GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

Le guide méthodologique *à destination des chefs de projet*

Déploiement du programme Fonction Publique +

Octobre 2024

Fonction Publique +

FONCTION PUBLIQUE +

Améliorer ensemble le travail au quotidien partout dans la fonction publique

Les engagements du programme sont un cadre de transformation commun aux employeurs et agents des trois versants ; ils sont la cible à atteindre sur les principales thématiques de transformation des collectifs de travail pour agir sur l'organisation et les conditions de travail.

Fondé sur les travaux et expérimentations menés depuis 2023, le programme Fonction publique + vise à fluidifier, simplifier et améliorer les modes de travail au sein des trois versants de la fonction publique.

L'enjeu : responsabiliser tous les acteurs dans un cadre de confiance favorisant la prise d'initiatives et de décisions au plus près du terrain, pour améliorer la qualité de vie au travail des agents publics et renforcer l' attractivité de la fonction publique.

L'objectif : rendre concrètement chaque collectif acteur de l'amélioration de son quotidien et de la transformation de son organisation.

Les moyens : huit engagements opérationnels et un dispositif d'amélioration continue qui répondent aux attentes des agents et à l'évolution générale du rapport au travail induisant un besoin de transformer les organisations et la gestion des Ressources Humaines.

Un programme qui s'inscrit dans une approche d'ensemble de la performance de l'action publique pour mieux servir les français et porter les valeurs de la fonction publique :

Politique prioritaire gouvernementale :

Responsabiliser les acteurs sur l'impact de l'action publique dans la vie quotidienne des Français et en mesurer les résultats.

Améliorer la qualité des services publics

Piloter les services publics par les résultats pour un service aux usagers plus proche, plus simple, plus efficace.

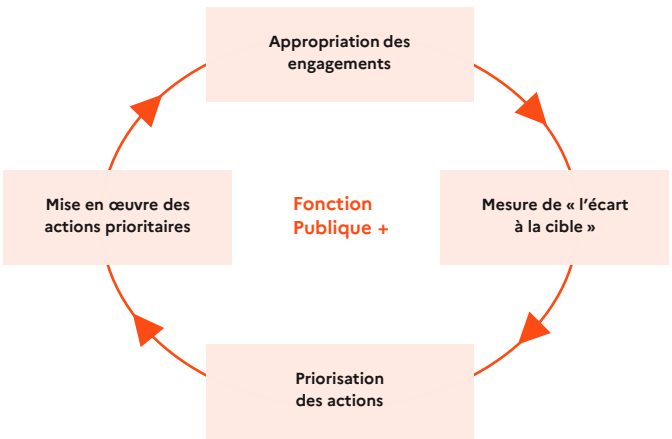
Mobiliser et responsabiliser les agents dans l'amélioration de leur quotidien

Impliquer les agents dans des démarches participatives de transformation de leurs organisations pour s'adapter aux nouveaux enjeux du monde du travail

Les 8 engagements réciproques entre agents et employeurs

1. **Une organisation et un management qui responsabilisent les acteurs** et augmentent leur capacité d'agir, dans un cadre de **confiance**
2. Des **équipes engagées** pour une meilleure organisation du travail collectif dans toutes ses dimensions
3. Un **environnement numérique** performant et des **espaces de travail** adaptés aux nouveaux usages
4. Une exemplarité dans **la transformation écologique**
5. Un **accompagnement RH de proximité** au service et au bénéfice des agents tout au long de leur parcours
6. Des organisations qui préservent la **santé et la sécurité des agents** au travail
7. Un **engagement continu pour l'égalité professionnelle**, la reconnaissance de la diversité des profils et des parcours
8. **Un meilleur accompagnement** des agents publics sur la question du **logement**

Le programme transpose **l'exigence de la transformation publique** au sein de chaque organisation dans **une dynamique de responsabilisation individuelle et de confiance au plus près du terrain**. Le déploiement à l'échelle des collectifs s'organise autour d'un diagnostic partagé sur le niveau local de mise en œuvre des huit engagements permettant d'identifier et de prioriser des actions prioritaires adaptées aux environnements métiers et territoriaux. Cette synthèse méthodologique, à destination des managers publics, a pour objectif de guider les employeurs sur les étapes de lancement dans la démarche FP+ :



Appropriation des engagements :
appropriation du contenu, adaptation à l'environnement métier, communication en interne et intégration des engagements dans la stratégie interne du collectif

