les agents maîtrisent les outils numériques et identifient un interlocuteur-clé pour palier leurs limites et leur difficultés dans l'accès aux outils
- Les usagers ont une meilleure image du service public



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Les spécificités de chaque individu dans la formation et dans l'accompagnement
- La multiplication des outils
- L'insuffisance d'ambassadeurs

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les ressources humaines
- Tous les porteurs de projets numériques au sein de l'État et des administrations
- Les prestataires (opérateurs, acteurs publics...)

## Thématique 2 : Inclusion

### Démonstrateur de réussite n°3 : Mettre en place une brigade d'intervention de l'accessibilité

Le public bénéficiaire est... Les usagers



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de moyens pour répondre aux demandes très spécifiques
- Le manque de savoir-faire partagé et transversal en interne pour répondre à ces besoins

Les objectifs à atteindre sont...

- La capacité des agents à répondre aux besoins spécifiques et inhabituels des usagers
- La création d'une équipe spécialisée dans les demandes spécifiques



#### Description de la proposition

La proposition consiste en la mise en place d'une **brigade d'intervention de l'accessibilité** composée d'**experts de l'accessibilité** agissant en soutien des services de base et généraux. Les usagers y trouveront un agent habitué à traiter des demandes spécifiques en y apportant des solutions. Cette brigade a vocation à avoir une dynamique nationale avec des ressources dédiées et une forte visibilité.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers peuvent facilement et rapidement trouver des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, quels qu'ils soient
- Les territoires bénéficient de réponses à leurs besoins spécifiques



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La déresponsabilisation des autres agents sur les enjeux d'accessibilité

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les associations
- Les collectivités

## Démonstrateur de réussite n°4 : Améliorer la visibilité des services publics pour les usagers

Le public bénéficiaire est... Les usagers



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque d'informations, de connaissances, et de compréhension des services publics
- Le manque de référencement et de visibilité des outils numériques

Les objectifs à atteindre sont...

- La garantie d'un accueil de proximité pour tous les besoins sur le territoire



### Description de la proposition

Il s'agit ici de donner plus de lisibilité et de visibilité aux services publics en diversifiant les **moyens de communication** (réseaux sociaux, courriers, site internet et outils promotionnels), tout en les adaptant au public (canal, langage...).

D'autre part, l'action consiste également en la **meilleure visibilité des maisons de services publics de proximité**, et la garantie d'un accueil physique.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- La qualité est reconnue par les usagers et les partenaires
- Le taux d'utilisation du service augmente
- La vision et l'image du service public est améliorée



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'appui sur des partenaires locaux
- La formation des agents, managers et cadres
- La mise en place d'indicateurs de suivi et de performance
- L'identification des acteurs du numérique (publics et privés)

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les acteurs sociaux
- Les autres services publics
- Les associations
- Les centres sociaux
- Les bailleurs
- Les collectivités locales

## Démonstrateur de réussite n°5 : Créer un observatoire national pour identifier les usagers en détresse

Le public bénéficiaire est... Les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La méconnaissance des besoins des usagers
- Le manque de lisibilité de l'offre et le fonctionnement en silos des services administratifs et sociaux
- La mise en place de politiques ciblées par public et par territoire et leur justification
- L'éparpillement des moyens

Les objectifs à atteindre sont...

- L'identification des besoins spécifiques des personnes en difficulté
- La localisation de ces besoins pour permettre l'intervention des agents dans le cadre de dispositifs adéquats
- L'évaluation du coût social d'une absence de traitement et d'accompagnement
- L'analyse transversale des publics et de leurs besoins (handicap, justice, santé...)



### Description de la proposition

L'action consiste en la création d'un **observatoire de production et de diffusion de l'information sur les publics, leurs détresses et leurs besoins**, tout en mettant à disposition ces données en open data pour les citoyens qui en ont besoin.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents disposent de plus de marges de manœuvre pour résoudre les besoins des usagers en difficultés
- Les usagers perçoivent le travail en open data et les actions qui en découlent
- Une vision transversale des besoins des territoires se dégage



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Le libre accès aux données
- L'offre de formation à destination des agents et des associations
- La responsabilisation des agents de terrain (principe de subsidiarité)
- Le recours à la sociologie et l'anthropologie pour traiter le sujet

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les associations
- Les collectivités
- L'INSEE
- La DREES
- Les sociologues

## Démonstrateur de réussite n°6 : Développer l'offre de services publics et palier ses lacunes pour lutter contre la concurrence du secteur privé

Le public bénéficiaire est... Les usagers



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de connaissance des usagers vis-à-vis des différents services
- L'absence d'adaptation des dispositifs aux différents publics
- Le doute et le manque de confiance des usagers dans le service public

Les objectifs à atteindre sont...

