

## FORUM DE L'ACTION PUBLIQUE

Contenu complet de la plateforme  
[forum-action-publique.gouv.fr](http://forum-action-publique.gouv.fr)

# PARTIE I : Les missions et l'action du service public

Type de consultation :



Ouvert à :



Usagers



Agents de la  
fonction publique

Thème 1 :  
Les missions et  
l'action du service  
public

**1) Parmi les valeurs du service public suivantes, lesquelles vous semblent les plus importantes ? (3 réponses max)**

- Le sens de l'intérêt général
- La continuité des services
- L'égalité de traitement de tous
- Le devoir de neutralité
- Le respect de la laïcité
- L'adaptation aux évolutions de la société
- La protection des populations les plus fragiles
- Autre, précisez : .....

**1 bis) Pour chaque item sélectionné : Dans la pratique, cette valeur vous semble-t-elle effectivement mise en œuvre par les services publics ?**

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non pas du tout

**2) L'accès de tous aux services publics doit prendre en compte les contraintes et difficultés de chacun (géographiques, physiques, etc.). Quelles mesures devraient d'après vous être mises en œuvre pour mieux appliquer ce principe ?**

**3) D'après votre expérience personnelle, diriez-vous que l'action des services publics :**

- Tend de manière générale à s'améliorer
- Tend de manière générale à se dégrader
- Ni l'un, ni l'autre

**3 bis) Si réponse 1 ou 2 : Pouvez-vous illustrer votre réponse par un exemple issu de votre expérience personnelle ?**

**4) Quelle(s) missions actuellement conduite(s) par le service public ne vous semble(nt) plus répondre aux besoins de la société ?**

**5) Quelle(s) nouvelle(s) missions de service public vous semble-t-il nécessaire de créer ou de renforcer pour mieux répondre vos besoins ?**

**6) Quelle(s) missions actuellement conduite(s) par le service public pourraient, selon vous, être confiées à d'autres acteurs (entreprises, associations, citoyens) ?**

**7) Voici différentes pistes pour améliorer les services publics. Laquelle vous semble être prioritaire ?**

- Simplifier les démarches
- Elargir les horaires d'accueil
- Améliorer la qualité de l'accueil
- Personnaliser davantage les services proposés
- Réduire le délai de traitement des demandes
- Communiquer publiquement sur les résultats des services publics

**8) *Quelle que soit la réponse donnée à la question précédente* : A quels services publics ou démarches vous semble-t-il prioritaire d'appliquer cette mesure ?**

**9) Quelles idées ou mesures de simplification vous semblent prioritaires à mettre en œuvre ?**

**10) Quelles sont les démarches administratives que vous souhaiteriez pouvoir faire totalement par internet (sur mobile / tablette / ordinateur) ?**

**11) Quelle idée souhaiteriez-vous soumettre au Président de la République et au Premier ministre afin d'améliorer les services publics ?**

## PARTIE II\* : Une fonction publique plus ouverte et plus attractive

Type de consultation :



Consultation  
ouverte

Ouvert à :



Usagers



Agents de la  
fonction publique

Thème 2\* :  
Une fonction  
publique plus  
ouverte et plus  
attractive

## **Qu'est-ce qui vous donnerait envie ou vous a donné envie de travailler dans la fonction publique ?**

Problématique

**Qu'est-ce qui vous donnerait envie ou vous a donné envie de travailler dans la fonction publique ?**

Propositions

*[Elles seront proposées par les agents uniquement]*

# Rendre la fonction publique plus attractive

## Problématique

### **Comment rendre la fonction publique plus attractive ?**

Si la fonction publique évoque avant tout des valeurs et un engagement des agents au service des citoyens, elle est aussi parfois perçue, sans doute à tort, notamment par les jeunes générations, comme trop hiérarchisée, trop impersonnelle et peu agile.

La diversité des métiers de la fonction publique reste trop méconnue.

Par ailleurs, l'enjeu d'attractivité est particulièrement crucial avec des départs en retraite nombreux dans les prochaines années.

## Facteurs d'explication

### **Une image biaisée du quotidien des agents publics et une communication insuffisamment efficace**

Le quotidien des agents souffre d'une image biaisée auprès d'une partie du grand public. En outre, la communication sur la diversité des métiers de la fonction publique, les processus de recrutements et les perspectives de carrières semblent insuffisants.

### **L'administration ne met pas assez en avant sa capacité à innover**

Bien que de nombreuses initiatives de modernisation de l'administration existent et attestent de sa capacité à innover, ces initiatives sont peu connues du grand public.

### **Une organisation et une culture de travail qui correspondent moins aux attentes des nouvelles générations**

Le système hiérarchique « pyramidal » classique, les modes d'encadrement des équipes et la culture du « présentisme » sont parfois encore présents dans les administrations. Ces modes d'organisation de travail semblent dépassés pour une partie de la nouvelle génération.

### **Des carrières parfois jugées moins intéressantes que dans le secteur privé**

Les profils de carrière et de rémunération ainsi que la diversité des parcours professionnels sont parfois jugés moins intéressants que dans le secteur privé.