Mesure de l'écart à la cible :
mesure initiale de « l'écart à la cible » par rapport à chaque engagement du programme (diagnostic) puis mesure annuelle des résultats des actions prioritaires

Priorisation des actions :
priorisation des actions définies à la suite de la mesure « écart à la cible » pour transformer le collectif en amélioration continue

Mise en œuvre des actions prioritaires :
intégration dans un plan d'actions, association des agents et communication sur l'avancement des actions

Sommaire

Les objectifs et le contenu du guide 5

Quelques définitions préalables 6

Pourquoi se lancer dans une démarche FP+ ? 7

Les grandes étapes à suivre pour se lancer dans le programme FP+ 8

Étape 1 – L'appropriation des engagements 9

Étape 2 – La mesure de l'écart à la cible 12

Étape 3 – La priorisation des actions 20

Étape 4 – La mise en œuvre des actions prioritaires 25

Annexe : les fiches outils 28

Les objectifs et le contenu du guide

Le programme et sa philosophie sont construits autour du principe de responsabilisation des collectifs de travail. L'objectif est que chaque collectif se saisisse des engagements et porte, en cohérence avec leurs environnements métier et territorial des leviers personnalisés et adaptés aux attentes des agents et des missions du collectif.

Ce guide est donc pensé comme un outil en libre-administration permettant à chaque employeur public d'adapter et de déployer en autonomie une démarche FP+ au sein de son collectif de travail. Le guide fournit donc aux employeurs publics des outils et des repères pour documenter l'existant sur chaque engagement du programme mais également mesurer l'écart à la cible et construire collectivement des actions et leviers à mettre en œuvre pour se rapprocher des engagements.

Tendre vers la promesse de l'État employeur

Les engagements du programme sont un **cadre de transformation commun** aux employeurs et agents des trois versants ; ils sont la cible à atteindre sur les principales thématiques de transformation des collectifs de travail et pour agir sur l'organisation et les conditions de travail.

La **méthode** présentée dans ce guide permettra de poursuivre ou d'entamer une démarche de transformation des collectifs de travail. Les repères et outils présentés ont été testés lors d'une **phase d'expérimentation en 2024** permettant de stabiliser la méthode.

Cette phase d'expérimentation s'est appuyée sur l'engagement volontaire de plusieurs collectifs pionniers des trois versants de la fonction publique.

Ce guide intègre alors également des livrables et extraits issus des démarches conduites auprès des collectifs pionniers afin d'illustrer la diversité de formes que peut prendre une démarche FP+ **toujours intégrée à la stratégie propre du collectif dans lequel elle se déploie.**

Quelques définitions préalables

Le guide étant commun à l'ensemble des employeurs publics, certains termes ont une définition large afin d'être applicable et adaptable aux spécificités et situations variées des administrations et établissements publics.

Attractivité

L'attractivité peut être définie comme la **capacité à attirer des talents de manière durable** (nouveaux profils et maintien dans l'emploi) **en agissant sur les conditions de vie au travail des agents et les modes de fonctionnement des collectifs**. L'attractivité combine alors plusieurs dimensions (conditions de travail, localisation, métier…) qui sont adressées par le programme Fonction Publique + dont l'objectif est de renforcer l'attractivité pour les nouveaux entrants dans la fonction publique comme les agents déjà en poste.

Engagement réciproque

Les engagements du programme sont construits en **miroir** avec une **partie dédiée aux agents et une partie dédiée aux employeurs**. Pour chaque thématique, l'employeur s'engage sur un certain nombre de principes et actions vis-à-vis de ses agents et réciproquement afin que collectivement, chaque acteur du collectif soit impliqué et responsabilisé sur chacun des engagements.

Employeur

La notion d'employeur dans le programme est à considérer de façon **large**, il s'agit de toutes les **personnes pouvant mettre en œuvre**, à l'échelle d'un collectif, la **partie « employeur » des engagements** FP+. Ainsi on retrouvera dans cette catégorie : les élus locaux mais également les directions générales et directions générales adjointes du côté des collectivités territoriales, les secrétaires généraux et lignes managériales pour l'administration d'Etat ou encore les directions d'établissement, directions des affaires médicales pour la FPH ainsi que les directions des RH ou autre « pilote interne » des engagements.

Collectif de travail

Le collectif de travail est pensé comme un regroupement d'agents et correspond à la « maille de déploiement du programme ». Le collectif de travail peut être de taille variée selon le versant considéré (par exemple une collectivité territoriale, un établissement hospitalier ou médico-social, une direction régionale ou départementale…) mais les collectifs ont plusieurs **caractéristiques communes** : une unité de **lieu** et de **management** ; une **offre de service propre** ; la **possibilité de mettre en œuvre des leviers** sur les engagements du programme à cette échelle.