- La dynamisation de l'image de la fonction publique
- L'offre d'un service répondant aux besoins des usagers et disposant des moyens nécessaires



### Description de la proposition

Il s'agit de la mise en place d'une veille pour **identifier les concurrences et les carences du secteur public** par rapport au secteur privé, dans le but de mettre fin à la compensation des lacunes du public par le privé. Pour ce faire, un observatoire ou une agence pourrait être mis en place.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers choisissent en premier lieu les services du secteur public
- Il y a une moindre concurrence du secteur privé



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La verticalité dans la prise de décision (topdown)
- La responsabilisation et l'implication des agents dès la conception du service, puis dans sa réalisation et jusqu'à la prise de décision

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les agents

## Démonstrateur de réussite n°7 : Résorber les difficultés d'accès numériques aux services publics administratifs existants

Le public bénéficiaire est... Les usagers



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le sentiment d'impuissance des usagers
- La prise de rendez-vous, surtout dans des lieux physiques, trop peu nombreux
- Les démarches trop longues et complexes
- Le marquage social

Les objectifs à atteindre sont ...

- La simplification des procédures administratives pour lutter contre le non-recours aux droits



### Description de la proposition

L'action consiste en l'investissement dans la conception de parcours, de solutions et **d'interfaces usagers plus simples, plus intuitives pour les procédures administratives**. Cela permettrait d'une part, plus de **recours aux droits**, dans des **délais « raisonnables »**, quel que soit le profil social ; et d'autre part, de diminuer les tensions.

Cela pourrait passer par la garantie d'avoir des **agents présents physiquement** en guichet (car les solutions numériques ne remplacent pas l'interaction humaine), en ajoutant si besoin des guichets pour traiter toutes les demandes.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les recours aux droits ont augmenté
- Les files d'attentes « numériques » sont en diminution



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Le budget
- La formation des agents
- La pérennité et la flexibilité des postes

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les agents
- Les concepteurs des interfaces usagers
- L'État

## Démonstrateur de réussite n°8 : Former les agents à des postures bienveillantes et à l'accueil de tous les usagers

Le public bénéficiaire est... Les usagers et les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le non-recours aux droits
- La barrière entre agents et usagers
- Les inégalités
- Les discriminations
- La perte de confiance des usagers
- L'isolement
- La dévalorisation



### Description de la proposition

Il s'agit ici de **former les agents**, en priorité ceux en contact avec les usagers afin qu'ils connaissent mieux les différents publics et usagers rencontrés, et qu'ils aient la capacité de mieux **accueillir la parole**, dans la **neutralité** et la **bienveillance**.

La formation (initiale et continue) pourrait développer quelques principes théoriques et des mises en situation, en partenariat avec des associations de personnes concernées.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents se sentent plus à l'aise avec tous les publics
- Les agents sont moins discriminants avec leurs collègues
- Il y a moins, voire plus de retours négatifs des défenseurs des droits et des associations
- Il y a plus d'accès aux droits



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La mise en place de modules interministériels et plans de formation
- Le rappel dans les formations de l'engagement de non-discrimination

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les associations
- Tous les services publics

### Thématique 3 : Administration proactive

#### Démonstrateur de réussite n°9 : Mettre en place une horizontalité et une interopérabilité des services (transfert d'information)

Le public bénéficiaire est... Les usagers



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de lisibilité dans la multiplicité des demandes, des guichets, et la répétition des procédures
- La complexité du système

Les objectifs à atteindre sont...

- Un parcours facilité pour l'utilisateur
- Un meilleur service public, en mobilisant le moins de personnel et de moyens possible



#### Description de la proposition

L'action consiste en le **transfert et le suivi des dossiers entre administrations compétentes**, par le biais d'un **back office efficace et transparent** pour l'utilisateur. Par ailleurs, la mutualisation de l'accès et des réponses peut être envisagée afin de faciliter leurs démarches.

Cela pourrait se décliner par la possibilité d'introduire dans toutes les démarches une « option » pour rediriger les usagers vers d'autres services afin de faire suivre leurs situations.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Tous les usagers bénéficient de leurs droits et obtiennent les réponses à leurs demandes plus facilement
- Les usagers retrouvent du sens au service public
- La gestion des dossiers est fluidifiée et harmonisée, dans un délai raisonnable



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'équilibre entre le lien physique et la procédure automatisée
- Le maintien de la confiance
- La possibilité de sortir de ce système intra-service public

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les experts ad hoc
- Les usagers
- Les agents

## Démonstrateur de réussite n°10 : Proposer aux usagers des parcours personnalisés et adaptés à chaque étape de leur vie

Le public bénéficiaire est... Les usagers et les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de compréhension par l'utilisateur du parcours qui lui est proposé
- Les obstacles que rencontre l'utilisateur risquent de lui faire abandonner sa démarche
- La méconnaissance de l'offre à laquelle l'utilisateur a le droit
- La perte de sens des agents dans leurs métiers



### Description de la proposition

L'action consiste en la mise en place d'un service qui **suit le parcours de chaque usager** et lui propose les **aides adaptées à chaque étape de sa vie**. Cela permettrait d'identifier les **zones de rupture** dans les parcours qui surviennent à la suite d'une demande (interruption du parcours, abandon de la procédure). Pour ce faire, il s'agirait de s'appuyer sur les données existantes des besoins des usagers (disponibles dans les systèmes d'information des services publics). Il serait également imaginable de développer des modalités plus adaptées de recueil de l'expérience usager, fondées sur l'écoute des usagers, la disponibilité, l'aller-vers : enquêtes centrées sur des retours utilisateurs, focus groupes ciblés, voire usagers experts.