### **La qualité de vie au travail est insuffisamment prise en compte**

## Propositions

### **Renforcer la communication sur le service public et son évolution**

Afin de faire évoluer l'image biaisée que peut avoir le grand public de la fonction publique, il est nécessaire de renforcer la communication sur les valeurs du service public, la diversité de ses métiers, des recrutements et des carrières ainsi que la prise en compte de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modes de management. S'appuyer sur les réseaux sociaux semble indispensable.

### **Favoriser le bien-être, la créativité, l'interactivité et la performance au travail**

Pour gagner en attractivité et en qualité de vie au travail, l'administration doit développer des environnements de travail favorisant bien-être, créativité, interactivité et performance des collectifs de travail.

### **Développer de nouvelles méthodes de management**

Afin de gagner en souplesse et pour mieux s'adapter aux attentes des nouvelles générations, il est nécessaire de s'appuyer sur de nouvelles méthodes de managements plus agiles.

### **Offrir des profils de carrière plus motivants et plus diversifiés**

Le renforcement de la mobilité dans la fonction publique, basées notamment sur les compétences et les appétences, permettrait d'offrir des carrières plus diversifiées et motivantes

### **Stimuler la capacité à innover**

L'administration est un terrain d'innovation insuffisamment connu. Il est nécessaire de valoriser les initiatives de terrain et les propositions des agents en interne mais aussi auprès des citoyens.

# Adapter le recrutement aux compétences nécessaires au service public

## Problématique

### **Comment adapter le recrutement aux compétences nécessaires au service public ?**

Le recrutement dans la fonction publique reste encore insuffisamment centré sur les compétences, le savoir être et le savoir-faire. Le savoir académique domine dans le recrutement, le savoir opérationnel et les acquis de l'expérience professionnelle sont insuffisamment pris en compte.

La fonction publique n'est pas suffisamment attractive dans les territoires où les besoins sont les plus importants.

## Facteurs d'explication

### **La rigidité des modalités de recrutement**

La rigidité des modalités de recrutement (l'organisation de concours par exemple) est parfois préjudiciable à la souplesse des organisations

### **Les épreuves de concours restent parfois encore trop académiques**

Certaines épreuves de concours apparaissent encore trop orienter sur des connaissances académiques et insuffisamment sur des compétences, les savoir-faire ou des savoir-être

### **L'opacité des modalités de concours**

Les modalités des concours sont parfois complexes et nécessitent de bien s'informer en amont. En outre, les modalités de préparation aux concours restent peu connues, peut-être insuffisantes et pas accessibles à tous.

## Propositions

### **Professionaliser les épreuves des concours**

Intégrer davantage le savoir-faire et le savoir-être dans les épreuves des concours (cas pratique, mise en situation,...) permettrait un recrutement plus adéquat avec les besoins des employeurs et une diversification des profils

### **Développer des outils de préparation à l'ensemble des concours de la fonction publique**

Afin de permettre à chacun d'être en mesure de pouvoir intégrer la fonction publique s'il le souhaite, il est nécessaire de développer des outils adaptés et une offre de préparation aux concours de la fonction publique sur l'ensemble du territoire.

### **Développer la communication sur les voies d'accès à la fonction publique et sur la variété des débouchés**

La communication, notamment via les réseaux sociaux, devrait être développée pour mieux informer sur les concours et la variété des métiers de la fonction publique

### **Adapter le recours au contrat pour des besoins spécifiques des services publics**

Dans le cas des métiers en tension ou de besoins spécifiques ponctuels, l'administration doit pouvoir s'adapter rapidement et ainsi recruter des contractuels.

# Faire en sorte que la fonction publique soit plus à l'image de la société

## Problématique

### **Comment faire en sorte que la fonction publique soit plus à l'image de la société ?**

La fonction publique n'est pas représentative de l'ensemble de la société qu'elle sert alors même que tout citoyen doit pouvoir accéder aux emplois publics en vertu de la Constitution. On constate une surreprésentation des enfants de fonctionnaires et une prédominance de certaines catégories de la population parmi les agents publics et les candidats à la fonction publique.

La fonction publique reste difficile d'accès pour les personnes qui en sont éloignées aujourd'hui, notamment celles issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville ou des zones de revitalisation rurale. Peu de personnes rejoignent la fonction publique après une expérience professionnelle dans le secteur privé.

## Facteurs d'explication

### **Une partie de la population estime que la fonction publique n'est pas faite pour elle**

Par méconnaissance de la fonction publique et de ses métiers, une partie de la population s'autocensure et n'envisage pas d'exercer un métier de la fonction publique.

### **La méconnaissance des différents modes de recrutement**

Les différents concours de la fonction publique ne sont pas assez connus du grand public, de même que les possibilités d'embauche sous contrat.

### **L'incompatibilité géographique d'un poste**

L'accès à la fonction publique implique parfois une mobilité géographique difficilement compatible avec la situation personnelle ou familiale.