Pilote des engagements

Au niveau local, à l'échelle des collectifs pionniers, il est important que des pilotes soient nommés pour chaque engagement : ce sont en général les cadres des directions intégrant les sujets thématiques des engagements dans leurs offres de service (direction des ressources humaines, direction du numérique ou des systèmes d'information, direction de la gestion bâtimentaire…). Ces pilotes ont un rôle décisif au lancement de la démarche pour constituer un état des lieux pour chaque engagement, puis dans la suite de la démarche jusqu'à la mise en œuvre concrète des actions priorisées.

Pourquoi se lancer dans une démarche Fonction Publique + ?

Une cible à atteindre commune à l'ensemble des employeurs publics

Les engagements du programme participent au fonctionnement quotidien d'une organisation, ils font donc écho pour la plupart, à des préoccupations et des actions déjà présentes dans les services. Néanmoins, l'ambition portée par les employeurs publics sur ces sujets peut être différente en allant du respect des obligations réglementaires à une politique plus volontariste : par exemple en matière de prévention en santé au travail avec des dispositifs agissant sur l'alimentation, le sport au travail, les rythmes de travail… **L'enjeu est donc de favoriser le passage à l'action plus systématique, la transformation des essais, le passage à l'échelle de meilleures pratiques etc**

Le programme FP+ permet de se fixer ou renouveler la cible à atteindre sur chaque levier de l'attractivité.

L'occasion de (re)lancer une **dynamique collective** : le diag'flash FP+

La méthode proposée pour se lancer dans le programme FP+ s'organise autour de plusieurs temps forts décrits ci-après dont une enquête « mesure initiale » et un séminaire diag'flash FP+. Ces deux temps forts peuvent être mis à profit pour lancer ou relancer une dynamique d'écoute des agents et une dynamique de construction collective : comment souhaitons-nous collectivement transformer notre organisation, améliorer nos modes de faire, simplifier notre quotidien ? Le séminaire FP+ dont le déroulé type est présenté ci-dessous permet alors d'ancrer collectivement la démarche et de coconstruire les solutions à apporter aux irritants qui seront remontés dans l'enquête préalable.

Séminaire Diag'flash FP+ :

1. **Le mot d'introduction**
   Rappel des origines du programme
2. **Le partage de la mesure initiale**
   Questionnaire agents/employeurs pour mesurer « l'écart à la cible »
3. **Les premières pistes**
   Identification collective et priorisation des pistes d'action par engagement
4. **Et maintenant… action !**
   Approfondissement des actions priorisées et consolidation en plan d'actions
5. **Conclusion**
   Présentation des prochaines étapes du déploiement et du suivi de l'ensemble de la démarche

L'occasion de (re)lancer une dynamique **territoriale** : décloisonner !

Le programme FP+ a été pensé pour s'adresser aux trois versants de la fonction publique en proposant un même socle (les engagements FP+) quel que soit le type d'établissement / collectivité / administration, sa taille, sa localisation. Cette caractéristique « trois versants » est l'opportunité de travailler en commun à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi sur la mise en œuvre d'actions communes pour augmenter leur impact (actions en matière de logement par exemple, de mobilité, stratégies d'attractivité communes liées à des avantages comparatifs territoriaux, marque employeur et attractivité sur un bassin d'emplois…).

Les grandes étapes à suivre pour se lancer dans le programme FP+

1. L'appropriation des engagements

1.1 STRATÉGIE

Interroger les **objectifs** d'une démarche FP+ au sein du collectif de travail

1.2 EMBARQUEMENT

Embarquer la direction du collectif et adapter la démarche FP+ au contexte particulier du collectif

1.3 ÉTAT DES LIEUX

Réaliser un **état des lieux** sur les actions existantes et identifier des pilotes internes des engagements

1.4 EMBARQUEMENT

Embarquer les **représentants du personnel**, les **managers** et les **agents** : définir ce qu'est/n'est pas la démarche FP+

2. La mesure de « l'écart à la cible »

2.1 ENQUÊTE

Adapter et personnaliser l'enquête de mesure initiale

2.2 DIFFUSION

Diffuser l'enquête auprès des agents

2.3 ANALYSE

Analyser les **résultats** de l'enquête

2.4 PARTAGE

Restituer les résultats de l'enquête

3. La priorisation des actions

3.1 AXES

Définir les axes par rapport aux **attentes des agents et aux objectifs managériaux**