Ainsi, les agents auront la capacité d'identifier le maximum de situations et les usagers la capacité de mieux comprendre le fonctionnement de l'administration.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents s'extrait d'une approche strictement juridique, mais qu'ils contribuent à une démarche d'accompagnement globale ;
- Les usagers identifient les obstacles rencontrés et que ces obstacles sont levés
- Des approches partenariales sont développées



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La réunion de conditions de réussite préalables
- Le changement d'état d'esprit des agents
- L'autonomisation des agents

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les usagers
- Les agents
- Les acteurs politiques

## Démonstrateur de réussite n°11 : Offrir un suivi personnalisé à chaque usager pour mieux comprendre ses droits

Le public bénéficiaire est... Les usagers



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de lisibilité, la complexité des démarches pour les usagers
- Le manque d'informations sur leurs droits
- La perte de temps
- Le sentiment de solitude dans les situations complexes

Les objectifs à atteindre sont...

- Le conseil et l'aide des usagers dans leurs démarches actuelles et futures
- L'information des usagers sur leurs droits et comment les faire valoir



### Description de la proposition

L'action consiste en la mise en place d'une **procédure d'accompagnement personnalisée des usagers**. Cette procédure peut être complétée par une **plateforme d'aide aux agents**.

La procédure pourrait être la suivante :

- 1) Le suivi débute par un **contact humain**, un échange avec un agent
- 2) **L'agent apprécie la situation de l'usager**, sur la base des informations à sa disposition (dossier informatique, formulaires complétés)
- 3) **L'usager a la possibilité de demander à être guidé**, d'avoir des conseils (en amont d'un rendez-vous) et de s'exprimer
- 4) **L'agent peut répondre** car il connaît les démarches administratives couvertes par d'autres administrations grâce à **des formations et l'accès à des supports** (des annuaires de l'administration, des guides)



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers passent moins de temps à réaliser leurs démarches, s'ils ressentent une simplification globale, et une meilleure satisfaction vis-à-vis de l'administration
- Les agents retrouvent du sens dans leur travail, ils se sentent utiles, ont le sentiment d'apporter une valeur ajoutée et leurs actions sont valorisées



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La formation des agents en leur allouant les moyens et du temps pour ce faire

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les services publics (dont les services RH et IT)

## Démonstrateur de réussite n°12 : Géolocaliser les services publics de proximité

Le public bénéficiaire est... Les usagers



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le sentiment de confusion que la variabilité des modalités pratiques d'accès aux services publics peut provoquer chez les usagers : horaires variables, déménagement des services...

Les objectifs à atteindre sont...

- Un accès facilité aux démarches et la réussite de ces dernières



### Description de la proposition

L'action consiste en la création d'une **application numérique de géolocalisation des services publics** (lieu, site, horaire, démarche accessible, accessibilité, transports, etc.), ainsi que le **fléchage** des services publics (signalétique routière).



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers identifient facilement les démarches à réaliser
- S'il y a un gain de temps lors de la réalisation de leurs démarches



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La fracture numérique, la diffusion large et physique pour tous les publics, la distinction des territoires
- Les mises à jour régulières des informations

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- La DiNum et opérateurs
- service-public.fr
- Les services concernés au sein des collectivités

## L'attractivité de la fonction publique

### Thématique 4 : Marque employeur

#### Démonstrateur de réussite n°13 : Des Journées portes ouvertes pour rendre visibles les métiers de la fonction publique

Le public bénéficiaire est... Les usagers



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Les difficultés de recrutement
- La méconnaissance des métiers de la fonction publique
- L'image plutôt péjorative des métiers de la fonction publique
- Le délitement du « pacte républicain »
- L'absence de dialogue entre les agents publics et la population

Les objectifs sont...

- L'ouverture de l'administration
- La mise en visibilité et la promotion de la fonction publique, et de ses métiers



#### Description de la proposition

Ces **portes ouvertes** ont pour vocation **d'ouvrir le service public à l'ensemble de la population** afin de permettre à aux usagers **d'échanger avec les agents** qui exercent au quotidien. Ces journées portes ouvertes pourraient se conjuguer avec des **modalités de communication** complémentaires, telles des stands devant les ministères, des podcasts et des vidéos explicatives disponibles sur une plateforme numérique.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- le nombre de postes vacants diminue
- l'image de la fonction publique et de ses relations avec les usagers apparaît positive



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La faisabilité « d'ouvrir les portes » des services publics
- La présentation d'une image réaliste du service public

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les municipalités
- Les services de communication
- Le CNFPT
- Les centres de gestion

## Démonstrateur de réussite n°14 : Déployer une campagne globale « la fonction publique à l'honneur »

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'image désuète de la fonction publique, conjuguée à la persistance de certaines idées reçues distille le manque de confiance en celle-ci
- L'absence de communication sur les réalités des métiers de la fonction publique, sur ses atouts et ses engagements au service de tous et de toutes

Les objectifs sont...