### **La fonction publique est peu attractive**

A poste de responsabilité équivalent, les métiers de la fonction publique sont moins bien rémunérés que dans le secteur privé.

## Propositions

### **Développer les viviers de recrutement**

Il est nécessaire de développer et d'élargir les viviers de recrutement via des campagnes d'information et de communication auprès de personnes n'ayant pas connaissance des possibilités d'emploi ou de carrière au sein de la fonction publique.

### **Mieux communiquer sur les possibilités de recrutement et d'emploi**

Il est important d'améliorer la communication sur l'Etat employeur auprès des élèves scolarisés, étudiants et demandeurs d'emplois et, notamment ceux issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville et des territoires ruraux.

### **Développer de nouveaux modes d'insertion dans la fonction publique**

Il paraît utile de développer de nouveaux modes d'insertion (apprentissage,...) dans la fonction publique afin de répondre aux attentes des personnes qui en sont aujourd'hui éloignées

### **Mieux prendre en compte la situation de l'agent dans le processus d'affectation**

Afin d'améliorer les processus d'affectation sur les emplois publics, il semble pertinent de tenir compte des aspirations et de la situation personnelle ou familiale de l'agent.

## PARTIE III : Gestion des ressources humaines dans la fonction publique

Type de consultation :



Consultation ouverte

Ouvert à :



Agents de la fonction publique

Thème 3 :  
Des parcours professionnels plus riches et diversifiés

Thème 4 :  
Des employeurs publics attentifs aux agents, à la qualité de vie au travail et à l'innovation

Thème 5 :  
Une offre de service ressources humaines renforcée

## **Pour vous, qu'est-ce qu'une carrière réussie?**

Problématique

**Pour vous, qu'est-ce qu'une carrière réussie?**

Propositions

*[Elles seront proposées par les agents uniquement]*

# Accompagner les évolutions professionnelles

## Problématique

### **Comment accompagner les évolutions des métiers et les reconversions professionnelles ?**

L'évolution continue des besoins des usagers, des organisations, des missions et des métiers au sein des administrations nécessite une adaptation constante des compétences.

La coexistence, d'une part, de métiers émergents ou en tension (sous-effectifs) qui nécessitent des compétences nouvelles ou rares et, d'autre part, de métiers en mutation, entraîne un besoin d'accompagnement des agents dans ces changements.

Avec l'allongement des carrières, une aspiration à changer de métier peut être ressentie par les agents et il apparaît essentiel de faciliter les évolutions de carrière d'un enseignant, d'un soignant, d'un policier ou tout agent qui souhaiterait s'investir autrement pour le service public.

## Facteurs d'explication

### **Une insuffisante anticipation des besoins en compétences à moyen et long terme**

Les administrations ne parviennent pas suffisamment à développer une vision à moyen et long terme des besoins en compétences qui leurs seront nécessaires à l'avenir. L'anticipation de ces besoins doit permettre une meilleure gestion des carrières et un meilleur accompagnement des projets professionnels.

### **Le manque de passerelles inter fonction-public et entre public et privé**

Les modalités de gestion de carrière et le manque de transversalité entre fonction-publics et entre secteurs public et privé ne facilitent les évolutions ou reconversions professionnelles.

### **Les modalités de développement des compétences ne sont pas toujours adaptées**

Les modalités actuelles de développement des compétences, qui reposent majoritairement sur les formations présentielles, ne couvrent plus l'intégralité des attentes et des besoins des services et des agents.

### **Le potentiel des agents est insuffisamment détecté**

Les outils permettant d'identifier les compétences acquises par les agents tout au long de leur parcours et leur potentiel à en développer de nouvelles sont insuffisamment développés.

## Propositions

### **Anticiper les besoins en compétences et former les agents en conséquence**

L'évolution des organisations et le développement du numérique transforment les métiers de la fonction publique. Le développement d'une vision à plus long terme des besoins en compétences nouvelles doit permettre de construire des offres de formation et d'accompagnement adaptées..

### **Diversifier et structurer l'offre de développement de compétences pour les agents**

Afin de s'adapter au mieux aux attentes et aux besoins des services et des agents, l'administration doit diversifier les modalités de développement des compétences (logique d'organisation apprenante, diversification des modalités d'apprentissage, développement de la formation à distance...)

### **Aider les agents à construire leurs parcours professionnels**

L'administration doit permettre à chaque agent de pouvoir définir et être acteur de son projet professionnel. Pour cela elle doit permettre à chacun de disposer d'un conseil en évolution professionnelle et faciliter l'accès aux parcours de formation qualifiants, certifiants ou, diplômants.

### **Faire connaître auprès des autres employeurs les compétences acquises des agents**

Afin de faciliter les mobilités et évolutions professionnelles et proposer des accompagnements personnalisés, il est nécessaire d'outiller les administrations afin que les managers ou les référents RH puissent identifier les compétences acquises par les agents.

### **Renforcer les collaborations entre employeurs publics**

Dans un souci de transversalité, de rationalisation de l'offre et de formation et afin de faciliter

les évolutions de carrière inter-fonction publique, il est nécessaire de renforcer les collaborations et la coordination entre employeurs publics.