3.2 ACTIONS

Approfondir les axes et thématiques en coconstruisant des **actions concrètes**

3.3 FEUILLE DE ROUTE

Prioriser les différentes actions et construire une **« feuille de route FP+ »**

3.4 VALORISATION

Valoriser l'engagement du collectif

4. La mise en œuvre des actions prioritaires

4.1 PRÉPARATION

Préparer **la mise en œuvre** des actions : pilotage et suivi des actions prioritaires

4.2 SUIVI

Organiser **des revues régulières** des actions et proposer des **mesures correctives**

4.3 AMÉLIORATION CONTINUE

Réinterroger à fréquence régulière les **engagements du programme** et adapter la stratégie

4.4 PARTAGE

Valoriser et partager les **bonnes pratiques de transformation**

1. L'appropriation des engagements

1.1 Interroger les objectifs d'une démarche FP+ : un cadre pour penser l'amélioration des collectifs de travail

Fiche outil : Grille des objectifs : les questions préalables à toute démarche FP+

Le programme Fonction Publique + donne le cadre pour penser la transformation des collectifs de travail. L'objectif est de donner un cadre commun (les huit engagements) aux collectifs de travail publics pour repenser l'engagement employeur vis-à-vis de ses agents et inversement et tendre vers la promesse de « l'Etat employeur ».

Pour faciliter le déploiement et la bonne articulation avec les démarches existantes, la première étape du déploiement du programme consiste à recenser :

- Les démarches internes globales existantes au sein de votre collectif : *avez-vous réalisé récemment ou il y a quelques années une démarche de projet d'établissement ou d'administration ? De projet social ou qualité de vie au travail ? Un programme d'amélioration des conditions de travail ?*
- Les éléments de mesure internes type climat ou baromètre social : *avez-vous un baromètre social ? Quelle est sa fréquence et son périmètre ? Un outil de mesure régulier de la satisfaction de vos agents ou managers ?*

Une fois ces éléments recensés, il s'agit d'interroger l'articulation entre ces démarches et le déploiement du programme FP+. Le programme FP+ et ses engagements peuvent alors constituer le cadre d'un renouvellement de projet interne (projet d'établissement, projet social…), permettre un renouveau du dialogue social ou encore constituer une brique d'un projet « marque employeur » à valoriser à la fois en interne et en externe ou tout simplement la construction d'une nouvelle feuille de route interne annuelle.

Exemple de calendrier de démarche stabilisé à l'issue de la phase de cadrage :

1 — Décembre	2 — Décembre à février	3 — Février	4 — Mars	5 — Avril-Mai	6 — Mai	7 — Mai
SOLLICITATION PAR L'AP-HM	**CADRAGE DE LA STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT**	**EMBARQUEMENT DES PARTIES-PRENANTES**	**STABILISATION DE L'ENQUÊTE**	**DIFFUSION ET ANALYSE**	**ENTRETIENS « PILOTES INTERNES »**	**PRÉPARATION DE LA JOURNÉE DIAG'FLASH**
Sollicitation par le DRH : améliorer concrètement l'expérience collaborateur, bâtir un « service client RH » en déployant le programme FP+	• **Entretiens** *(+3)* : présentation du programme, de la démarche diag'flash • Proposition d'inscription du programme dans le **volet « projet social »** du projet stratégique CAP2030	• **Entretiens le 14/02 sur site** *(+4)* : rencontre de la SG, des DRH adjoints, des cadres de pôle RH et des chefs de BP • **Bilatérales avec les représentants du personnel (DRH)**	• **Adaptation** en chambre de l'enquête « diag'flash » au contexte AP-HM • **Réunions DRH** de modifications et validation *(+5)* • **Réunions Communication** de stabilisation du plan de com' *(+2)*	• **4 semaines** de déploiement : bilan profilage hebdomadaire et relances • **Analyses quantitatives et qualitatives** intermédiaires et finales, détail personnels médicaux	• **Identification de « pilotes internes »** par engagement • **Entretiens préparatoire à la journée du 17/05 avec chaque pilote** *(+10)* : constitution d'un dossier interne	• **Réunions préparatoires hebdomadaires DRH** *(+4)* : détails logistiques, stabilisation EDL • Journée de préparation la veille et animation

1. L'appropriation des engagements

1.2 Embarquer la direction du collectif et adapter la démarche FP+ au contexte particulier du collectif

Action de communication : Communication CODIR/COMEX

Fiche outil : Supports de présentation génériques de la démarche FP+ [à personnaliser]

Le portage interne et la gouvernance du programme sont deux autres conditions de réussite du déploiement. Une fois les éléments stratégiques définis, il s'agit d'embarquer les membres du collectif de direction dans le déploiement du programme qui en tant que managers vont porter un certain nombre de transformations.