- La couverture homogène du territoire par une campagne de communication adaptée pour faire connaître la fonction publique
- Le renforcement de l'attractivité de la fonction publique et le recrutement de nouveaux talents
- La consolidation et la restauration de la relation entre l'État et la Nation



### Description de la proposition

La mise en place d'une **campagne de communication** pérenne coconstruite par toutes les parties prenantes.

L'utilisateur y trouvera...

- Des témoignages réalistes de la **richesse et de la diversité des métiers** qui servent l'intérêt général du pays et les citoyens au quotidien (parcours, carrières, engagement, qualité de vie)
- Une **mise en valeur des atouts de la fonction publique**



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- La campagne a renforcé l'attractivité et l'image de la fonction publique
- La campagne a contribué à consolider et à restaurer la relation entre l'État et la Nation, par des indicateurs objectifs



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La résistance au changement
- L'action interministérielle et inter-versante (les 3 fonctions publiques)
- L'accessibilité de la campagne
- La multicanalité de la communication
- La prise en compte de la diversité géographique de l'exercice de la fonction publique

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- L'État central (pouvoir exécutif)
- Le Parlement (Assemblée nationale et Sénat)
- Les collectivités territoriales décentralisées
- Les usagers

## Démonstrateur de réussite n°15 : Développer des lieux et des temps d'échanges pour faire découvrir les métiers de la fonction publique aux personnes qui souhaitent y faire carrière

*Le public bénéficiaire est...* Les personnes souhaitant rejoindre la fonction publique et les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

*Les difficultés rencontrées sont...*

- L'image peu attractive de la fonction publique
- Le manque de connaissance des opportunités d'une carrière dans la fonction publique
- L'absence de fidélisation des agents

*Les objectifs à atteindre sont...*

- La meilleure compréhension du service public, de son sens, de ses avantages, de ses atouts et de la diversité des carrières



### Description de la proposition

Le développement de **lieux, de temps d'échanges et de découvertes des métiers de la fonction publique** par divers biais : forums, journées découverte, sensibilisation des jeunes...



### Les conditions de réussite de l'action

*L'action aura réussi si...*

- La fonction publique parvient à attirer (augmentation du nombre de candidats à la fonction publique), à fidéliser ses agents et à les inciter à y faire carrière



### La mise en œuvre de l'action

*Les points d'attention à prendre en compte...*

- La complémentarité de cette action avec une amélioration de l'évolution des agents et de leurs conditions de travail

*Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...*

- Les agents
- Les associations d'employeurs,
- L'éducation nationale de concert avec les établissements scolaires

## Démonstrateur de réussite n°16 : Généraliser le mentorat dans la fonction publique

Le public bénéficiaire est... Les futurs agents et agents en poste



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La méconnaissance des métiers, des carrières et des perspectives de mobilité dans la fonction publique
- L'absence d'appétence pour les métiers de la fonction publique
- Le recrutement
- La solitude et l'isolement dans l'exercice des missions professionnelles

Les objectifs à atteindre sont...

- La généralisation du recours au mentorat pour tous les agents publics
- Le renforcement de l'attractivité de la fonction publique
- L'accompagnement de l'intégration des nouveaux agents dans la fonction publique
- Le développement des compétences des agents
- La prévention de l'épuisement professionnel



### Description de la proposition

Cette action a pour vocation **l'accompagnement des agents** par des professionnels de niveaux différents, à des fins de formation et de soutien au début (insertion professionnelle, préparation des concours, prise de poste) et durant la carrière (renforcement de la confiance en soi de l'agent et en la confiance collective dans le cadre du travail).



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Le taux de recrutement augmente et le nombre de postes vacants diminue
- La performance de la fonction publique s'améliore
- La fonction publique parvient à se renouveler
- Les agents témoignent d'une meilleure qualité du management au sein des organisations



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Les modalités d'organisation et de mobilisation des agents
- La formation et l'accompagnement des mentors
- La mise en place d'une charte du mentorat
- La nécessité d'informer massivement sur le dispositif
- Le besoin de valorisation de cette démarche dans l'évaluation des carrières des mentors

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les DRH
- Les associations
- Le ministère de la Transformation et de la fonction publique
- Les partenaires sociaux
- Les organismes de formation
- Les écoles de la fonction publique, les grandes écoles et les universités

## Thématique 5 : Parcours et carrière

### Démonstrateur de réussite n°17 : Proposer des stages « vis ma vie » pour découvrir les métiers de la fonction publique

Le public bénéficiaire est... Les futurs agents et les agents en poste



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque de temps de rencontres, d'échanges entre agents au sein de la fonction publique
- La méconnaissance des métiers de la fonction publique

Les objectifs à atteindre sont...

- L'interconnaissance des agents publics
- La meilleure compréhension des métiers à l'échelle des services publics
- Une meilleure attractivité des métiers qui peinent à recruter



#### Description de la proposition

L'action consiste à **créer un statut et une convention** pour permettre aux agents de réaliser un **stage d'une durée variable** afin de **découvrir d'autres métiers** ou de préparer une **reconversion professionnelle**. Cette idée suppose la création d'une plateforme de mise en relation qui permettrait de prendre connaissance des offres de stages et d'en proposer.

