

# Débat national sur les valeurs, missions et métiers de la Fonction publique



CONSTRUISONS ENSEMBLE LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

## Synthèse des contributions des participants au débat public 25/02/2008

- 1. Périmètre du débat et méthodologie des contributions**
- 2. Les 5 grandes thématiques du débat**
- 3. Les propositions par thématique**

# Périmètre du débat

## 5 grands canaux ouverts pour participer au débat :

- Des **sondages** effectués auprès d'échantillons représentatifs de fonctionnaires et d'usagers
  - **4 sondages** effectués auprès d'échantillons représentatifs pour un total de **7 811 fonctionnaires et usagers**
- Les sites [www.ensemblefonctionpublique.org](http://www.ensemblefonctionpublique.org) et sur le forum dédié au débat sur la Fonction publique
  - Plus de **300 000 visiteurs uniques**
  - **11 750 contributions** recueillies en ligne
- Les **groupes d'études** menés auprès d'échantillons représentatifs de fonctionnaires des trois Fonctions publiques et des trois catégories
  - **8 250 contributions** recueillies
- Des **déplacements et rencontres des Ministres**
  - **30 déplacements** et rencontres des Ministres, dont **4 conférences régionales** avec 300 fonctionnaires chacune et 1 grand débat de synthèse à Paris, pour plus de **2 000 fonctionnaires rencontrés**
- Des **auditions et des tables rondes menées par JL Silicani** auprès de personnalités qualifiées
  - Plus de **100 auditions** menées depuis le 1<sup>er</sup> octobre

# Méthodologie des contributions

## 1<sup>ère</sup> étape Sonder les usagers et les fonctionnaires

4 sondages effectués auprès  
d'échantillons représentatifs  
de 7 811 fonctionnaires et  
usagers

- Sondage TNS-Sofres - Les Français et la réforme de l'État - Septembre 2007 (1 000 usagers)
- Observatoire de la Fonction Publique - Sondage IPSOS - Octobre 2007 (5 000 fonctionnaires)
- Le regard des agents sur le processus de modernisation de la Fonction publique - Sondage IFOP - Novembre 2007 (809 fonctionnaires)
- Observatoire de la Fonction Publique - Sondage IPSOS - Novembre 2007 (1 002 fonctionnaires)

## 2<sup>ème</sup> étape Identifier les thèmes majeurs

5 thématiques identifiées à  
partir des résultats de ces  
sondages

- Une fonction publique plus égalitaire et plus ouverte / un concours réformé
- Une fonction publique plus performante et mieux managée
- Une fonction publique permettant des parcours professionnels sur l'ensemble des trois Fonctions publiques / une mobilité facilitée et encouragée
- Une fonction publique plus à l'écoute des usagers
- Une fonction publique aux principes d'action communs

## 3<sup>ème</sup> étape Recenser les propositions

21 184 contributions reçues

- **8 793 contributions** spontanées reçues sur le site [www.ensemblefonctionpublique.org](http://www.ensemblefonctionpublique.org)
- **2 560 contributions** reçues lors des 8 groupes en ligne organisés avec une moyenne de 80 participants (usagers et fonctionnaires)
- **885 contributions** reçues lors des 59 groupes de travail organisés avec une quinzaine de fonctionnaires des 3 Fonctions publiques et des 3 catégories (échantillon représentatif)
- **1 500 contributions** recueillies lors des conférences régionales à Rennes, Poitiers, Strasbourg, Metz et Paris (moyenne de 300 fonctionnaires par conférence)
- **7 500 contributions** recueillies auprès de 2 500 fonctionnaires et de 5 000 usagers lors d'une grande étude IFOP (Le regard du grand public et des fonctionnaires sur les valeurs et les évolutions de la fonction publique - Février 2008)

1. Méthodologie et périmètre des contributions
2. Les 5 grandes thématiques du débat
3. Les propositions par thématique

# Cinq grandes thématiques identifiées

- Une fonction publique plus ouverte / des concours réformés
- Une fonction publique plus performante et mieux managée
- Une fonction publique permettant des parcours professionnels au sein de ses trois composantes (Etat, territorial, hôpitaux) / une mobilité facilitée et encouragée
- Une fonction publique plus à l'écoute des usagers
- Une fonction publique aux valeurs et aux principes d'action communs