Il est préconisé d'intégrer la proposition de démarche à l'ordre du jour d'une réunion de direction afin de présenter la philosophie du programme et son périmètre (les engagements) mais surtout la stratégie proposée pour un déploiement adapté au contexte spécifique de l'administration, établissement ou collectivité et les objectifs poursuivis à travers le déploiement. Les éléments stratégiques pourront alors être discutés et complétés en collectif avant d'être stabilisés et transmis aux lignes managériales en sortie du comité de direction.

1.3 Réaliser un état des lieux sur les actions et politiques existantes sur le périmètre des engagements et identifier des pilotes internes

Afin d'assurer la continuité entre le déploiement du programme FP+ au sein du collectif et les actions préexistantes sur chacun des engagements du programme, il est proposé d'identifier des « pilotes internes » des engagements. Pour chaque engagement il s'agit d'identifier une personne ressource qui porte les fonctions liées au quotidien. Le pilote interne a alors un rôle double amont et aval, dans le déploiement de la démarche :

- **Rôle amont : la constitution de l'état des lieux :** après avoir pris connaissance du périmètre de son engagement (voir les engagements détaillés en annexe 1 page 33), le pilote interne est chargé de recenser les différents dispositifs existants sur le périmètre ou les projets à venir, mais aussi et surtout, les enjeux clés par rapport au contexte du collectif.
- **Rôle aval : le déploiement d'actions, la transformation d'une fonction/politique interne :** en sortie de la démarche diag'flash, l'ensemble des remontées thématiques par engagement pourront être restituées à chaque pilote interne des engagements qui seront alors responsables de la mise en œuvre des actions priorisées et suites du déploiement du programme en accord avec la stratégie définie au niveau du collectif.

Suggestion – Regrouper les pilotes internes dans un comité de pilotage FP+ :

Certains collectifs pionniers ont choisi de réunir les « pilotes internes » des engagements en une instance de pilotage du programme : « le comité de pilotage FP+ ». Au-delà du rôle de pilote interne, les membres du comité de pilotage seront chargés du pilotage et du suivi de chaque étape du déploiement, et ils pourront être identifiés comme personnes ressources et mobilisés en interne (adaptation de la stratégie et communication autour de la démarche, stabilisation du contenu de la mesure initiale, animation de la journée diag'flash…).

1. L'appropriation des engagements

1.4 Embarquer les représentants du personnel, les managers et les agents : définir ce qu'est et n'est pas une démarche FP+

Fiche outil : Supports de présentation génériques de la démarche FP+ [à personnaliser]

Une fois la stratégie de déploiement stabilisée, il s'agit d'embarquer les parties-prenantes clés pour déployer une démarche qui a du sens et qui génère un mouvement de transformation dans l'ensemble du collectif. **Les deux principales parties-prenantes, au-delà du rôle spécifique de « pilote interne » décrit précédemment sont :**

- **Les représentants du personnel :** une présentation du programme et de la stratégie de déploiement au sein du collectif pourra alors être réalisée en comité social d'administration, comité social d'établissement ou comité social territorial en fonction du type de collectif pionnier et les organisations syndicales pourront également être associées à chaque étape du déploiement.
- **Les lignes managériales :** elles sont directement touchées par le programme, notamment avec un engagement n°1 centré sur le management et un engagement n°2 sur le fonctionnement collectif des équipes. L'embarquement de celles-ci est donc crucial pour la bonne réussite du programme qui, bien que les thématiques des engagements soient larges, reste prioritairement un programme de transformation managériale.

