MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

NOTRE
SERVICE
PUBLIC

# La conférence des parties prenantes du service public

# 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'usager du service public.

# Sommaire

*Conformément aux engagements tenus dans le cadre de la Conférence des parties prenantes, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques présente une synthèse des échanges qui se sont tenus le 28 octobre 2022 à Paris.*

*Une première série de concertations est également annoncée, issue des chantiers prioritaires pour le ministre et éclairée par les préconisations des participants à la Conférence des parties prenantes.*


## 1 Synthèse et restitution

1. Présentation de la conférence des parties prenantes
2. Grande conversation autour du sens du service public
3. Contribution du ministre à la grande conversation
4. Synthèse des ateliers et préconisations

## 2 Priorités ministérielles et premières concertations

## 3 Dossier ressources

1. Comment renforcer le lien de confiance qui lie les Français à l'administration en favorisant l'accès aux services publics ?
2. Comment attirer vers la fonction publique et permettre aux agents de développer des parcours de carrière stimulants ?
3. Comment placer l'administration à l'avant-garde de la transition écologique ?

MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

NOTRE
SERVICE
PUBLIC

# La conférence des parties prenantes

## VOLET 1 - SYNTHÈSE ET RESTITUTION

28 octobre 2022

# 1. Présentation de la conférence des parties prenantes

## Les objectifs

La Conférence des parties prenantes vise à éclairer l'action du ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. Elle a ainsi pour objectif de :

- **Bâtir et partager 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 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 organisés par la suite, dans le strict respect de l'agenda social établi avec les organisations syndicales.

La concertation cherche à répondre à la problématique suivante : **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 ?**

## Les engagements

**Dans le cadre de la Conférence des parties prenantes, le ministre prend les engagements suivants :**

- Mener des travaux de concertation avec les parties prenantes sur certaines problématiques soulevées à l'occasion de la journée inaugurale du 28 octobre ;
- Eclairer la feuille de route ministérielle confiée par la Première ministre à l'aune des orientations identifiées lors de la concertation ;
- Proposer une démarche de concertation transparente, à chaque étape :
  - Les comptes rendus des travaux seront partagés, en particulier la synthèse des recommandations issues des journées de concertation ;
  - Le site participation-citoyenne.gouv.fr rendra compte de la démarche et de ses résultats ;
  - Un rapport détaillé précisera les orientations que le ministère aura retenues.

*Retrouvez l'intégralité des échanges en scannant ce QR code*

# 2. Grande conversation autour du sens du service public

## Diagnostic et conséquences pour la puissance publique

Quelles pistes d'évolutions du service public au regard des grands enjeux de notre société ?

**Pierre MOSCOVICI**
*Premier président de la Cour des comptes*

*Pendant la crise Covid, la Cour des comptes a soutenu le « quoi qu'il en coûte » du gouvernement ; il fallait sauver des vies, aider nos entreprises, préserver notre cohésion sociale. Cette stratégie a plutôt réussi, mais elle a pour conséquence des déficits et une dette publique d'une ampleur inédite.*
***Pourtant, nous avons besoin d'investissements massifs pour sortir des crises et préparer le monde de demain, notamment au regard de la grande mutation liée au changement climatique.***
*La Cour des comptes a proposé une stratégie de sortie de crise qui repose sur trois piliers:* ***préserver nos recettes, maîtriser nos dépenses publiques et investir pour la croissance. C'est ainsi que l'on retrouvera des marges de manœuvre pour nos services publics.*** *Enfin, mes quarante années d'expérience dans le service public me font dire que le chantier de l'attractivité du service public est un chantier indispensable:* ***s'il y a un investissement qui est transversal, c'est l'investissement dans l'humain.***

**François VILLEROY DE GALHAU**
*Gouverneur de la Banque de France*

*Je suis un passionné du service public. Je crois qu'il est indispensable à notre pays, que c'est un atout, à condition qu'il soit performant et efficace, et il peut l'être.* ***Je vais le dire très directement : j'en ai assez de cette image qu'on nous renvoie trop souvent d'un service public qui serait lourd, qui serait un handicap pour notre pays, qui serait « ringard ».*** *Avec les crises que nous traversons, il y a dans l'air une demande de service public moderne. A la Banque de France, nous menons une transformation autour d'un triangle très simple : apporter plus de services à nos concitoyens, leur coûter moins cher et maintenir le maillage territorial. Cela commence par la fierté des missions : savoir pour qui et pour quoi nous combattons. Et nous avons réduit nos coûts de 4 % par an en euros constants, depuis 7 ans. Un service public à la fois accessible, visible dans ses missions et plus performant, c'est possible et c'est une bonne nouvelle pour notre pays.*
***Nous identifions quatre leviers de transformation : laisser le temps à la transformation, mieux déléguer les enveloppes de moyens, investir notamment dans l'immobilier, et enfin aider les managers et les équipes. Libérons l'autonomie et l'énergie managériales dans ce pays !***

# Diagnostic et conséquences pour la puissance publique

**Emma HAZIZA**
*Hydrologue, spécialiste du changement climatique*

*Il est essentiel d'essayer de prendre un peu de hauteur sur les dernières années que nous venons de vivre. L'été 2022 nous a montré à quel point nos bâtiments n'étaient pas adaptés aux conditions de chaleur. Nous avons dû notamment reporter le brevet des collèges parce que nos bâtiments n'étaient pas adaptés. Cette « inhabitabilité » nous montre à quel point nous devons maintenant réfléchir collectivement.* ***Nous sommes sortis de la variabilité et d'une évolution naturelle du climat,*** *et l'année 2022 a très clairement sonné le glas de ce que nous pourrions vivre : c'est-à-dire que nous pourrions manquer d'eau en France.*

***Il faut réfléchir à tous les enjeux et toutes les menaces potentielles liés au réchauffement climatique. Pour les services publics, c'est sur tous les échelons que l'on peut travailler. Pour protéger l'humain.***