Afin de dynamiser le recours à cette pratique, chaque employeur aurait un objectif d'accueil de stagiaires à atteindre.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents peuvent réaliser et proposer des stages
- Le taux de satisfaction des agents est significatif



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La sécurité juridique du dispositif
- La sécurité dans l'accès aux données
- La réticence de certains employeurs de la fonction publique
- La bonne communication en interne et en externe

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les employeurs de la fonction publique
- Les acteurs de la formation et de l'insertion

## Démonstrateur de réussite n°18 : Professionnaliser la fonction RH de la fonction publique et développer une plateforme d'accompagnement des agents dans leurs projets professionnels

Le public bénéficiaire est... Les futurs agents et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le cloisonnement des services
- La méconnaissance de la diversité des métiers
- La recherche d'informations sur la mobilité professionnelle inter-métiers

Les objectifs à atteindre sont...

- La meilleure mobilité des agents
- Le développement des carrières
- Le décloisonnement des parcours métiers
- L'occupation des postes à pourvoir



### Description de la proposition

La plateforme « Mon parcours d'agent public » serait une **plateforme numérique** et une **cellule Ressources Humaines inter-métiers**, sur le modèle de Profil Public. Elle aurait vocation à mettre en relation des conseillers de carrière (postes à créer) et des agents pour accompagner ces derniers dans leurs projets personnels et professionnels.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents parviennent facilement à changer de métier au sein de la fonction publique, et y restent



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La formation des conseillers de carrière pour apporter les informations nécessaires aux agents
- Les moyens numériques et humains

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Le ministère de la Transformation et de la Fonction Publique,
- Les employeurs publics
- L'ONISEP

**Démonstrateur de réussite n°19 : Développer les dispositifs de valorisation des compétences acquises au cours de la carrière RH de la fonction publique et favoriser les innovations et initiatives des agents en valorisant la prise de risque**

Le public bénéficiaire est... Les agents



**Les objectifs pour le public bénéficiaire**

Les difficultés rencontrées sont...

- L'organisation pyramidale
- L'importante inertie ne favorisant pas le changement
- Les lacunes de formation en matière de management et l'incompétence de managers
- Le manque d'initiative des agents
- La faible acceptation de la prise d'initiative par les pairs

Les objectifs à atteindre sont...

- Le développement des compétences des agents (dont softskills)
- L'ouverture des agents aux autres métiers de la fonction publique
- La récompense de manière financière et/ou statutaire de la prise d'initiative et de l'engagement



**Description de la proposition**

L'action consiste en la **création d'un système généralisé d'intrapreneuriat**. Celui-ci reposerait sur la **formation des managers de proximité à l'innovation et à l'évaluation**, et sur l'**incitation des agents à l'innovation** par la communication et des moyens d'expression (ex : boîtes à idées).



**Les conditions de réussite de l'action**

L'action aura réussi si...

- Les agents sont mieux valorisés, ils retrouvent un sens à leurs carrières et à leur engagement
- La relation entre l'agent et l'utilisateur ainsi que la qualité du service s'en trouvent améliorées



**La mise en œuvre de l'action**

Les points d'attention à prendre en compte...

- Le soutien à la démarche
- La formation des managers à ce projet d'intrapreneuriat
- La sensibilisation de l'encadrement intermédiaire

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Tous les managers (top management et managers de proximité)
- Les acteurs de la formation (écoles de service public)

## Démonstrateur de réussite n°20 : Déléguer aux managers de proximité les leviers de l'attractivité

Le public bénéficiaire est... Les managers de proximité



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Des postes non pourvus
- Une déconnexion entre le besoin réel (du terrain) et les décisions du top management.
- L'incapacité de répondre aux attentes des agents que l'on souhaite fidéliser

Les objectifs à atteindre sont...

- Des postes pourvus avec des agents motivés, dotés des compétences adéquates, dont les profils correspondent aux fiches de poste



### Description de la proposition

Sur la base d'une décision politique, il s'agit de **formaliser la délégation des leviers de l'attractivité aux managers de proximité** par voie de **circulaire** à l'échelle nationale, et de la transposer au niveau de chaque employeur public.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- L'indicateur de qualité de vie au travail est en hausse
- Le taux de postes vacants est en diminution
- Le nombre de turn-over (démissions, arrêts de travail sans remplacements) diminue



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'équité entre agents
- La traduction du projet pour la Fonction Publique Territoriale
- Le développement des compétences managériales

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Le politique
- Le top management
- Les agents
- Les organisations syndicales
- Les représentants du personnel

## Thématique 6 : Qualité de vie et conditions de travail

### Démonstrateur de réussite n°21 : Mettre en place un guichet unique de facilitation de l'accueil et de la mobilité des agents

Le public bénéficiaire est... Les agents



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le manque d'accompagnement à l'installation

Les objectifs à atteindre sont...