2. La mesure de « l'écart à la cible »

2.1 Adapter et personnaliser l'enquête de mesure initiale

Fiche outil : Trame d'enquête générique agents [à personnaliser]

Deuxième étape de la démarche FP+, l'enquête « mesure initiale » doit permettre de construire « l'état 0 » du déploiement au sein du collectif pionnier. Il est proposé de la concevoir à partir d'une trame de questions génériques, une enquête adaptée à l'environnement institutionnel, métier et géographique du collectif. Cette trame de questions intègre quelques questions de profilage permettant de mesurer la représentativité des résultats et de qualifier les réponses ; des questions générales sur l'attractivité du collectif et quelques questions par engagement. L'adaptation de l'enquête de mesure initiale doit répondre à trois objectifs :

- **Mesurer la représentativité des répondants :** les questions de profilage doivent permettre de questionner la représentativité des répondants et de qualifier finement les réponses obtenues (genre, âge, ancienneté, encadrant ou non encadrant, rattachement par site, métier et service…). Les résultats obtenus sur les questions de profilage pourront être suivis au fur et à mesure de la diffusion de l'enquête, par exemple de manière hebdomadaire et comparés en proportion au profilage réel des agents composant le collectif.

- **Mesurer le ressenti des agents sur l'attractivité globale du collectif :** plusieurs questions générales interrogeant l'attractivité ressentie du collectif (*diriez-vous que l'attractivité du collectif s'est améliorée depuis l'année dernière ? Recommanderiez-vous à un proche de travailler au sein du collectif ? Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous travaillez et continuez de travailler au sein du collectif ?…*). Ces questions doivent permettre de mesurer une attractivité globale du collectif par rapport à un versant de la fonction publique ou au résultat global issu de la consultation nationale déployée entre juin et septembre 2023.

- **Mesurer la satisfaction des agents sur les engagements du programme :** deux à trois questions sont proposées par engagement du programme permettant, avec seulement quelques items interrogés, d'avoir un état initial par engagement et d'identifier les sujets sur lesquels les agents estiment que « l'écart à la cible » est le plus fort. Par ailleurs, un champ libre peut être ajouté par engagement pour que les agents puissent indiquer tout commentaire, exemple illustrant, initiative existante afin d'illustrer potentiellement les réponses données aux quelques questions thématiques.

- **Mesurer d'autres items liés à la stratégie de déploiement du programme au sein de votre collectif :** deux à trois questions sont proposées par engagement du programme permettant, avec seulement quelques items interrogés, d'avoir un état initial par engagement et d'identifier les sujets sur lesquels les agents estiment que « l'écart à la cible » est le plus fort. Par ailleurs, un champ libre peut être ajouté par engagement pour que les agents puissent indiquer tout commentaire, exemple illustrant, initiative existante afin d'illustrer potentiellement les réponses données aux quelques questions thématiques.

Pour répondre à ces objectifs, il peut être pertinent de faire intervenir les pilotes internes préalablement identifiés mais également les organisations syndicales dans la conception et l'adaptation de l'enquête (test des formulations des questions, propositions d'ajustement…) avant une validation en comité de direction.

Suggestion – L'intégration de l'enquête FP+ à un baromètre existant :
S'il existe déjà une enquête type baromètre social ou enquête de climat social, les questions FP+ peuvent être directement intégrées au questionnaire préexistant (positionnement en tête de partie ou formalisation d'une partie spécifique FP+ dans le questionnaire) afin de ne pas rompre un cycle régulier de consultation des agents.

2. La mesure de « l'écart à la cible »

Suggestion – Un diag'flash « employeurs » en préambule d'une démarche agents générale ou pour remobiliser les lignes managériales :
En fonction du contexte de la démarche une version « **employeurs** » de l'enquête peut être déployée en format restreint (aux membres d'un comité stratégique, COMEX, CODIR) ou en format élargi (ensemble des cadres d'une direction/ d'un collectif) afin de réaliser un (pré)-diagnostic isolé ou en préambule d'une démarche diag'flash avec l'ensemble des agents. Les participants répondent alors à l'enquête en adoptant une posture « employeurs » (élu, dirigeant, cadre) pour compléter la grille d'autodiagnostic avant d'organiser une réunion de partage des résultats et d'approfondissement.

Fiche outil : Trame d'enquête générique employeur

2.2 Diffuser l'enquête auprès des agents

Fiche outil : Éléments de langage et flyer-type

Afin d'assurer un niveau de réponse satisfaisant (volume et représentativité), la diffusion de l'enquête peut s'appuyer sur plusieurs canaux de communication.

- Une fois la conception de l'enquête terminée, la diffusion de l'enquête peut s'appuyer sur un outil dédié en interne (Typeform, Sphinx, Lime survey…) afin de faciliter la récolte des résultats et l'analyse de ceux-ci. Néanmoins, en fonction de la typologie d'agents composant le collectif, un format papier pourra être conservé afin de favoriser la participation de tous à l'enquête.