# Cinq grandes thématiques identifiées

Thématiques	Objectifs / Attentes
Egalité d'accès	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mieux prendre en compte les compétences dans le recrutement</li><li>▪ Favoriser la diversité et le respect de la non-discrimination</li><li>▪ Informer et communiquer sur les métiers de la Fonction publique</li></ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Former et recruter des managers</li><li>▪ Professionnaliser l'évaluation</li><li>▪ Responsabiliser l'agent, le motiver</li><li>▪ Professionnaliser les fonctions RH</li></ul>
Parcours professionnels / Mobilité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faciliter et accompagner la mobilité entre les Fonctions publiques</li><li>▪ Faciliter et accompagner la mobilité public/privé</li><li>▪ Développer l'information et la communication</li></ul>
Qualité du service	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Professionnaliser/ améliorer l'accueil du public</li><li>▪ Personnaliser le traitement de l'utilisateur</li><li>▪ Personnaliser le traitement de l'utilisateur</li><li>▪ Impliquer l'utilisateur</li><li>▪ Simplifier les procédures : Généraliser les démarches sur le web, Généraliser les guichets uniques</li></ul>
Principes d'action	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Donner un sens à l'action</li><li>▪ Se fixer des standards de fonctionnement</li><li>▪ Responsabiliser</li><li>▪ Se comparer</li><li>▪ Valoriser et communiquer</li><li>▪ Innover</li><li>▪ Mutualiser</li></ul>

- 1. Méthodologie et périmètre des contributions**
- 2. Les 5 grandes thématiques du débat**
- 3. Les propositions par thématique**

# Egalité d'accès

## Objectifs / attentes

## Propositions

Mieux prendre en compte les compétences dans le recrutement

- Axer les concours sur les compétences pratiques des candidats
- Intégrer de nouvelles épreuves type cas pratiques, notes administratives, simulation à l'oral, rapports et dossiers
- Former des examinateurs des jurys à l'évaluation des acquis professionnels

Favoriser la diversité et le respect de la non-discrimination

- Instaurer la parité hommes /femmes des examinateurs dans les jurys de concours
- Elargir les initiatives de recrutement vers les populations défavorisées (type PACTE)
- Développer le télétravail et faciliter les possibilités de travail à temps partiel, par exemple pour les personnes avec enfants à charge
- Développer des modes de garde, par exemple des crèches aux horaires décalés
- Développer une communication spécifique à destination des personnes pouvant bénéficier de postes réservés (travailleurs handicapés)....
- Confier des missions spécifiques et adaptées aux seniors (du privé ou du public), par exemple, tutorat de jeunes sans qualification
- Fixer un niveau maximal de diplômes pour les concours destinés en priorité aux personnes peu qualifiées

Informier et communiquer sur les métiers de la Fonction publique

- Informer sur les métiers de la Fonction publique dès le collège, en associant les conseillers d'orientation
- Développer la communication sur les métiers de la Fonction publique (presse, salons, campagne de publicité)
- S'appuyer sur le secteur associatif pour informer via des partenariats

# Management

## Objectifs / attentes

### Former et recruter des managers

## Propositions

- Intégrer dans le recrutement des managers les critères suivants : prise de risque, sens du service public et capacités managériales, via des épreuves de mises en situation, de gestion de conflits et de conduite de projet
- Développer les formations inter-administrations et déterminer un socle commun de formation pour les managers pour obtenir une harmonisation des méthodes de travail et de décision
- Former les managers au management d'équipes
- Mettre en place un passeport cadre permettant de suivre le parcours et la formation de chaque agent durant sa carrière

### Professionnaliser l'évaluation

- Supprimer la notation actuelle au profit d'une évaluation sur la base de critères (ex: critère de l'importance de la valeur produite, ou la performance et non en fonction du nombre de personnes encadrées et du budget dépensé)
- Définir des indicateurs de résultats et non de moyens et les évaluer à chaque niveau de la structure hiérarchique
- Créer des fiches de poste pour chaque métier afin d'établir des bases plus objectives à l'évaluation professionnelle
- Former chaque manager au système d'évaluation
- Mener les évaluations à la fois par le responsable hiérarchique et dans certains cas par une tierce personne extérieure au service ou par un supérieur hiérarchique
- Réaliser un questionnaire pour que les équipes puissent évaluer les méthodes de leurs managers

# Management

## Objectifs / attentes

---

**Responsabiliser  
l'agent, le motiver**

## Propositions

---

- Favoriser le travail en mode projet
- Mettre en œuvre un cadre de fonctionnement avec des objectifs, des indicateurs, des primes et un calendrier
- Gérer les carrières des agents individuellement en fixant des objectifs précis et en récompensant / sanctionnant les résultats
- Généraliser le système des primes à toutes les administrations et collectivités
- Intéresser financièrement les fonctionnaires à l'amélioration de la qualité