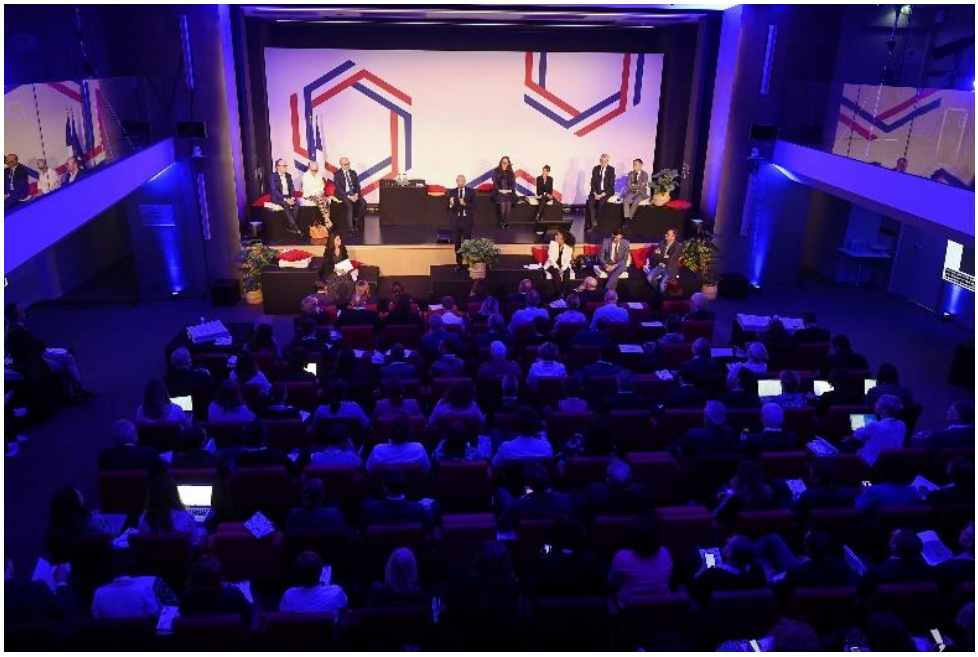
*Pour cela, je pense que la formation est essentielle. Si nous arrivons à transmettre l'état de la situation actuelle et la direction que nous prenons, nous pourrons collectivement prendre les meilleures décisions.* ***L'intelligence n'est pas dans celui qui transmet l'information mais dans celui qui va réfléchir à partir de ces informations pour réussir à construire un système plus résilient****.*

# Doctrine d'action et conséquences concrètes pour l'organisation de la fonction publique

## Quelles évolutions de doctrine pour répondre aux attentes des agents, des Français et des territoires ?

**Alain CARIOU**
*Professeur, Médecine intensive et réanimation à l'hôpital Cochin*

*Mon impression, pour avoir été directeur médical de crise, est que nous n'avons pas complétement capitalisé, réfléchi, intégré, digéré et tiré des leçons efficaces de ce que nous avons fait pendant la crise Covid.*
*Nous vivons une situation qui me semble être assez paradoxale. Nous avons vu une mobilisation considérable de toutes les énergies du monde hospitalier pendant la crise. Mais derrière, l'hôpital traverse une crise très compliquée, notamment à cause d'une pénurie de soignants.* ***Il faut se demander comment nous avons fait pour réussir dans une situation aussi difficile, et pourquoi nous sommes aujourd'hui dans une situation dans laquelle nous avons de moins en moins de possibilités de faire tourner correctement nos hôpitaux ?***
*On note une certaine déconvenue des soignants. Il y a notamment* ***un enjeu autour de la reconnaissance de la pénibilité de certaines carrières, de la question de l'évolutivité des carrières et des difficultés d'accès au logement.*** *Trop d'agents hospitaliers, aujourd'hui, sont dans l'impossibilité d'avoir une perspective de carrière et de rémunération.*
*J'étais à l'hôpital très tard hier soir et encore tôt ce matin,* ***je ne croise que des soignants qui sont fiers d'être là mais, récemment, deux d'entre eux m'ont annoncé qu'ils partiraient pour toutes ces raisons.*** *Voilà la difficulté que nous vivons aujourd'hui.*



# Doctrine d'action et conséquences concrètes pour l'organisation de la fonction publique

**Thierry PECH**
*Directeur général de Terra Nova*

***Notre pays est beau dans les moments difficiles : par gros temps, chacun donne le meilleur de soi-même, et les agents publics ont été d'une générosité exceptionnelle. Mais comment pourrait-on être aussi bon par temps calme ?*** *Il nous faut donc capitaliser sur ce qui arrive dans les crises.*
*Les Français peuvent être paradoxaux. Ils veulent quelqu'un au guichet, au téléphone, quelqu'un à qui parler. Dans le même temps, ils ont adopté les accès numériques qui leur ont été proposés pour certains services, par exemple pour les impôts. Ils ne sont pas contradictoires en réalité !* ***Ils n'attendent pas un service public « sur mesure » pour les routines, mais pour résoudre un problème particulier. C'est là qu'ils ont besoin d'un contact****.*
*L'enjeu est la façon dont nous déployons l'action publique. Nous avons su développer les « solidarités froides », des mécanismes de redistribution comme nulle part en Europe, mais nous avons trop souvent pensé que les « solidarités chaudes » comme la bienveillance au guichet ou l'attention aux autres ne s'apprenaient pas. Cela a changé, et devrait changer plus vite encore.* ***Dans bien des politiques qui vont devoir être conduites, l'Etat, les services déconcentrés et les collectivités vont devoir mettre une multiplicité d'agents autour de la table. Les agents ont des choses à dire, et quand on les considère davantage, ils accueillent mieux !***

**Régine ENGSTÖRM**
*Préfète du Loiret et de la région Centre-Val de Loire*

*Notre objectif, en préfecture, est de permettre aux projets de s'incarner dans la vie quotidienne des Français.* ***Mon sentiment aujourd'hui, est que l'intérêt général ne se décrète pas. Il faut le prouver au quotidien.*** *Nous l'avons vu avec les vaccins AstraZeneca, avec les pénuries d'eau cet été, avec les énergies renouvelables : le rapport au service public et aux citoyens a changé, nous devons convaincre, changer de posture, mieux travailler le « dernier kilomètre ».*
*Pendant la crise Covid, nous voyions le résultat de nos actions au quotidien dans les médias. Tous les matins, on regardait les chiffres et on réorientait les dispositifs. Cela a entrainé une évolution de la culture managériale de nos équipes, ce qui a demandé du courage pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.*
***Nous devons donc travailler sur une nouvelle forme de subsidiarité : il nous faut de grandes lignes directives au niveau national mais aussi nous laisser la liberté de les décliner au niveau territorial pour les adapter aux besoins du terrain.***

# Le visage des services publics de demain

## Comment rendre les services plus attractifs, accessibles et en phase avec les grandes transitions que nous connaissons ?