# Faire évoluer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins

## Problématique

### **Comment faire évoluer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins des services et des agents ?**

L'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie est une réalité pour les agents publics, mais il est parfois inégal (au regard de la catégorie de l'emploi exercé, de l'âge de l'agent, du territoire concerné...). L'objectif d'accompagner les mobilités et les changements d'emploi ou de profession est insuffisamment identifié.

## Facteurs d'explication

### **Une offre de formation ne couvrant pas tous les besoins**

L'offre de formation est excessivement orientée vers certains besoins (préparations aux concours, formations d'accompagnement à la prise de poste...) et ne couvre pas l'intégralité des besoins nécessaires

### **Une identification insuffisante des besoins de formation**

Le besoin en formation n'est pas assez pris en compte et n'intervient que durant l'entretien annuel. Il est nécessaire de développer l'identification de ces besoins.

### **Un accès peu développé aux formations qualifiantes**

## Propositions

### **S'appuyer sur le Compte Personnel de Formation**

Le compte personnel de formation doit être utilisé comme un levier pour accompagner les parcours professionnels et faciliter l'accès à un accompagnement personnalisé

### **Améliorer le recueil des besoins de formation**

Afin d'améliorer le recueil des besoins de formation, il est nécessaire de développer des outils adaptés au service de l'agent et de son encadrant. Il faut également veiller à mieux intégrer la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

### **Faciliter l'accès aux formations certifiantes**

Une meilleure communication sur ces formations permettra d'en faciliter l'accès, notamment pour des catégories professionnelles les moins qualifiées

### **Renforcer l'individualisation des parcours de formation**

Afin de mieux s'adapter au parcours professionnel de l'agent, il est important de renforcer l'individualisation des parcours de formation, en formation initiale comme en formation continue, en prenant davantage en compte les compétences acquises

### **Moderniser les outils de formation et renforcer l'innovation pédagogique**

A l'heure du numérique, la fonction publique doit moderniser ses outils de formation (développement de la formation à distance) et renforcer l'innovation pédagogique (méthodes d'enseignement participatives...) afin de mieux répondre aux besoins des agents

### **Renforcer les collaborations entre employeurs publics**

Dans un souci de développer l'offre de formation, il semble important de renforcer les collaborations entre employeurs publics, y compris entre les différents versants de la fonction publique afin de mutualiser les méthodes, les contenus et les moyens de formation.

### **Mieux évaluer les formations**

Dans un souci d'amélioration des formats et des contenus, il faudrait systématiser les bilans de formation détaillés à n+6 mois

## Favoriser l'affectation dans les territoires moins attractifs

### Problématique

#### **Comment favoriser l'affectation et la fidélisation des agents expérimentés dans les territoires moins attractifs ?**

Des difficultés persistent pour garantir la qualité, voire assurer la continuité du Service public dans certains territoires. Il est absolument nécessaire de pourvoir tous les postes où qu'il soit situés.

Une perte d'expertise, voire de légitimité, des services situés dans les zones peu attractives peut se produire (vacance de postes et rotation de l'emploi élevées, pourvoi de postes reposant pour une part importante sur des sorties d'école, etc.).

Enfin, des problèmes de qualité de vie au travail peuvent survenir dans les territoires les moins attractifs, du fait des sous-effectifs et de la rotation de l'emploi.

Qu'est ce qui pourrait vous amener à accepter une affectation dans une zone urbaine sensible ou dans une zone rurale éloignée ? Vous qui exercez dans une zone urbaine sensible ou dans une zone rurale éloignée, quelles sont les raisons de vos motivations et quels sont les éléments qui permettraient de vous inciter à y rester plusieurs années ?

### Facteurs d'explication

#### **Manque d'attractivité géographique**

Du fait de leur localisation ou de leur enclavement, certains territoires manquent d'attractivité géographique

#### **Coût de la vie élevé dans certains territoires**

Dans certaines grandes villes et régions touristiques, le coût de la vie est important (loyer,...) et peut décourager l'installation

#### **Manque d'infrastructures, d'offre de services et d'activité économique**

Certaines zones du territoire qui souffrent d'un manque d'infrastructures ou d'offres de services, ont une attractivité réduite. Il en va de même de territoires où l'activité économique est insuffisamment développée.

#### **Manque d'incitations à travailler dans des zones peu attractives**

Manque d'incitations à prendre des postes ou à rester dans des zones peu attractives

#### **Difficultés liées au quotidien de ces postes**

### Propositions

#### **Permettre une accélération de carrière plus facile**

En cas d'expérience professionnelle réussie dans un territoire peu attractif, il serait intéressant d'offrir une accélération de carrière à l'agent concerné

#### **Proposer un accompagnement personnalisé**

La mise en place d'un suivi des agents nouvellement affectés dans une zone peu attractive par un conseiller mobilité carrière (CMC) permettrait à ces agents de se projeter à plus long terme et sur une diversité de métiers.