---

**Professionaliser  
les filières RH**

- Créer ou développer, partout, la fonction DRH avec des spécialistes, des méthodes et des moyens
- Mettre en place une GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) pour l'ensemble des agents

# Mobilité

## Objectifs / attentes

Faciliter et accompagner la mobilité entre les Fonctions publiques

## Propositions

### *Faciliter*

- Créer des filières « métier » pour permettre un recrutement axé sur les compétences et faciliter la mobilité entre les 3 fonctions publiques
- Accorder la mobilité hors CAP (Commission administrative paritaire)
- Harmoniser les rémunérations/avantages entre les 3 fonction publiques
- Mettre en place des passerelles entre les 3 fonctions publiques
- Valoriser la mobilité entre Fonctions publiques dans le parcours de carrière du fonctionnaire par exemple en créant un lien entre l'avancement et la mobilité
- Supprimer la nécessité d'obtenir l'accord de l'administration d'origine pour accéder à un autre poste
- Faciliter le rapprochement du conjoint de l'agent lors d'une mobilité
- Pouvoir partager son temps plein entre 2 administrations
- Rendre la mobilité possible tout au long de la carrière

### *Accompagner*

- Créer un service centralisé de professionnels RH (au niveau du département ou du préfet de région) dédié aux mutations, formations et évolutions de carrières au sein de la Fonction publique
- Donner à chaque fonctionnaire un « référent carrière », professionnel des RH, pour l'aider à s'orienter et réaliser un bilan de compétence
- Accompagner la reconversion suite à un bilan de compétences, le cas échéant

# Mobilité

## Objectifs / attentes

**Faciliter et accompagner la mobilité public / privé**

## Propositions

- Créer une cellule de mobilité pour gérer un projet mobilité vers le privé
- Proposer des formations diplômantes/qualifiantes reconnues dans le privé
- Simplifier les procédures de détachement
- Elaborer une convention de coopération entre les entreprises (privées et publiques) et les administrations
- Permettre aux fonctionnaires d'exercer en même temps dans le secteur privé
- Expérimenter l'apport de compétences extérieures pour chaque service et chaque direction
- Valoriser la mobilité entre FP ou entre FP et Privé dans le parcours de carrière
- Pouvoir entrer dans la FP après un poste dans le privé par « VAE »

**Développer l'information et la communication**

- Répertorier l'ensemble des demandes de mobilité (par ancienneté, grade, poste)
- Créer un site internet regroupant l'ensemble des offres de la Fonction publique
- Renforcer la communication sur la mobilité et notamment les nouvelles mesures

# Qualité de service

## Objectifs / attentes

Professionnaliser / améliorer l'accueil du public

## Propositions

### Formation

- Favoriser une meilleure circulation de l'information, une meilleure orientation des usagers : des agents d'accueil mieux informés et mieux formés, des panneaux d'orientation à l'entrée de chaque service
- Organiser des formations sur la qualité à tous les échelons de l'administration
- Proposer aux agents des stages de formation aux techniques d'accueil, à la communication, au management participatif et aux cercles de qualité
- Veiller à la polyvalence pour les agents qui accueillent le public et orientent les usagers
- Former et sensibiliser à la diversité et à la non discrimination les fonctionnaires qui sont en contact avec les usagers
- Former l'ensemble des fonctionnaires à l'écoute et aux techniques permettant de trouver des solutions gagnant/gagnant

### Organisation

- Aménager les horaires d'ouverture et d'accueil téléphoniques des administrations (7h-20h) pour répondre à l'évolution des modes de vie des usagers
- Créer des guichets spécifiques pour les questions les plus demandées
- Mettre en place un centre d'appel pour les réponses de 1er niveau de toutes les administrations
- Simplifier l'utilisation des serveurs vocaux (limiter à 3 niveaux)
- Créer des pré accueils téléphonique pour filtrer les communications et renvoyer rapidement l'utilisateur vers le bon interlocuteur

### Méthode

- Evaluer les documents administratifs par des groupes test avant de les proposer aux usagers

# Qualité de service

## Objectifs / attentes

**Personnaliser le traitement de l'utilisateur**

## Propositions

- Développer le suivi des dossiers (avoir plus de numéros verts, créer une hot line administrative...)
- Avoir un interlocuteur défini, clairement identifié ( ex : courrier signé)
- Généraliser la possibilité d'obtenir un rendez-vous avec l'agent ou le service gérant le dossier
- Développer la pro activité : en cas de naissance ou de décès, par exemple, de fortes attentes s'expriment vis-à-vis d'une forme de prise en charge par l'administration (« c'est à l'administration de donner des conseils »)
- Offrir un service personnalisé pour les usagers en difficulté