**Françoise GATEL**
*Sénatrice d'Ille-et-Vilaine, présidente de la Délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation*

*Nous voulons un service public « à hauteur d'homme » : qui que vous soyez et où que vous habitiez, la République est vôtre et vous devez pouvoir avoir accès à un service public de qualité. Certains sont tout à fait autonomes, s'adaptent à la dématérialisation, quand d'autres ne s'en sortent pas. Il faut donc les accompagner. Les crises sont des moments d'enseignement remarquables, quand on s'aperçoit que personne ne peut faire seul. Chacun doit sortir de son champ et de sa sécurité : il faut inventer de nouveaux modèles dans lesquels chacun se parle.* ***Parfois, le problème ne vient pas d'un manque de moyens mais de problèmes d'organisation. Il faut donc expérimenter et évaluer de nouvelles solutions, ensemble.***

*Il faut aussi travailler sur l'attractivité de la fonction publique, et pour cela, nous devons nous faire connaitre. Est-ce que des jeunes savent que, dans une collectivité, il y a un responsable de la cybersécurité ?* ***Il faut que les gens voient les fonctionnaires qui font un travail remarquable****.*

*Nous devons aussi pouvoir permettre aux fonctionnaires de s'aérer et d'avoir de meilleures progressions de carrière.* ***On n'est pas enfermé dans un métier quand on est fonctionnaire !***

**Sébastien SORIANO**
*Directeur général de l'Institut national de l'information géographique et forestière*

*La question de la numérisation s'inscrit dans la question des transitions auxquelles les services publics font face. Il faut se poser les questions « qu'est-ce qu'on garde ? », « qu'est-ce qu'on fait de nouveau ? », et « qu'est-ce qu'on arrête ? ».*

***D'abord ce que l'on garde : notre trésor national, c'est la fonction publique.*** *Au sein de l'IGN, nous sommes face à des transformations technologiques majeures. Aujourd'hui, c'est grâce à l'école d'ingénieurs de l'IGN, qui forme des corps de fonctionnaires, ingénieurs cartographes, géomètres, que nous pouvons réussir cette transformation. Je peux ainsi mettre l'intelligence artificielle et le « big data » au programme et inventer notre avenir.*

***Ce que l'on fait de nouveau, c'est une doctrine, une boussole pour inventer un monde différent*** *dans lequel l'Etat ne fait pas seul, mais un monde dans lequel nous allons faire ensemble.*

***Ce que l'on arrête de faire*** *c'est tout d'abord les appels à projets: il faut inventer de nouvelles manières de construire avec des écosystèmes en dehors de ces appels à projets. On arrête également les évaluations abstraites par des administrations surplombantes. On arrête enfin le pilotage budgétaire et on réinvestit dans l'humain !*

# Le visage des services publics de demain

**Gil AVEROUS**
*Maire de Châteauroux, Président de l'association Villes de France*

***Le service public doit être incarné localement**. Nous ne pouvons pas tout numériser. L'Etat a eu tendance à régionaliser ses implantations, ce qui a désincarné le service public. Nos habitants ont un sentiment d'abandon, voire d'éloignement. Sur le numérique, permettre un accès aux services publics 24h/24, cela reste un accès « froid ».*
*Notre problématique, aujourd'hui, n'est pas celle de réduire nos effectifs, mais plutôt de trouver des candidats aux postes vacants. Nous avons une réelle difficulté à trouver des candidats quand la **fonction publique territoriale n'est pas compétitive** sur le plan salarial face au privé.*
*Prenons par exemple l'hôpital : malgré l'augmentation des rémunérations, il y a toujours une grande déception. Cela accompagne la grande « démission » dont nous entendons parler régulièrement. Dans ma collectivité, nous enregistrons le double de départs cette année par rapport aux années précédentes. Il faut repenser la manière de voir les choses parce **nous nous sommes beaucoup appuyés sur le statut de la fonction publique, qui était protecteur et attractif. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Il faut redonner de l'espoir et de l'oxygène.***

# Contribution des parties prenantes à la grande conversation

**Philippe LAURENT**
*Maire de Sceaux, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT)*

*J'ai connu un pays dans lequel il n'y avait pas d'opposition entre le secteur public et le secteur privé. En fait,* ***il y avait toujours ce sentiment que, dans un pays comme le nôtre, le service public, c'était l'ossature de la Nation****.*
*Donc, cette idée d'un service public qui assure les fonctions collectives, c'est une idée forte.* ***Redonner de la fierté à tous ces agents publics, cette fierté de travailler pour le service public, donc redonner un sens, c'est une question politique. Ce n'est pas de la gestion ou de la comptabilité****.*
*Nous avons mis trop de comptabilité dans tout cela ces dernières années. »*

**Mylène JACQUOT**
*Secrétaire générale de la CFDT Fonction publique*

*Madame Haziza a dit des choses très justes sur le sens des politiques publiques et des enjeux climatiques. Il y a aussi la question des solidarités et de l'accueil humain qu'il faut repenser collectivement.* ***Nous ne mesurons pas suffisamment l'ampleur des enjeux qui sont devant nous, ni les moyens que nos services publics se donnent pour les penser et les accompagner.*** *La crise climatique est aussi humaine, avec des conséquences sur les mouvements de population, et je ne suis pas certaine que nos services publics se donnent suffisamment les moyens de les penser et de les accompagner.*

**Philippe GALVAN**
*Ancien entrepreneur d'intérêt général (EIG)*

*Une chose que je vois beaucoup dans mon expérience de consultant en informatique, c'est la question du contrôle de l'exécution et de la dérive des coûts dans les projets numériques.*
***Aujourd'hui, quelle est la vision de l'Etat sur le contrôle des prestataires, sur la capacité à mettre en œuvre ?***

*Retrouvez l'intégralité des échanges en scannant ce QR code*

# Contribution des parties prenantes à la grande conversation

**Arnaud BONTEMPS**
*Porte-parole du collectif Nos Services Publics*

*Pour notre collectif, la **question de la perte de sens est celle des injonctions contradictoires**. Si nous sortons de cette journée avec des déclarations d'amour aux services publics sans les moyens qui vont avec, on ajoutera une injonction contradictoire à l'injonction contradictoire. Le risque qu'encourt le service public dans la direction actuelle, c'est de devenir un service public pour les pauvres et des pauvres services publics alors que les riches auront toujours un joker pour aller dans le privé. Puisque vous souhaitez des "démonstrateurs de réussite", je vous propose de garder celui du développement comparatif du privé et du public. Regardons ce que ce que cela donne pour l'école, les universités, la santé, et faisons le bilan dans quatre ans, sur les actes.*

**Lou-Jayne HAMIDA**
*Vice-présidente de la Fédération des acteurs de la solidarité*

***Je représente les personnes qui sont en bas de l'échelle, celles que l'on n'entend jamais et qui dépendent entièrement des services publics.***
*16% de la population est en situation de précarité extrême malgré les aides de l'Etat. Vous parliez de fractures Monsieur PECH, il y a un groupe de personnes que l'on entend jamais, qui ne sont représentées que par des associations et dont la colère gronde. Par ailleurs, je tiens à rappeler les principes de fonctionnement du service public que sont l'égalité, l'équité, l'adaptabilité, et la continuité ; il y a en outre une charte publique de 1992 qui parle de transparence et de neutralité. Aux vues de notre expérience au quotidien, j'aimerais que les agents du service public oublient leurs étiquettes partisanes quand ils sont en fonction. Il y a énormément d'inégalités territoriales, de discriminations, et ce sont les personnes en bas de l'échelle qui les subissent. Ce n'est pas seulement racial : les personnes âgées, les jeunes, les femmes, sont également discriminées.*