- Par ailleurs, il s'agit de mener autour de l'enquête une campagne de communication large en interne afin de favoriser un volume élevé de répondants et une bonne représentativité des services, sites ou métiers. Un plan de communication pourra être formalisé et plusieurs canaux de diffusion pourront être sollicités (campagne intranet, lettre d'information, bannières intégrées, signatures de mail, affiches et flyer…).

- En parallèle, le collectif de direction, les pilotes internes et les organisations syndicales peuvent être mobilisés en relais pour permettre une diffusion large.

La diffusion de l'enquête auprès des agents s'appuie sur un calendrier précis (diffusions et relances). Préalablement au choix des canaux de communication et diffusion de l'enquête, le calendrier de diffusion doit être stabilisé. Il est conseillé de diffuser l'enquête sur une période allant de 2 à 5 semaines en fonction de la taille du collectif avec des relances générales et ciblées (au minimum une fois par semaine).

Par ailleurs, un état hebdomadaire des répondants en étudiant les résultats de questions de profilage permet d'identifier les sites, services ou métiers moins représentés à date par rapport à la répartition réelle et peut être utile pour déclencher des relances ciblées.

2. La mesure de « l'écart à la cible »

Exemples de modèle affiche/flyer pour la diffusion de l'enquête :

2. La mesure de « l'écart à la cible »

2.3 Analyser les résultats de l'enquête

Fiche outil : Grille d'analyse quantitative des résultats de l'enquête FP+

Concernant l'analyse quantitative des résultats (questions fermées), celle-ci peut se faire à plusieurs niveaux : général et par profil suivant les questions de profilage définies (âge, ancienneté, genre, rattachement administratif…). Un outil Excel, grille d'analyse d'enquête, est mis à disposition pour traiter les résultats quantitatifs.

- **Analyse générale :** il s'agit d'identifier la tendance globale de satisfaction par engagement en formalisant un graphique par question. La tendance globale par engagement permet de constituer une vue générale sur l'écart à la « cible » des engagements à l'échelle collectif et de voir rapidement quels sont les engagements qui semblent le moins investis à date.
- **Analyse plus fine :** au-delà de l'analyse globale, la recherche des écarts potentiels par profil de répondant permet de distinguer des perceptions différentes potentiellement entre des sites, des services ou encore l'ancienneté des agents. La grille d'analyse d'enquête permet de faire varier les critères de segmentation pour faire apparaitre les graphiques selon un ou plusieurs critères.

Parallèlement à l'analyse quantitative, **l'analyse qualitative va se concentrer sur les verbatims issus des questions ouvertes pour chaque engagement**. En fonction du volume de verbatims, il pourra être plus ou moins aisé de définir des tendances et enjeux prioritaires pour le collectif qui pourront être une base de travail lors du séminaire diag'flash FP+ (séquence « les premières pistes »). L'analyse des verbatims peut se faire en trois temps :

1. Après une lecture d'un échantillon représentatif, identifier les grandes « familles thématiques » ;
2. Une fois les grandes familles identifiées, labelliser/tagger l'ensemble des verbatims pour les classer au sein des familles et établir une volumétrie de chaque famille sur les différents engagements ;
3. Après labellisation complète, identifier les sous-thèmes dans chacune des grandes familles identifiées pour préciser l'analyse thématique et sélectionner quelques verbatims illustrant.

Exemples de familles thématiques identifiées dans les enquêtes déployées dans quelques collectifs pionniers par engagement du programme FP+ :

ENGAGEMENT N°1 : MANAGEMENT RESPONSABILISANT

Outiller et professionnaliser l'encadrement	• *Développer un management moderne et bienveillant, lutter contre le harcèlement et le « management toxique », renforcer la reconnaissance du travail des agents* • *Accompagner les managers à l'animation d'équipe, communication*
Rendre possible l'initiative et le changement	• *Favoriser le changement : recensement des initiatives, réalisation effective des projets lancés, limitation des délais de mise en œuvre…* • *Développer l'autonomie dans la réalisation des missions (priorisation des tâches en cas de charge de travail élevée, subsidiarité…)*
Améliorer la disponibilité de l'encadrement	• *Systématiser la tenue de réunions d'équipe permettant une meilleure transmission de l'information* • *Evaluer les marges de manœuvre pour libérer du temps à l'encadrement et permettre des échanges individuels et collectifs avec les agents*
Réaliser et accompagner les évaluations professionnelle	• *Réaliser systématiquement les entretiens professionnels de façon annuelle* • *Améliorer le format des évaluations professionnelles afin de mieux de valoriser la motivation et l'engagement, mieux accompagner agents et cadres dans la préparation de l'évaluation professionnelle*