#### **Mettre en place des primes spécifiques**

Ces primes seraient mises en place en cas de prise d'un poste sensible dans un territoire peu attractif et/ou en cas d'enchaînement d'un second poste dans une structure ou un territoire peu attractif.

#### **Faciliter l'arrivée de l'agent dans le territoire**

Afin d'augmenter l'attractivité de certains territoires, différentes aides peuvent être apportées à l'agent afin de faciliter son arrivée (aide au logement, aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, garde et scolarisation d'enfants...).

#### **Adapter les conditions de travail**

Afin de pallier les temps de trajets parfois longs dans certains territoires, il est nécessaire d'encourager et de développer les nouveaux modes de travail (travail nomade, télétravail, travail en site distant, tiers-lieu collectif)

#### **Rendre ces postes plus attractifs en termes de responsabilités**



## Favoriser l'accès aux responsabilités

### Problématique

#### **Comment favoriser l'accès aux responsabilités et organiser la promotion ?**

Aujourd'hui, les agents publics aspirent à des mécanismes de promotion davantage basés sur le potentiel, les compétences et la prise de responsabilité.

Inversement, l'accès à certains postes est parfois conditionné à l'appartenance à un corps/grade d'une administration, plutôt qu'à l'exercice préalable de fonctions ayant permis d'acquérir des compétences.

### Facteurs d'explication

#### **Une gestion quantitative plutôt que qualitative**

Actuellement, une gestion statutaire de masse est privilégiée, car plus simple à mettre en œuvre, plutôt qu'une gestion plus qualitative impliquant de mieux connaître le profil de chaque agent et de disposer de systèmes d'informations performants

#### **Un accompagnement insuffisant**

L'accompagnement des agents est parfois insuffisant, lors de la recherche de postes puis lors de la prise de poste à plus forte responsabilité

#### **Le manque de connaissance des attentes de l'employeur**

Les agents ne connaissent pas toujours les attentes des employeurs en termes de parcours professionnel, compétences ou expériences souhaités pour occuper tel ou tel poste de responsabilité

#### **Les mécanismes de promotion privilégient excessivement l'ancienneté**

Actuellement, les mécanismes de promotion privilégient davantage l'ancienneté acquise dans une administration ou les connaissances académiques et ne prennent pas suffisamment en compte les compétences professionnelles, les acquis de l'expérience ou la prise de risque liée à un changement d'univers administratif

#### **Une reconnaissance plus importante des fonctions d'encadrement**

### Propositions

#### **Simplifier les règles statutaires d'accès à certains emplois fonctionnels**

Cette simplification prendra en considération l'élargissement des viviers dans les modes de rémunération

#### **Faire évoluer le contenu des épreuves de concours**

Intégrer davantage le savoir-faire et le savoir-être dans les épreuves des concours (cas pratique, mise en situation,...) permettrait un recrutement plus adéquat avec les besoins des employeurs

#### **Intégrer la prise en compte des compétences et de l'expérience acquise dans les systèmes d'informations**

Afin de gagner en qualité de l'information sur le profil des agents, il est nécessaire d'enrichir les SI de données relatives aux compétences acquises et expériences

#### **Favoriser la prise en compte de l'expérience et des compétences dans l'accès aux promotions**

Il est nécessaire de davantage fonder les promotions et l'accès aux responsabilités sur l'expérience et sur l'ensemble des compétences professionnelles acquises

## **Pour vous, qu'est-ce qu'un environnement de travail stimulant?**

Problématique

**Pour vous, qu'est-ce qu'un environnement de travail stimulant?**

Propositions

*[Elles seront proposées par les agents uniquement]*

# Favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public

## Problématique

### **Comment favoriser la participation des agents à l'amélioration du service public ?**

Les agents publics aspirent davantage qu'auparavant à ce que leurs avis soient pris en compte dans l'exercice de leurs missions.

L'amélioration de la qualité et de la performance des services publics gagneraient à prendre davantage en compte la connaissance du terrain ou l'expérience des agents.

## Facteurs d'explication

### **Un fonctionnement hiérarchique pyramidal**

Le fonctionnement hiérarchique pyramidal qui régit les grandes organisations telles que la fonction publique, peut paralyser l'expression et la prise d'initiatives des agents pourtant nécessaire à son amélioration.

### **Les pratiques managériales ont peu évoluées**

Les nouvelles formes de management – plus inclusives, participatives et bienveillantes – sont encore trop peu mises en œuvre dans la fonction publique.

### **La réticence des agents à donner leur avis**

Certains agents s'autocensurent, estimant que leurs propositions d'amélioration ne seront pas entendues par leur hiérarchie.

## Propositions

### **Favoriser le mode projet**

Développer le recours au travail en mode projet permet à des agents de métiers ou de services différents de travailler sur un même projet au sein d'une équipe *ad hoc* directement attachée au niveau hiérarchique pertinent.

### **Associer davantage les agents à la réflexion sur le sens de l'action collective**

Les agents doivent être systématiquement associés aux temps et aux espaces de réflexion sur les objectifs poursuivis par l'organisation.