# Contribution des parties prenantes à la grande conversation

**Wandrille JUMEAUX**
*Fonctionnaire territorial, membre du réseau Le Lierre*

*S'agissant de l'attractivité, un élément important et qui touche au sens, est le besoin d'une parole publique, pas seulement politique, sur les métiers des services publics.* ***Nous devons parler davantage de l'importance d'avoir des serviteurs du service public en France.***
*Nous avons interrogé nos membres sur le message qu'ils voulaient faire passer, nous avons eu des dizaines de témoignages éloquents. Ce qui remonte le plus,* ***c'est le décalage immense entre les discours et les actes, notamment sur la transition écologique.*** *Nous sommes bardés de stratégies bas carbone, entre autres, mais il y a un besoin de traduction concrète et opérationnelle. Nous avons besoin de donner les moyens de faire aux agents et à leurs administrations.*
*Pour passer à l'échelle et faire face à cet immense défi écologique évoqué par Emma Haziza,* ***nous avons besoin de mobiliser les acteurs. Les agents publics y sont prêts. Au boulot, maintenant, pour le « faire ensemble »****.*

# Contribution des parties prenantes à la grande conversation

**Guillaume BAUGIN**
*Membre du bureau de l'Association pour la prise en compte du handicap dans les politiques publiques et privées (APHPP)*

*Il y a en effet un petit problème dans notre pays par rapport à la fonction publique et à l'accès aux services publics pour les personnes en situation de handicap.* ***Nous devons lancer un grand plan de formation au handicap pour les agents publics,*** *pour qu'ils soient plus réceptifs à la question et ainsi permettre une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap.*

**France BURGY**
*Directrice générale du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)*

*Je discutais avec un jeune médecin réanimateur hospitalier la semaine dernière : 2700 euros brut par mois et un week-end de libre par mois au mieux. Il est passionné par son métier, il est fatigué, épuisé, mais il continue. Pourtant il me dit : « si un jour, je vais bosser dans une clinique parce que je n'y arriverai plus, ça m'embêtera beaucoup. Parce que les cliniques ne prennent pas en charge tous ceux que nous réanimons à l'hôpital public.* ***Alors, crois-tu que l'Etat veuille toujours d'un hôpital public ? Est-ce qu'il y a toujours une trajectoire d'avenir ? ».*** *Monsieur le Ministre, ces jeunes qui sont engagés dans la fonction publique veulent bien se battre, mais ils veulent surtout une trajectoire.*

**Rosine TRAVERS**
*Membre de la proposition « Talentueuses » 2021-2022*

*Nous devons nous interroger sur la* ***place que nous souhaitons réserver à l'expertise scientifique et technique pour contribuer à relever l'ensemble des défis*** *partagés aujourd'hui.*
*C'est très bien d'investir dans les thermomètres mais c'est peut-être mieux de réfléchir aux mécanismes à plus long terme pour parer à ces situations, et c'est encore mieux de conserver des leviers de recherche afin de conserver la souveraineté française en la matière à l'échelle des prochaines décennies. Cette reconnaissance du développement de l'expertise scientifique et technique se manifeste notamment dans le statut des ingénieurs de l'Etat, et nous savons les fortes attentes en matière de rénovation et de valorisation de ce vivier d'expertise si précieux pour l'Etat.*

# 3. Contribution du ministre à la grande conversation

**Stanislas GUERINI**
*Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques*

**Clarisse JAY, journaliste à l'AEF : Monsieur le ministre, pourquoi avoir organisé cette Conférence des parties prenantes, et que représente pour vous cet amphithéâtre Ségur qui nous accueille ?**

**Stanislas GUERINI** : Ce moment de réflexion sur les services publics est nécessaire. Il nous permet de réunir et de rassembler des acteurs dans la diversité de leurs parcours et de leurs profils pour une réflexion collective associant l'ensemble des parties prenantes des services publics. Symboliquement, j'ai souhaité organiser cet événement dans la salle où, au cœur de la crise sanitaire, se sont tenues les conférences de presse qui informaient nos concitoyens sur la situation sanitaire chaque jour. C'est la salle où un Premier ministre a dit aux Français ce qu'il savait sur la crise, mais aussi ce qu'il ne savait pas. Cela avait beaucoup de sens pour moi d'organiser cette journée de réflexion dans ce lieu où, dans un moment d'incertitudes, un Premier ministre a eu cet acte d'humilité. **Dans ce moment où l'on réfléchit au sens de l'action publique, il est essentiel de le faire avec cette même humilité.** L'humilité dans l'action n'est pas antinomique avec la recherche d'efficacité et d'ambition pour nos services publics. C'est cet équilibre que nous devons porter.

En parlant avec vous, j'ai tiré quelques constats. Bien sûr nous ne sommes pas d'accord sur tout. Nous n'avons pas toujours les mêmes appréciations des contraintes budgétaires, financières, ni même de la finalité des réformes que nous avons à porter. Mais, ce qui me frappe, c'est cette convergence sur le besoin de redonner du sens, de retrouver une grammaire et une doctrine communes. Mon intuition, c'est bien que nous parlons le même language quand il s'agit d'évoquer les solutions à ces grands défis.

***« Nous ne sommes pas d'accord sur tout. Mais dans ce moment de grande bascule, nous nous retrouvons sur la nécessité de redonner du sens, retrouver une grammaire et une doctrine communes »***

Mon premier objectif dans cette journée est d'identifier les zones de convergences et de désaccords pour **cristalliser une doctrine d'action et réaffirmer une forme de raison d'être des services publics.**

Mon deuxième objectif est celui de définir des axes d'action, d'identifier des « démonstrateurs de réussite », pour **éclairer notre feuille de route et l'enrichir par des chantiers précis et concrets qui mobiliseront l'ensemble des parties prenantes.**

**C.J. : Quelles leçons tirez-vous de la crise sanitaire, qui a remis les services publics en première ligne ?**

**S.G.** : **Le premier enseignement de la crise sanitaire, c'est le besoin d'investir dans l'humain**. Pendant la crise Covid, les Français ont vu à quel point les agents publics permettaient au pays de tenir. Nous avons vécu un moment de fierté retrouvée. Je veux exprimer mon ras-le-bol du « fonctionnaire bashing » ! Je vous propose de lancer aujourd'hui la contre-offensive des services publics pour que nous puissions ensemble retrouver cette fierté-là. Et l'investissement dans l'humain y contribuera de manière décisive.