**Impliquer l'utilisateur**

- Créer des groupes d'usagers volontaires pour chaque service public pour obtenir leur avis sur les prestations fournies
- Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des usagers et corriger les éventuelles carences mises en évidence
- Associer les agents et les usagers à des groupes de travail sur la simplification des procédures, du langage et des méthodes de l'administration
- Associer des usagers aux décisions d'organisation du service public tant au niveau local que national
- Instaurer un poste de médiateur dans chaque administration
- Créer des instances comprenant des usagers et des experts pour auditer les actions menées pour chaque service public

# Qualité de service

## Objectifs / attentes

### Simplifier les procédures

- Généraliser les démarches sur le web
- Généraliser les guichets uniques

## Propositions

- Faire figurer sur tous les documents administratifs les modes de recours possibles et faire clairement mention du médiateur
- Créer un guide de l'administration : un guide mode d'emploi disponible sur internet
- Revoir l'ensemble du vocabulaire utilisé pour l'adapter au public

### *Généraliser les démarches sur le web*

- Mettre à disposition dans des lieux accessibles à tous des bornes-internet permettant l'accès aux sites Web des services publics
- Créer un « e-guichet unique » commun à tous les services publics, où l'utilisateur pourrait suivre en temps réel l'avancement de ses demandes ou dossiers et traiter les demandes les plus courantes 24/24
- Généraliser la mise en ligne des imprimés administratifs
- Privilégier la dématérialisation de l'envoi de documents avec signature cryptée
- Instaurer un certificat numérique unique donnant un accès web au dossier de l'utilisateur pour différents services publics et organismes

### *Généraliser les guichets uniques*

- Simplifier les accès au service public et interconnecter les services publics pour guider plus rapidement l'utilisateur selon sa demande
- Créer des guichets uniques tenus par des fonctionnaires polyvalents, par exemple dans les mairies

# Qualité de service

## Objectifs / attentes

**Promouvoir l'égalité  
d'accès sur tout le  
territoire**

## Propositions

- Mettre à disposition dans des lieux accessibles à tous des bornes-internet permettant l'accès aux sites Web des services publics
- Mettre en place, en province, des bus « guichet-unique » offrant un large panel de services administratifs
- Avoir des services itinérants pour les personnes âgées
- Créer des missions de "démarcheurs publics" allant chez les usagers pour les aider dans leurs démarches administratives ou tenant des permanences de proximité

# Principes d'action

## Objectifs / attentes

Donner un sens à l'action

## Propositions

- Elaborer une charte des valeurs

Se fixer des standards de fonctionnement

- Décliner la charte Marianne pour chaque service public
- Systématiser les objectifs qualité, instaurer des standards de qualité certifiés et audités régulièrement par des organismes indépendants (Norme ISO)
- Développer les instruments de mesures de la qualité du service public
- Mettre fin à la pratique de dépenser pour avoir le même budget d'une année sur l'autre

Responsabiliser

- Responsabiliser l'administration en instaurant des pénalités en cas de faute ou d'erreur
- Responsabiliser les fonctionnaires tant par rapport à leur hiérarchie que vis-à-vis des usagers
- Donner plus d'autonomie (et de responsabilités) aux acteurs de terrain pour leur permettre de répondre plus rapidement au public, par exemple en réduisant les niveaux hiérarchiques
- Créer des cercles de qualité d'agents pour réfléchir sur des propositions d'amélioration de la qualité dans les services

# Principes d'action

## Objectifs / attentes

## Propositions

### Se comparer

- Permettre aux administrations de s'inspirer davantage du secteur privé
- Développer des liens d'échanges interministériels pour partager les bonnes pratiques en France et à l'étranger

### Valoriser et communiquer

- Améliorer l'information sur le rôle et les compétences des services publics auprès des usagers
- Communiquer sur les réformes abouties et leurs applications concrètes
- Publier un baromètre qualité du service public
- Elaborer et diffuser des rapports de performance du Service public
- Créer une « newsletter » afin d'apporter à chacun une information synthétique et actualisée sur l'ensemble de ses droits et obligations
- Créer un site présentant les meilleures pratiques des trois fonctions publiques avec les résultats obtenus en matière d'amélioration de la qualité, avec la possibilité d'échanger sur les sujets

### Innover

- Promouvoir l'e-fonctionnaire travaillant via une plateforme web collaborative

### Mutualiser

- Simplifier le découpage administratif et mutualiser les ressources
- Développer des centres de ressource inter-collectivités qui gèreraient des projets et des chantiers en commun
- Permettre la mutualisation des ressources et des effectifs entre services et départements