- L'accompagnement des agents dans leurs projets de mobilité
- La mise en relation d'agents pour favoriser l'entraide



#### Description de la proposition

La création d'un guichet unique doit permettre, en « back-office », **d'accompagner la mobilité** et de diffuser les informations nécessaires, à la fois en amont (lever les freins avant la mobilité) et en aval (organiser l'arrivée des nouveaux agents). D'autre part, ce guichet doit permettre, en « front-office », **d'accueillir les agents et de favoriser leur mise en réseau**.

L'agent y trouvera :

- Un appui collectif : événements de mise en réseau et d'accueil des nouveaux arrivants, en lien avec le service ressources humaines des préfectures et les managers de proximité
- Un accompagnement individualisé : grâce à une orientation sur mesure vers les différentes ressources en fonction des besoins particuliers des agents
- Un support numérique : ressources et informations du territoire disponibles en ligne
- Un soutien par présentiel : par le service ressources humaines de l'établissement d'accueil, les managers de proximité
- Un support écrit : remise d'un kit outil



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents ont des parcours de mobilité réussis (retours d'expérience, mesure de l'utilisation du service)



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La méconnaissance du dispositif par les agents
- La charge de travail pour les agents qui le mettent en œuvre
- La bonne communication sur le service

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Le service ressources humaines de l'organisme d'accueil
- Les syndicats
- L'écosystème des acteurs locaux (mairie, CCI, écoles)
- Les managers

## Démonstrateur de réussite n°22 : Mettre en place un budget dédié à la qualité de vie au travail à la main des managers de proximité

Le public bénéficiaire est... Les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'absence d'enveloppe dédiée et de leviers d'action pour la qualité de vie au travail
- Les actions dédiées positionnées à un échelon stratégique éloigné des besoins des agents

Les objectifs à atteindre sont...

- L'amélioration des conditions de vie au travail
- La responsabilisation et l'autonomisation des acteurs
- L'adaptation aux besoins des agents



### Description de la proposition

L'action consiste en la **mise à disposition d'une enveloppe**, fixée pour chaque établissement par un accord de service, dont l'utilisation doit permettre **l'amélioration des conditions de vie des agents** (équipements, temps conviviaux...). Cette enveloppe serait utilisée par les managers de proximité sur la base d'une concertation permettant d'établir les besoins des agents.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les conditions de travail des agents s'améliorent (mesure sur la base d'un questionnaire)
- Les agents sont autonomes dans leurs propositions d'utilisation de l'enveloppe
- Les agents donnent leurs retours de manière fréquente grâce à des mécanismes de feedback déployés de manière régulière



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La mise en place d'une réelle enveloppe supplémentaire à disposition « *pas une rustine pour des problèmes plus systémiques* »
- Le désinvestissement et le désengagement de l'institution
- L'écoute des besoins des agents

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- La hiérarchie (impulsion de la démarche)
- Les managers de proximité (organisation, diffusion)
- Les agents (choix)

## La transition écologique

### Thématique 7 : Transition écologique des services publics

#### Démonstrateur de réussite n°23 : Sensibiliser les usagers pour favoriser la transition écologique

Le public bénéficiaire est... Les usagers



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Les injonctions contradictoires « fin du monde » vs. « fin du mois »
- La désinformation
- Le sentiment d'impuissance et d'anxiété des usagers

Les objectifs à atteindre sont...

- La mobilisation et l'engagement de toute la population dans la transition écologique
- L'incitation à des mesures de transition plutôt que des contraintes
- L'acceptabilité de la transition écologique



#### Description de la proposition

Cette **campagne de communication** a vocation à être **multicanale**, et à jouer sur deux axes : un discours de gravité et un discours sur la désirabilité du futur.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- L'utilisateur peut désormais trouver des informations claires, justes sur la transition écologique ainsi que des solutions
- L'utilisateur manifeste l'envie de se mobiliser pour la transition écologique et accepte plus facilement les efforts à fournir



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'exemplarité de la campagne

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les relais dans la société civile
- Des acteurs consensuels (influenceurs, citoyens connus...)
- Les écoles

## Démonstrateur de réussite n°24 : Instauration d'un ticket unique (ticket climat) pour inciter à prendre des transports décarbonés

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Le coût actuel élevé des transports
- Le maillage complexe et insuffisant de l'offre de mobilité, et son accessibilité
- La multiplicité des dispositifs existants en termes de titres de transports

Les objectifs à atteindre sont...

- Le report modal vers les modes de transports alternatifs à la voiture grâce à un ticket unique pour les transports publics, en accès illimité et à prix réduit



### Description de la proposition

La mise en place d'un ticket unique permettrait à chacun d'accéder à des **transports publics** (tous types de transports en commun) à un **prix acceptable**. Il pourrait être mis en place par le ministère de l'Environnement, avec l'aide de la DITP, et débiter avec une expérimentation dans une région urbaine et dans une région rurale.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Tous les usagers peuvent accéder aux transports en commun facilement
- Les usagers empruntent les transports en commun pour tous types de voyages et de manière plus fréquente
- L'usage de l'avion et de la voiture diminue



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La complexité de l'écosystème concerné
- Le financement
- La simplicité et la lisibilité du parcours

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Le ministère de l'Environnement
- Le ministère des Transports
- La DITP

## Démonstrateur de réussite n°25 : Créer des « fresques » de la transformation écologique de la fonction publique

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La mauvaise compréhension des enjeux environnementaux et des impacts du changement climatique, et le manque d'adhésion aux solutions

Les objectifs à atteindre sont...