**Le deuxième enseignement, c'est le besoin de redonner du sens**. Il faut arrimer notre action publique aux grands enjeux que nous rencontrons. La crise sanitaire est un moment pendant lequel nous avons retrouvé le goût du risque, fait preuve d'humilité, décloisonné notre action publique, piloté par le terrain, révélé des talents, raccourci les chaines hiérarchiques. **Au fond, le « pourquoi » est passé devant le « comment ».**

Il faut prolonger ce moment en prenant conscience que cette crise, ou ces crises, sont profondément liées aux grandes transitions que nos sociétés rencontrent. La crise Covid est aussi liée à la diminution de la biodiversité sur Terre. La multiplication de ces transitions, écologique, numérique, démographique, géopolitique et sociétale, qui représentent parfois des opportunités incroyables, sont aussi des changements d'une grande violence pour nos sociétés. Elles viennent percuter profondément nos services publics qui sont en première ligne pour y répondre.

***« Il nous faut investir dans l'humain pour retrouver une certaine fierté et réaffirmer le sens du service public »***

**C.J. : Dans quelle école de doctrine vous rangez-vous après les critiques entendues, notamment sur le plan Action Publique 2022 ?**

**S.G. :** Cela n'a pas de sens de se positionner sur des doctrines d'action publique du passé. **Il faut créer quelque chose de nouveau**. Nous avons besoin **de services publics efficients, donc de continuer à les améliorer et à les transformer avec exigence. Tirer les enseignements des crises, c'est aussi engager plus fortement encore le retour de la puissance publique,** en retrouvant notamment la présence et la proximité territoriales. **Cette nouvelle doctrine d'action publique repose selon moi sur trois principes : une fonction publique garante des solidarités, qui investit dans les « communs » et facilite les grandes transitions.**

**D'abord, une fonction publique garante des solidarités**. Nous voyons bien à quel point nous avons besoin d'investissement dans la puissance publique pour lutter contre les inégalités à la racine, notamment dans les territoires. France Services est un bon exemple de cette approche. C'est une des grandes avancées du dernier quinquennat qui nous a conduits à réinvestir massivement dans les services publics sur nos territoires.

Ensuite, l'une des conditions de notre réussite est de faire en sorte que la **puissance publique investisse dans nos « communs »**. La transformation numérique en est une bonne illustration. Sur le numérique en santé par exemple, nous étions encore bloqués il y a quelques années. Nous avons fait un grand bond en avant, notamment sur la télémédecine : aujourd'hui un million de personnes par semaine y ont recours, contre 40 000 avant la crise. Cela a pu se faire à deux conditions : l'Etat a redéfini les règles du jeu sur les *data* et a rassuré sur son niveau d'investissement dans les infrastructures en matière de numérique de santé.

**Enfin, nous devons repositionner la puissance publique dans les grandes transitions**. Elle doit en être **facilitatrice** : parfois accélératrice, parfois régulatrice ou modératrice, mais en tout cas une puissance publique qui ne fait pas tout toute seule. Une puissance publique engagée dans une logique de « faire ensemble » ; c'est une doctrine de partenariat.

Je prends l'exemple de la transition écologique et le besoin de rénovation thermique des bâtiments. Un effort inédit a été porté au sortir de la crise sanitaire. Nous avons mis 4 milliards d'euros dans la rénovation des bâtiments publics de l'Etat. Rénover l'ensemble des bâtiments publics du périmètre de l'Etat représente un coût de 100 milliards d'euros. C'est un bon exemple de l'équation qui est la nôtre et ce que l'on doit inventer de nouveau pour trouver les leviers d'investissement nécessaires en mobilisant tous les acteurs, le monde du privé, les acteurs de l'innovation, etc.

***« Le pilotage par le « plus » ou par le « moins » sur le nombre de fonctionnaires me semble dépassé à un moment où nous n'arrivons plus à pourvoir les postes disponibles »***

**C.J. : Quelle est votre approche sur l'évolution du nombre de fonctionnaires ?**

**S.G.** : L'Etat doit assumer ses responsabilités d'investissement et de présence territoriale. Cela veut aussi dire que nous devons avoir l'humilité de reconnaître, dans la majorité présidentielle, que nous avons évolué. Le programme de 2017 n'est pas le programme de 2022. Le projet que nous portons ne repose pas sur des suppressions de postes pour ce quinquennat. **Le pilotage par le « plus » ou par le « moins » sur le nombre de fonctionnaires me semble dépassé à un moment où n'arrivons plus à pourvoir les postes disponibles**.

A ceux qui considèrent que la seule solution est de mettre plus de fonctionnaires et de ne répondre que par le nombre, ou à ceux qui portent des programmes de suppression de postes « à la hache », je réponds **qu'il faut désormais porter une vision de déconcentration, avec moins de fonctionnaires dans nos administrations centrales et plus de fonctionnaires de façon déconcentrée, dans un partenariat efficient avec les collectivités territoriales.**

**C.J. : Pensez-vous qu'un pilotage par les moyens soit la bonne méthode de gestion des services publics ?**

**S.G**. : Il y a une convergence pour dire qu'aujourd'hui, le modèle d'une politique publique uniquement pilotée par les moyens est dépassée. Quand nous ré-internalisons des moyens pour faire du conseil à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), nous économisons à peu près 100 000 euros de dépenses par poste. Cela montre qu'il y a tout de même certaines limites à un raisonnement uniquement guidé par le plafond d'emploi.

**Nous devons aussi assumer qu'il nous faut réinvestir, notamment dans notre capacité de maîtrise d'ouvrage** sur les sujets numériques et informatiques.

## « Nous devons instaurer le droit à l'erreur pour les agents publics, parce que nous devons leur redonner des marges de manœuvre. »

**C.J. : Comment renforcer la proximité et faire plus largement confiance aux territoires ?**

**S.G.** : Nous devons converger sur un point : **les usagers sont régulièrement confrontés à des démarches administratives encore trop complexes, dans des moments de vie pourtant importants pour eux**. Nous ne pourrons pas tout simplifier d'un coup de baguette magique, mais il est normal que l'administration prenne à sa charge la gestion d'une partie de la complexité de ces situations.

**La complexité, nous devons la ré-internaliser dans l'administration.** France Services en est un bon exemple : nous repartons des besoins du terrain, de l'usager, de sa demande, sans se préoccuper de savoir si c'est la collectivité ou l'Etat qui règlera son problème à la fin.