### **Sensibiliser et former les managers à des méthodes plus collaboratives**

Il convient de former les encadrants à des méthodes de travail s'appuyant sur la coopération entre agents, le partage d'informations et la co-responsabilité.

### **Proposer un cadre permettant aux agents de s'exprimer**

Chaque organisation doit proposer des outils permettant aux agents de s'exprimer et organiser des temps institutionnalisés de réflexion collective sur un rythme pertinent correspondant à ses besoins et à l'évolution de ses missions.

### **Accompagner les agents dans la formulation de propositions d'évolution des services**

Il est nécessaire de communiquer et d'associer les agents aux suites données aux propositions d'évolutions des services qu'ils ont formulées.

# Favoriser la cohésion des collectifs de travail

## Problématique

### **Comment favoriser la cohésion des collectifs de travail ?**

La réussite et la concrétisation de projets de transformations du service public dépendent grandement de **l'efficacité des pratiques managériales** utilisées à tous les niveaux du service public. Par rapport à d'autres pays, la France demeure marquée par :

- une organisation du travail pyramidale
- une frilosité à la prise de risque
- un rapport au temps trop extensif (présentéisme valorisé au détriment de l'atteinte de résultats).

## Facteurs d'explication

### **Des circuits de validation pesants**

Certaines administrations souffrent d'un fonctionnement basé sur des circuits de validation trop lourds, liés à une organisation hiérarchique organisée principalement en fonction des grades et positions de chacun et qui font souvent une place insuffisante à la confiance, à l'autonomie et à la délégation. Cet état de fait peut jouer dans l'implication et la motivation des agents.

## Propositions

### **Développer les temps et espaces d'expression**

Développer au sein de chaque administration publique des espaces/temps d'expression écrites/orales permettant au plus grand nombre de proposer des idées et de donner leur avis sur des réformes en cours, dans un cadre le plus souple possible, utilisant les opportunités d'échanges offertes par le numérique.

### **Développer le travail en mode projet**

Encourager l'instauration de communautés autour de projets, afin de décloisonner la réflexion, mobiliser les collaborateurs volontaires, et les former à la méthodologie de projet.

### **Sensibiliser les managers à des méthodes plus collaboratives**

Instaurer un changement dans la culture managériale : plus grande mobilisation de l'intelligence collective, en favorisant la gestion par projets, et la culture du partage de l'information. Former les managers aux méthodes d'animations collaboratives.

### **Favoriser l'expérimentation**

Instiller une culture de l'expérimentation (droit à l'initiative/à l'erreur) y compris au niveau top management pour tester des solutions ou dispositifs avant leur généralisation éventuelle, si l'expérimentation s'avère concluante.

### **Mieux former et accompagner les encadrants de proximité**

Systématiser les formations liées à la prise de poste pour les nouveaux encadrants, diffuser des guides de bonnes pratiques et créer des groupes d'échanges entre pairs sur leurs pratiques managériales.

### **Sensibiliser les encadrants à la cohésion des collectifs de travail**

Intégrer des modules de formation au management collaboratif et bienveillant pour les futurs cadres formés dans les écoles de services publics, mais aussi dans la formation en cours de carrière.

### **Rendre effectif le droit à la déconnexion**

Bloquer l'accès aux outils de communication sur une plage horaire prédéfinie.

## Mieux reconnaître l'investissement professionnel

### Problématique

#### **Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel ?**

Actuellement la reconnaissance professionnelle est davantage liée au grade et à l'ancienneté plutôt qu'au mérite et à l'engagement.

La reconnaissance de l'investissement professionnel est un levier de motivation essentiel.

### Facteurs d'explication

#### **L'insuffisante distinction des notions de performances individuelle et collective**

La culture managériale dans l'administration ne reconnaît pas suffisamment, ni ne distingue, la performance individuelle et la performance collective.

#### **Un contexte budgétaire contraint**

Les contraintes budgétaires et statutaires restreignent les marges de manœuvre financières en matière de primes ou de promotion.

#### **Une reconnaissance managériale insuffisante**

La qualité du travail réalisé et l'engagement sont insuffisamment connus et valorisés dans le management quotidien (reconnaitances verbales, délégation accrue, valorisation de l'expérience acquise et communication, etc.).

### Propositions

#### **Développer les marges de manœuvre managériales**

Fournir aux managers des outils adéquats permettrait de mieux les impliquer dans l'expression de la reconnaissance du travail de leurs collaborateurs.

#### **Sortir d'une logique pécuniaire de la reconnaissance**

Développer les différents signes de reconnaissance (distinction de la personne reconnue comme formateur ou personne-ressource, attribution d'une plus grande autonomie professionnelle, possibilité de promouvoir les agents en fonction de leurs compétences et réalisation,...)

#### **Reconnaître financièrement l'investissement professionnel individuel**

Pour prendre en compte l'investissement professionnel des agents, il conviendrait d'individualiser davantage leur rémunération.

#### **Développer des signes de reconnaissance collective**

Faire connaître les réalisations des équipes, en assurer une bonne communication dans les services et les mettre en discussion, permettrait aux administrations de tirer collectivement parti des enseignements utiles de ces réalisations.