- L'adhésion du plus grand nombre d'acteurs et de citoyens à la feuille de route de la transition écologique
- La co-construction de la feuille de route avec les agents, les usagers, les acteurs associatifs et les entreprises



### Description de la proposition

Cette action consiste en la **création d'une fresque graphique interactive et participative, accessible à tous** (dans le fond et la forme). Elle permettrait d'aborder des sujets divers tels que la pollution atmosphérique, la mobilité douce, la rénovation énergétique des bâtiments... en spécifiant les échelles de temps, les causes et les actions sous forme graphique.

Enfin, la co-construction de cette fresque se concrétiserait par la mise en place de diverses **concertations** sur le tout le territoire français.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- La feuille de route et la fresque sont co-construites avec l'ensemble de la société
- Les lecteurs et contributeurs de la fresque comprennent les enjeux et actions associées

### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'utilisation d'un langage compréhensible pour tous (par exemple, utiliser le FALC Facile à Lire et à Comprendre)
- L'évaluation des actions mises en œuvre et leurs impacts sur le climat, sur la biodiversité et sur la santé

## Démonstrateur de réussite n°26 : Mettre en place un budget carbone par administration et responsabiliser les managers publics dans l'objectif de diminution de l'empreinte carbone de la fonction publique

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La difficulté de mesurer l'empreinte carbone de l'administration et donc la méconnaissance des émissions des CO<sup>2</sup>

Les objectifs à atteindre sont...

- La résilience des territoires
- La montée en compétences pour une meilleure conduite des politiques publiques



### Description de la proposition

L'action consiste en la **mesure interne**, pour chaque administration et à toutes les échelles, de son **empreinte carbone**. Suite à cette mesure, un état des lieux serait dressé afin d'établir les **actions à mettre en œuvre** et les prioriser, dans la poursuite **d'objectifs de réduction des émissions**. Les managers seraient responsabilisés à travers l'attribution d'un **budget carbone** pour leur équipe.

In fine, chaque ministre se chargerait de rendre compte annuellement et publiquement de l'atteinte des objectifs et il proposerait, devant le Parlement, des actions correctrices en cas d'écart (propositions accessibles en open data).

Cette action pourrait réduire jusqu'à 15% des émissions de gaz à effet de serre de la France.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- L'empreinte carbone de chaque administration et des modes de travail est mesurée
- Des leviers d'action sont identifiés pour réduire l'empreinte carbone des administrations
- Les émissions de CO<sup>2</sup> diminuent année après année



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'internalisation de la compétence de mesure du bilan carbone
- La mise en visibilité des efforts consentis à haut niveau
- L'exemplarité de l'administration
- La reddition publique des comptes

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les agents (dont les managers)
- Les ministres
- Les associations environnementales

## Démonstrateur de réussite n°27 : S'appuyer sur une complémentarité entre un État stratège et des collectivités territoriales en prise avec le terrain pour accélérer les transitions écologiques

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La longue élaboration de la stratégie, parfois inadaptée aux réalités du terrain
- Le retard dans l'actualisation des feuilles de route territoriales en temps réel, au regard de l'évolution de la stratégie



### Description de la proposition

Il s'agit de donner de **l'autonomie aux échelons locaux** pour mettre en œuvre des actions qui **accélèrent la transition écologique**. Des retours d'expérience mutualisés et réguliers entre État et collectivités pourraient être organisés pour adapter et rétroagir sur la feuille de route. En complément, une analyse des retours pourra être mise en place pour faire évoluer la stratégie grâce à des échanges plus étroits et fréquents.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les collectivités locales sont plus libres de faire des propositions
- Les initiatives en matière de transition écologique sont mises en œuvre plus rapidement



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- L'écoute entre les acteurs
- La fluidité des échanges
- La poursuite du cap et du rythme

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les agents
- Les usagers

## Thématique 8 : Transition écologique de la fonction publique

### Démonstrateur de réussite n°28 : Disposer d'indicateurs mesurables dans toute la fonction publique en matière de transition écologique pour communiquer auprès de tous

Le public bénéficiaire est... Les usagers et agents



#### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La méconnaissance des sujets, des ordres de grandeur et des solutions opérantes liés à la transition écologique par les citoyens

Les objectifs à atteindre sont...

- L'éducation et la sensibilisation du grand public sur les enjeux de la transition écologique
- Éclairer les décisions publiques



#### Description de la proposition

La proposition consiste en **l'affichage régulier des indicateurs concrets**, mesurés à des fréquences données à la vue de tous (fonctionnaires, partenaires, usagers). Ces indicateurs (gaspillage alimentaire, utilisation du plastique, mobilité décarbonée) devraient faire l'objet d'une **campagne de communication** sincère et objective sur ces sujets.

Des « **trophées** » pourraient également être mis en place pour mettre en valeurs des initiatives d'agents.