**Ensuite, nous devons clarifier les compétences** : tout ce que nous pouvons faire à l'échelle locale, nous devons le faire à cette échelle. J'ai été rapporteur d'une loi sur le droit à l'erreur qui est une formidable initiative. Mais elle ne s'applique pas de façon homogène partout. **Nous devons provoquer un changement de culture et faire vivre la confiance en interne pour les agents, nous devons instaurer le droit à l'erreur pour les agents publics, parce que nous devons leur redonner des marges de manœuvre**. Le président de la République a d'ailleurs appelé les préfets et cadres de l'Etat à prendre des initiatives, des risques, parce qu'il est essentiel de se donner les capacités de faire en rapprochant nos services publics et administrations des usagers.

**C.J. : Comment trouver le bon équilibre entre services publics accessibles en ligne, simplification, dématérialisation et liens avec les territoires ?**

**S.G.** : D'abord, et je le dis sans provocation : **il ne faut surtout pas arrêter la numérisation,** contrairement à ce que certains peuvent penser. Nous sommes en retard sur l'utilisation de l'intelligence artificielle ou sur la connexion des bases de données entre les différents services administratifs: nous avons besoin du numérique si nous voulons construire l'administration proactive, si nous voulons que le « dites-le-nous une fois pour toutes » devienne une réalité.

Pour réussir, **nous ne pouvons pas opposer la numérisation et le besoin de « réhumanisation » de nos services publics**. Trois quart des usagers interagissent avec les services publics via le numérique (500 millions de visites annuelles sur servicepublic.fr). Nous avons tous envie de continuer à utiliser le numérique. Mais la Défenseure des droits dit vrai : de nombreux Français en sont durablement éloignés. Nous avons aussi besoin à un moment dans notre parcours administratif d'avoir un visage, ou quelqu'un au téléphone.

**Nous inventons un nouveau service public, celui de la médiation numérique** avec les 4 000 conseillers numériques France Services, un nombre que nous voulons doubler sur le quinquennat. Ces conseillers vont former les Français qui en ont besoin au numérique, et les aider à faire leurs premiers pas sur Internet.

Le numérique doit aussi être responsable, éco-responsable et accessible, notamment pour les personnes en situation de handicap. Aujourd'hui, seuls 40% des services numériques sont totalement accessibles aux personnes en situation de handicap. C'est trop peu et leur accessibilité est une de nos grandes priorités.

***« Nous inventons un nouveau service public, celui de la médiation numérique. Nous ne pouvons pas opposer la numérisation avec le besoin de « réhumanisation » de nos services publics »***

**C.J. : Comment comptez-vous mener le chantier de l'attractivité ?**

**S.G.** : Il n'y a pas de contradiction à parler d'investissement dans l'humain et les territoires en même temps que rechercher une plus grande efficacité de la dépense publique.

**Le constat est clair : le nombre de candidats aux concours baisse**. C'est vrai à l'hôpital, dans les écoles et salles de cours mais c'est aussi vrai à tous les étages des trois fonctions publiques. C'est vrai pour les métiers de la territoriale, par exemple les secrétaires de mairie, c'est vrai pour bâtir une filière du numérique de l'Etat, c'est vrai aussi également pour la haute fonction publique qui doit recruter, attirer les meilleurs et les conserver.

**Le sujet de la rémunération est central**. L'augmentation du point d'indice est le premier dossier que j'ai pris à bras le corps dès ma nomination. Nous avons procédé à une augmentation historique du point d'indice dès cet été, cela n'avait pas été fait avec autant d'ambition depuis 1985. Ce n'est pas seulement une question de niveau et de curseur mais une question de structuration, de capacité à proposer des carrières attractives. 50% des agents disent que le système de rémunération est incompréhensible, et 50% disent ne pas penser que leur rémunération corresponde à leur poste. Et plus de trois quarts d'entre eux seraient favorables à ce que nous ayons un dispositif pour mieux récompenser celles et ceux qui s'engagent de façon particulière, qui remplissent des objectifs collectifs, par exemple sur la transition écologique. Nous devons ouvrir un grand chantier « feuille de paye » avec les organisations syndicales dans le cadre du dialogue social. **Nous mènerons ce chantier sur les accès, les parcours et les rémunérations dès le premier semestre 2023**, pour proposer des carrières attractives, pour favoriser les mobilités entre les différents versants de la fonction publique, pour valoriser les filières professionnelles.

**Mais il y a également un sujet qui dépasse la feuille de paye, ce sont les conditions de travail**. La question du logement est fondamentale, je la mets au cœur de la feuille de route. C'est un chantier sur lequel nous devons avancer rapidement. Nous devons pouvoir mieux loger nos fonctionnaires. Quand nous avons des agents qui sont à l'autre bout de la ligne de RER et qui viennent ramasser les ordures de ceux qui habitent au centre-ville ou soigner en centre-ville, quelque chose ne fonctionne pas en matière de transition écologique, de qualité de vie au travail, de santé et de prévention.

**Enfin, il y a la question du sens que l'on donne à l'engagement de servir le public**. C'est ce que nous faisons aujourd'hui en arrimant nos priorités très opérationnelles à la réaffirmation d'une raison d'être, d'un intérêt général dans la fonction publique, qui est essentiel.

J'en suis profondément convaincu : nous avons des raisons d'être optimistes. Quand je vais voir les « Cordées de la réussite », qui accompagnent des jeunes de milieux très divers pour les emmener vers la fonction publique, quand je vois les élèves de nos prépas « Talents », quand je vais à la rentrée de nos écoles du service public, quand je vois que nous sommes en train d'exploser tous les records en matière d'apprentissage dans les collectivités territoriales et dans la fonction publique d'Etat, **je me dis qu'il n'y a aucune fatalité à la perte d'attractivité de la fonction publique et que nous allons relever ce défi, ensemble.**

*Retrouvez l'intégralité des échanges en scannant ce QR code*

# 4. Synthèse des ateliers et préconisations

## La démarche

Forts de la grande conversation de la matinée et du dossier ressources, les participants à la conférence des parties prenantes se sont répartis en un **vingtaine d'ateliers centrés autour de trois thèmes**: l'accessibilité des services publics aux usagers, l'attractivité de la fonction publique et la transition écologique de l'administration.

Pendant deux heures, grâce à l'expérience de chacun et à l'expertise des animateurs, les ateliers ont pu cheminer à travers trois étapes :

- L'exploration collective du thème dédié à la table pour dresser les enjeux ;
- L'identification d'objets de thématiques de travail prioritaires ;
- L'élaboration de préconisations les plus opérantes possible.

La conférence s'est clôturée par une restitution en plénière des travaux réalisés.

A partir des préconisations identifiées lors de ce moment inaugural et des priorités ministérielles, **des moments de concertation** seront organisés à Paris et en région dès 2023. La consultation en ligne d'agents et d'usagers pourra également être proposée. **Courant 2023, un point d'étape** permettra de partager les avancées avec les parties prenantes présentes lors de la journée inaugurale.