## Améliorer les conditions de travail

### Problématique

#### **Comment améliorer les conditions de travail ?**

Les relations entre usagers et agents ont fortement évolué. Les attentes des usagers conduisent à une exigence accrue en termes de disponibilité des services publics, de rapidité des réponses, de dématérialisation des procédures, d'individualisation des réponses.

Pour les agents, le contexte de changement permanent dans la fonction publique peut perturber l'efficacité des services, intensifier le travail, créer des pertes de repères voire de sens.

### Facteurs d'explication

#### **Des parcours de carrière insuffisamment accompagnés**

La fonction publique doit parvenir à anticiper et préparer des parcours de carrière pour tenir compte de la difficulté ou la pénibilité de certains métiers que les agents ne pourront pas exercer pendant toute leur vie professionnelle.

#### **La mutabilité du service public**

Il est difficile de mener une évaluation en continu des politiques publiques et ainsi faire évoluer l'action publique. Plus généralement, il existe un décalage temporel parfois important entre les décisions, la mise en œuvre et les résultats des politiques publiques eu égard à la complexité des enjeux.

### Propositions

#### **Renforcer l'écoute des usagers**

Prendre davantage en compte les attentes des usagers pour faire évoluer les priorités de travail des agents, nouer le dialogue et ne pas opposer usagers et agents.

#### **Accompagner les agents**

Accompagner les agents tout au long de leur vie professionnelle, sur le plan de la santé et du développement professionnel.

#### **Faciliter la conciliation des temps vie privée/vie professionnelle**

La qualité de vie des agents nécessite une conciliation des temps de vie privée et de vie professionnelle à travers notamment du droit à la déconnexion ou du renforcement de la politique d'action sociale.

#### **Garantir une véritable politique de la prévention des risques professionnels dans toute la fonction publique**

Les efforts pour connaître avec précision les risques professionnels, pour mettre en place les moyens de les supprimer ou les réduire, et pour savoir anticiper l'usure professionnelle sur certains types de postes afin de faire évoluer les agents avant que leur santé ne soit compromise, doivent être pris en charge de façon prioritaire

#### **Impulser des démarches Qualité de Vie au travail dans la fonction publique**

Les employeurs publics doivent initier ou repérer et diffuser des projets innovants en matière de qualité de vie au travail. Les démarches QVT nécessitent d'impliquer les agents dans les décisions relatives à l'organisation du travail, aux conditions de travail... La qualité de vie au travail renvoie à différents aspects de la vie d'un agent au sein de son administration (la culture, les conditions de travail, l'intérêt pour le travail, le sentiment d'égalité et de reconnaissance, la valorisation du travail réalisé, l'implication, le degré d'autonomie ...). L'amélioration de la qualité de vie au travail a pour effets de réduire les risques professionnels (RPS, TMS...), de réduire le coût de l'absentéisme mais aussi d'augmenter le niveau d'implication des agents et la performance du service.

#### **Réorganiser les tâches**

L'amélioration des conditions de travail passe par une incitation des managers de proximité à co-réaliser avec leurs agents des revues des attributions sur un rythme pertinent pour garantir l'adéquation entre l'activité et l'organisation du service.

# Mieux prendre en compte dans la rémunération des agents publics leurs qualifications, leur engagement professionnel et leurs responsabilités

## Problématique

### **Comment mieux prendre en compte dans la rémunération des agents publics leurs qualifications, leur engagement professionnel et leurs responsabilités ?**

La rémunération des fonctionnaires associe le traitement brut, reposant sur une grille indiciaire liée au statut, et un régime indemnitaire, les primes et indemnités, davantage lié à l'employeur, aux fonctions exercées, à la réalisation d'heures supplémentaires ou à des sujétions particulières. La part des primes et indemnités s'établit à 22,8 % du salaire brut en moyenne dans les trois versants de la fonction publique.

## Facteurs d'explication

### **Le manque de visibilité des régimes indemnitaires**

#### **Un manque d'harmonisation pour des sujétions et fonctions équivalentes**

Pour l'exercice d'un même métier à un niveau de responsabilité équivalent au sein d'administrations différentes, les agents concernés ne percevront pas la même rémunération indemnitaire.

#### **Une répartition entre rémunération indiciaire et rémunération indemnitaire hétérogène**

Le poids de la rémunération indemnitaire dans la rémunération totale de l'agent selon le corps ou le cadre d'emploi d'appartenance. Par exemple, la rémunération indiciaire constitue l'essentiel de la rémunération des corps de professeurs. A l'inverse, la rémunération indemnitaire constitue une part substantielle de la rémunération des corps de la police nationale.

## Propositions

### **Renforcer la lisibilité des régimes indemnitaires**

La poursuite de la simplification des régimes indemnitaires existants dans les trois versants de la fonction publique permettrait d'en renforcer la lisibilité auprès des agents.

### **Développer les primes d'intéressement collectif**

Le développement de primes d'intéressement collectif permettrait de valoriser l'engagement collectif au sein d'un service.