Cela permettrait de parvenir à la **création d'un système de mesure d'impact environnemental complet** et partagé, intégrant un calendrier ambitieux à 2025 et 2030.



#### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Chaque agent adopte des gestes éco-responsables au quotidien
- L'impact carbone des services publics et de la France chute
- D'autres pays européens suivent à leur tour cette initiative



#### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- Les indicateurs doivent être quantifiables, mesurables et parlant vis-à-vis du grand public

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les agents
- Les partenaires (associations, entreprises, centres de recherche)

## Démonstrateur de réussite n°29 : Généraliser des objectifs de transition écologique dans toutes les fiches de poste des agents

Le public bénéficiaire est... Les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'absence de la transition écologique dans les parcours des agents
- La multiplicité actuelle des tâches des agents
- Le manque d'incitation des agents à changer leurs pratiques

Les objectifs à atteindre sont...

- L'engagement de l'ensemble des agents dans la transition écologique grâce au développement de leurs connaissances
- L'exemplarité des services publics.



### Description de la proposition

L'action consiste en la **formation des agents** aux enjeux de la transition écologique, en adaptant les principes à leurs métiers et co-construisant avec eux leurs **fiches de postes**.

Une **boîte à solutions** (ressources, guides...) pourrait également être mise à leurs disposition pour les orienter.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les agents agissent en faveur de la transition écologique dans le cadre de leur métier

## Démonstrateur de réussite n°30 : Impliquer et valoriser les agents dans la transition écologique

Le public bénéficiaire est... Les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- La méconnaissance des agents vis-à-vis des enjeux liés à la transition écologique
- Le manque de moyens dédiés et le manque d'outils
- Le manque d'espaces de réflexion et de travail (espaces temporels et physiques)
- Le manque de légitimité d'agir

Les objectifs sont...

- L'implication des agents dans la transition écologique
- La valorisation de leurs initiatives
- L'émulation inter-catégorielle



### Description de la proposition

Cette action consiste en la **définition d'objectifs de transition écologique dans les fiches de postes**, d'où découlerait une **autodéfinition d'objectifs et d'actions** en faveur de la transition.

En parallèle, les agents assureraient une **formation** pour développer une **culture commune inter catégorielle**, pour renforcer leurs **compétences** et visibiliser l'importance **de l'enjeu de la transition écologique**.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Des outils communs sont créés
- Les pratiques professionnelles ont évolué grâce à une prise de conscience accrue des enjeux de la transition écologique
  - 100% des agents sont formés et certifiés
  - 100% des fiches de poste sont compatibles avec les objectifs de la transition écologique
  - 100% de la thématique transition écologique est intégrée dans les référentiels métiers
- Des projets se sont développés et des agents y sont impliqués



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La formation des managers
- L'accompagnement au changement
- Visibiliser les bénéfices de l'implication des agents dans les mesures de transition écologique

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les organismes et les instituts de formation ou partenaires
- Les facilitateurs

## Démonstrateur de réussite n°31 : Généraliser les dispositifs de formation des agents à la transformation écologique

Le public bénéficiaire est... Les agents et élus territoriaux



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- L'hétérogénéité des connaissances
- Le cloisonnement des métiers et des fonctions

Les objectifs à atteindre sont...

- Le développement des connaissances et des compétences comme levier d'accélération de la transition écologique



### Description de la proposition

L'action consiste en la **généralisation des formations sur-mesure**, définies par la DRH (associant DGS et DGA) afin de développer **les connaissances et les compétences** en interne. Ces formations pourraient comporter **l'acquisition d'un socle fondamental de connaissances**, une **formation opérationnelle** et un **accompagnement concret** par rapport à leurs corps de métier.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Les usagers et les élus peuvent suivre les résultats de mise en œuvre du PCAET (ou autre instrument de planification locale de la transition écologique)



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La formation systématique de tous les agents de la collectivité
- La valorisation de la formation effectuée :
  - Pour l'agent (certification, valorisation CV, prime)
  - Pour la collectivité (label)

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Les élus
- Le DGS et le DGA
- Le DRH

## Démonstrateur de réussite n°32 : Mettre à disposition des agents des éléments logistiques pour favoriser la mobilité douce

Le public bénéficiaire est... Les agents



### Les objectifs pour le public bénéficiaire

Les difficultés rencontrées sont...

- Les infrastructures peu développées

Les objectifs à atteindre sont...

- Un usage massif du vélo pour se déplacer vers son lieu de travail



### Description de la proposition

L'action consiste en la mise en place **d'infrastructures** au sein des services et des établissements publics pour **favoriser la mobilité douce**. Un conseiller mobilités douces pourrait être nommé au sein de l'administration.



### Les conditions de réussite de l'action

L'action aura réussi si...

- Le taux d'agents ayant recours aux mobilités douces augmente



### La mise en œuvre de l'action

Les points d'attention à prendre en compte...

- La sécurité
- L'adaptation du dispositif aux personnes en situation de handicap
- La complémentarité de ces actions avec des propositions globales sur les mobilités

Les acteurs qui pourraient contribuer à la réussite sont...

- Le DRH
- Les collectivités locales
- Les acteurs privés : vendeurs et réparateurs de vélos