## Les participants

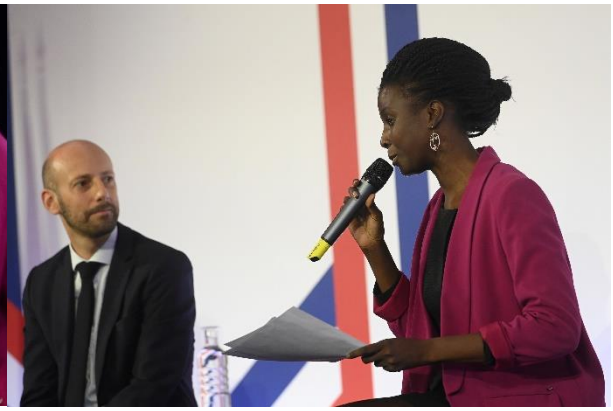
- **Agents publics et leurs représentants** : organisations syndicales, agents publics, collectifs d'agents et associations ;
- **Représentants d'administrations** : directeurs d'administrations centrales, employeurs publics, préfets ;
- **Opérateurs et usagers des services publics** : opérateurs France 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'Etat et d'associations ;
- **Elus** : 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.

# La restitution

En clôture du moment inaugural du 28 octobre 2022, trois rapporteurs ont été désignés pour **restituer la nature des échanges qui ont eu lieu en ateliers sur chacun des trois thèmes**.

Les rapporteurs ont choisi de valoriser spécifiquement, parmi les préconisations des participants, deux « démonstrateurs de réussite » qu'ils ont ensuite présenté en session plénière.

Enfin, le ministre a conclu les échanges de la journée, présentant ses principales priorités ministérielles, éclairées des réflexions qui se sont tenues dans le cadre de la Conférence des parties prenantes.



# Les rapporteurs

**ACCESSIBILITE DES SERVICES PUBLICS**

**Dorie BRUYAS**
Présidente de la MedNum

**ATTRACTIVITE DE LA FONCTION PUBLIQUE**

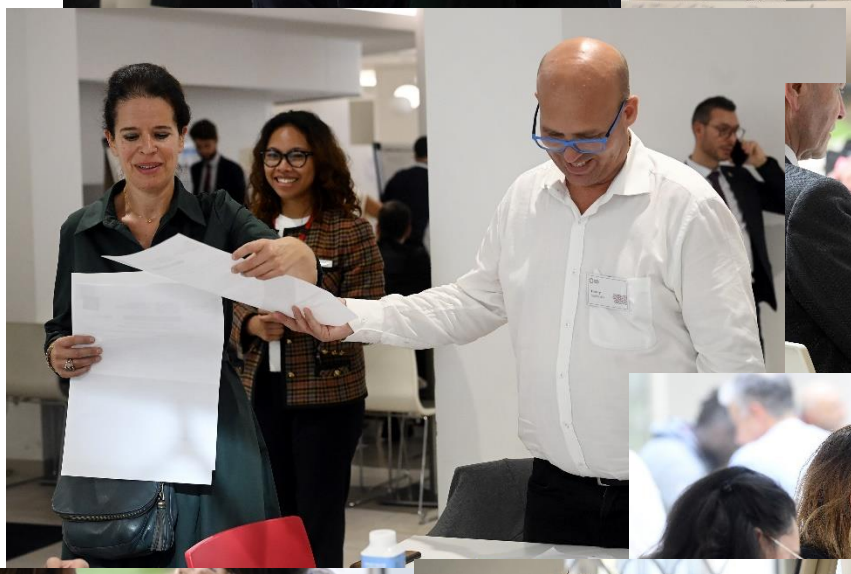
**Hindati SIMPARA**
Déléguée générale de La Cordée

**TRANSITION ECOLOGIQUE**

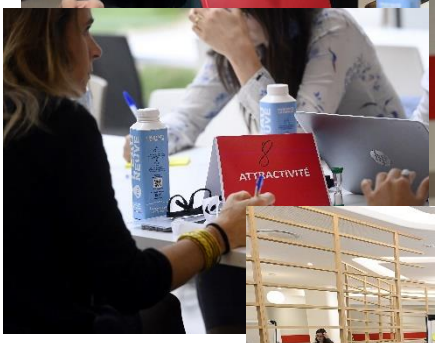
**Angel PRIETO**
Membre du collectif *Pour un réveil écologique*

*Retrouvez la restitution complète des ateliers en scannant ce QR code*

15
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE



9
ATTRACTIVITÉ


8
ATTRACTIVITÉ

# Accessibilité des services publics

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

### Les préconisations de la conférence

**Développer les canaux d'accès et la place du numérique :**

- Préconisation n°1: Proposer systématiquement une alternative au numérique ;
- Préconisation n°2: Développer des outils souverains, faciles d'accès et performants ;
- Préconisation n°3: Mettre en place des réseaux d'ambassadeurs du service public numérique ;
- Préconisation n°4: Assurer des services téléphoniques de qualité.

**Renforcer l'inclusion de toutes et tous :**

- Préconisation n°5: Simplifier l'accès en fusionnant certains opérateurs et en rendant les SI interopérables ;
- Préconisation n°6: Observatoire pour identifier les usagers en détresse ;
- Préconisation n°7: Mettre en place une brigade d'intervention de l'accessibilité ;
- Préconisation n°8: Former les agents à des postures bienveillantes et à l'accueil de tous les usagers ;
- Préconisation n°9: Déployer la mobilité des services publics (aller vers).

**Encourager une administration proactive :**

- Préconisation n°10: Permettre un meilleur transfert d'information entre les différents services publics sans que l'usager soit en intermédiation ;
- Préconisation n°11: Assurer un suivi personnalisé de chaque usager pour mieux comprendre ses droits.

### Zoom sur les deux préconisations présentées par Dorie BRUYAS

***La préconisation*** : Déployer la mobilité des services publics (« aller vers »)

***L'objectif*** : assurer la proximité des services publics là ou les usagers se trouvent

***On aura réussi si*** les services publics atteignent les territoires les plus reculés

---

***La préconisation*** : Permettre un meilleur transfert d'information entre les différents services publics sans que l'usager soit en intermédiation

***L'objectif*** : horizontalité des services publics pour alléger la charge de gestion des usagers

***On aura réussi si*** les usagers ne fournissent pas deux fois la même information

# Attractivité de la fonction publique

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

### Les préconisations de la conférence

**Structurer la marque employeur de la fonction publique :**

- Préconisation n°12: Journées portes ouvertes pour rendre visible les métiers de la fonction publique ;
- Préconisation n°13: Généraliser le mentorat dans la fonction publique;
- Préconisation n°14: Campagne de communication ciblée sur les avantages de la fonction publique pour attirer et fidéliser.