## **Quelles sont vos attentes par rapport à vos gestionnaires ressources humaines ?**

Problématique

**Quelles sont vos attentes par rapport à vos gestionnaires ressources humaines ?**

Propositions

*[Elles seront proposées par les agents uniquement]*

# Mieux accompagner les agents dans leur vie professionnelle

Problématique

Problématique

## **Comment mieux accompagner les agents dans leur vie professionnelle ?**

L'accompagnement des agents permet de développer des parcours professionnels diversifiés, enrichissants et attractifs, en favorisant la rencontre entre les besoins des employeurs et les aspirations des agents.

Il est à ce stade insuffisamment développé, alors que les agents aspirent à un accompagnement individualisé pour développer leur potentiel.

Facteurs d'explication

### **L'évolution des organisations et des missions**

L'accélération des évolutions des organisations administratives et des missions de service public nécessite d'adapter les compétences des agents et d'anticiper les parcours professionnels.

### **Le contexte budgétaire**

Le contexte budgétaire restreint oblige à rechercher la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines.

### **Une visibilité insuffisante sur les parcours professionnels**

Propositions

### **Offrir un socle d'accompagnement personnalisé homogène**

Dans une logique d'équité, la fonction publique se doit d'offrir un socle d'accompagnement personnalisé homogène, quel que soit l'employeur de l'agent ou sa localisation géographique.

### **Renforcer le réseau de l'accompagnement personnalisé**

Il convient de développer, professionnaliser et valoriser le réseau de l'accompagnement personnalisé (conseillers mobilité carrière, notamment).

### **Développer les outils de l'accompagnement personnalisé**

Il est nécessaire de développer et rénover les outils de l'accompagnement personnalisé à la disposition des agents et des professionnels de la RH (outils numériques, bilans de compétences, etc.).

### **Généraliser les outils d'accompagnement pédagogiques et numériques**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent de nouveaux outils d'accompagnement pédagogiques et numériques (e-formation, MOOC – formations en ligne ouvertes à tous, SPOC – cours en ligne privés en petits groupes). La fonction publique doit se saisir de cette opportunité pour mieux accompagner ses agents.

### **Mieux détecter les besoins de formation**

Les managers doivent être sensibilisés à l'importance de la formation professionnelle pour le développement des compétences de leurs agents et utiliser l'entretien professionnel comme un moment privilégié pour promouvoir la formation auprès de leurs agents et les orienter vers les offres adaptées.

### **Identifier les compétences transverses des agents**

L'accompagnement des agents dans l'identification de leurs compétences transverses et transférables permettrait de fluidifier les mobilités et de diversifier leurs expériences professionnelles.

# Tirer pleinement parti du numérique au sein de la gestion des RH

## Problématique

### **Comment tirer pleinement parti du numérique au sein de la gestion des RH ?**

De nombreuses procédures et démarches RH ne sont pas encore informatisées et le recours au format papier constitue un facteur de lourdeur dans les délais de traitement et de signature. Les dossiers personnels des agents ne sont pas encore dématérialisés, dans la très grande majorité des cas, ce qui n'en facilite pas l'accès. Les responsables ressources humaines disposent d'indicateurs de gestion et de pilotage issus des systèmes d'information encore trop épars.

## Facteurs d'explication

### **L'insuffisante interopérabilité des SIRH**

Les systèmes d'informations ressources humaines (SIRH) ne sont pas suffisamment interopérables ce qui complexifie les transferts de dossiers des agents d'une administration à une autre. En outre, l'insuffisante interopérabilité des SIRH freine l'exploitation des données à une échelle interministérielle au service d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État.

### **L'hétérogénéité des référentiels utilisés dans les SIRH**

Les SIRH sont construits avec des dictionnaires trop spécifiques et ne permettent pas de garantir la qualité de l'ensemble des données (saisines multiples, capacités de requêtes insuffisantes, etc.).

## Propositions

### **Renforcer l'attractivité des postes RH**

Le développement de nouveaux SIRH constitue une opportunité d'automatiser les tâches les plus répétitives et de simplifier les processus afin de renforcer l'attractivité des postes RH. Cela permettrait aussi aux agents RH d'investir des activités à plus forte valeur ajoutée dans le domaine du développement RH (GPEEC, sourcing, gestion des talents...).

### **S'appuyer sur le numérique pour professionnaliser la filière RH**

Le numérique est un moyen certain pour permettre de professionnaliser les agents publics et la filière RH et mieux communiquer auprès des agents.

### **Développer la formation en ligne**

Le développement de la formation en ligne (e-formation, MOOC – formations en ligne ouvertes à tous, SPOC – cours en ligne privés en petits groupes) permet de rapprocher la formation des environnements de travail et des agents.

### **L'accès aux données personnelles en ligne**

La fonction publique doit saisir de la possibilité qu'offre les nouveaux outils numériques de permettre à chaque agent d'accéder à ses données personnelles en ligne (paye, carrière, compétences etc.) et éventuellement de pouvoir les modifier.