**Dynamiser les parcours et carrières :**

- Préconisation n°15: Professionnaliser la fonction RH de la fonction publique ;
- Préconisation n°16: Développer les dispositifs de valorisation des compétences acquises au cours de la carrière ;
- Préconisation n°17: Favoriser les innovations et initiatives des agents, et valoriser la prise de risque.

**Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail :**

- Préconisation n°18: Mettre en place un guichet unique pour l'intégration et la mobilité des agents ;
- Préconisation n°19: Mettre en place un budget dédié à la qualité de vie au travail pour les managers de proximité ;
- Préconisation n°20: Déléguer aux managers de proximité les leviers de l'attractivité.

### Zoom sur les deux préconisations présentées par Hindati SIMPARA

***La préconisation*** : Généraliser le mentorat dans la fonction publique

***L'objectif :*** permettre d'augmenter l'attractivité et faire venir de nouveaux talents issus de tous les horizons

***On aura réussi si*** des personnes qui n'avaient pas du tout envisagé d'intégrer la fonction publique ont envie de la rejoindre

---

***La préconisation :*** Déléguer aux managers de proximité les leviers de l'attractivité.

***L'objectif :*** s'appuyer sur ceux qui sont le plus proche du quotidien des agents pour mieux les accompagner et développer leurs compétences.

***On aura réussi si*** les managers de proximité ont davantage d'autonomie avec des règles simples et la formation au management appropriée

# Transition écologique

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

### Les préconisations de la conférence

**Transition écologique des services publics :**

- Préconisation n°21: Disposer d'un outil visuel (fresque) pour visualiser la feuille de route de la transformation écologique de la fonction publique ;
- Préconisation n°22: Disposer d'indicateurs mesurables dans toute la fonction publique en matière de transition écologique pour communiquer auprès des agents ;
- Préconisation n°23: Généraliser les aides à la mobilité douce ;
- Préconisation n°24: Instaurer un ticket unique (ticket climat) pour inciter à prendre des transports décarbonés.

**Transition écologique de la fonction publique :**

- Préconisation n°25: Intégrer dans les fiches de poste des objectifs de transition écologique ;
- Préconisation n°26: Généraliser les dispositifs de formation des agents à la transformation écologique permettant des plans d'actions individuels ;
- Préconisation n°27: Mettre en place un budget carbone par administration.

### Zoom sur les deux préconisations présentées par Angel PRIETO

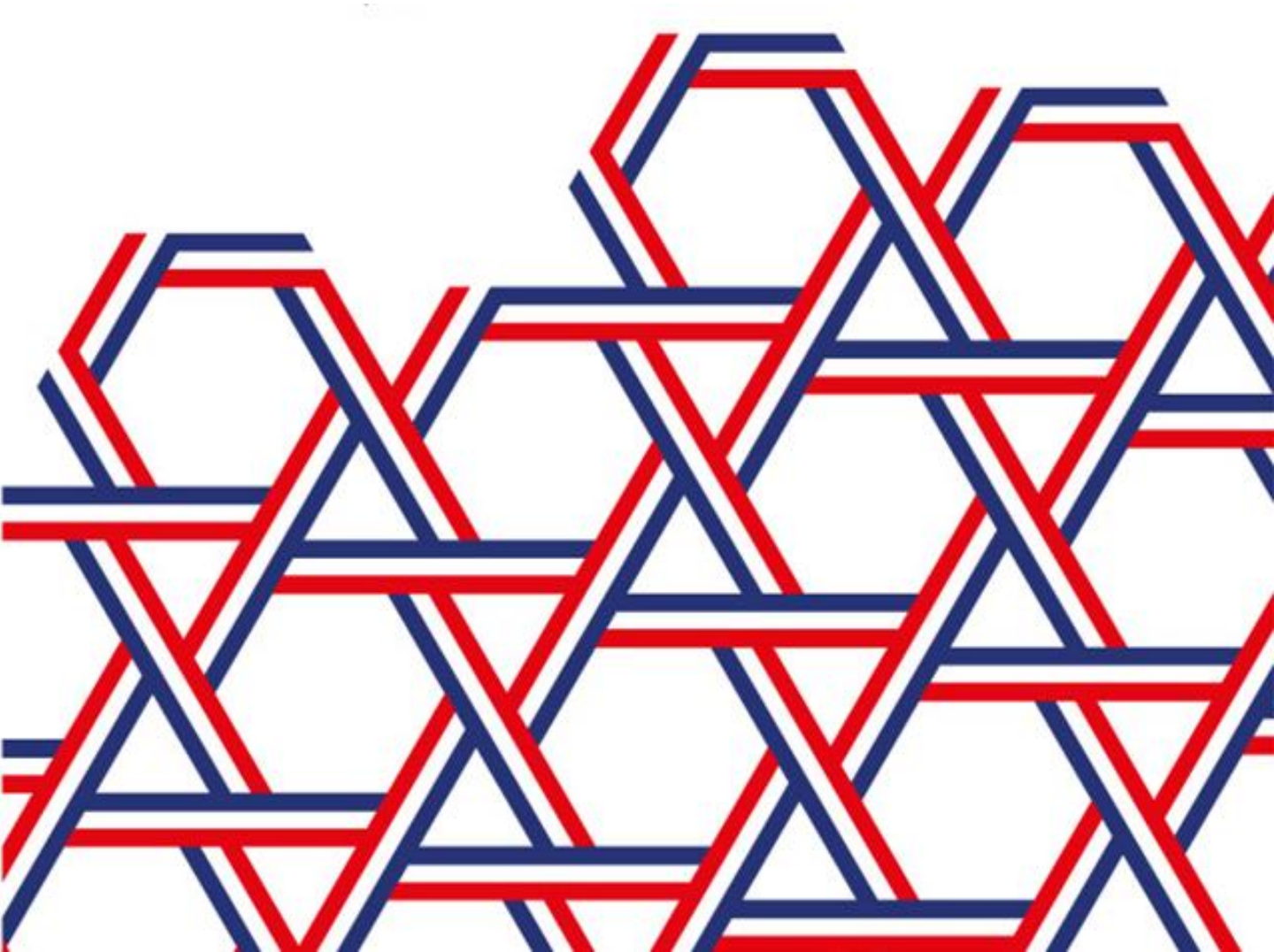
***La préconisation*** : Disposer d'indicateurs mesurables dans toute la fonction publique en matière de transition écologique

***L'objectif :*** communication claire et accessible sur l'impact environnemental de la fonction publique

***On aura réussi si*** chaque agent a intégré dans sa pratique des gestes écoresponsables

---

***La préconisation :*** Formation de l'ensemble des agents aux enjeux de la transformation écologique

***L'objectif :*** former les agents tout au long de leur parcours sur les enjeux écologiques

***On aura réussi si*** l'ensemble des agents se sentent informés et formés à ces enjeux