2. La mesure de « l'écart à la cible »

Exemples de familles thématiques identifiées dans les enquêtes déployées dans quelques collectifs pionniers par engagement du programme FP+ :

ENGAGEMENT N°2 : ÉQUIPES ENGAGÉES, ORGANISATION COLLECTIVE	
Mieux intégrer les agents à la prise de décision	• *Développer la concertation et « l'écoute terrain » à toutes les étapes des projets (diagnostic initial, proposition mais aussi priorisation et mise en œuvre), mieux tenir compte de l'avis des agents dans les projets de transformation, réorganisation…*
Améliorer la circulation de l'information	• *Favoriser des temps d'échange collectif pour mieux diffuser l'information* • *Développer l'information régulière sur les grands projets (au lancement, l'état d'avancement…)*
Adapter et moduler le temps de travail	• *Etudier les possibilités de flexibilité sur l'organisation du temps de travail au regard des besoins de souplesse dans la réalisation des missions au quotidien pour véritablement ramener « le service » au sein de l'organisation et simplifier le suivi du temps de travail*

ENGAGEMENT N°3 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE PERFORMANT	
Améliorer la disponibilité et la qualité du matériel et des réseaux	• *Adapter le parc informatique aux besoins des agents (disponibilité et qualité des ordinateurs, possibilité d'avoir un ordinateur portable…)* • *Raccourcir les délais nécessaires au remplacement des équipements informatiques* • *Améliorer la qualité du réseau filaire et wifi dans les bâtiments* • *Augmenter la dotation des équipes en imprimantes, photocopieuses et téléphones*
Accompagnement à la prise en main des logiciels métiers et Adaptabilité	• *Améliorer et renforcer les formations sur les outils numériques à destination des agents (logiciels administratifs et logiciels métiers)* • *Simplifier et rationnaliser l'utilisation des logiciels métiers nécessaires au travail des agents (nombre de logiciels pour le suivi des missions, le pilotage RH et l'animation d'équipe)* • *Mieux accompagner les agents dans leur utilisation des logiciels métiers au quotidien (référent logiciel, mise à jour régulière…)*
Simplifier l'usage tout en respectant les impératifs de sécurité	• *Etudier les possibilités d'adaptation des contraintes de sécurité afin de faciliter l'usage des outils numériques par les agents tout en assurant une sécurité des données* • *Reconsidérer les sites bloqués pour des impératifs de sécurité au vue de leur nécessité pour les agents (messagerie personnelle, site de partage de documents…)*
Déployer des outils collaboratifs et innovations	• *Améliorer l'accès à des outils collaboratifs type suite numérique ou logiciel de visioconférence de qualité* • *Développer de nouveaux outils s'appuyant sur l'IA et autres innovations technologiques*

ENGAGEMENT N°3 : ESPACES DE TRAVAIL ADAPTÉS	
Adapter les bâtiments aux besoins des professionnels	• *Améliorer la qualité des bâtiments (température, climatisation, insonorisation, agencement des espaces…)* • *Mettre à disposition des espaces collaboratifs* • *Mettre à disposition des espaces de pause pour l'ensemble du personnel* • *Limiter l'encombrement des espaces de travail (couloirs,…) pour prévenir des accidents du travail*
Adapter les bâtiments et mobiliers en lien avec la qualité de service	• *Adapter les locaux pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers (bureaux partagés ne permettant pas de recevoir les usagers et familles, manque de box de consultation, isolation phonique limitée…)* • *Renouveler un certain nombre de mobilier vétuste (chaises en salle d'attente, bureaux des professionnels…)*

2. La mesure de « l'écart à la cible »

Exemples de familles thématiques identifiées dans les enquêtes déployées dans quelques collectifs pionniers par engagement du programme FP+ :

ENGAGEMENT N°4 : TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Développer les ambitions en matière de TE	• *Développer la stratégie de l'établissement, administration, collectivité en matière de transition écologique (gestion des déchets, énergie…)* • *Intégrer la transition écologique et des critères liés dans les processus d'achat (passation des marchés et poids des critères liés à la transition écologique dans l'analyse des offres…)*
Capitaliser sur les initiatives individuelles pour déployer une stratégie institutionnelle	• *Capitaliser sur les initiatives et projets portés par des professionnels engagés en matière de transition écologique pour impulser une démarche collective* • *Déployer des groupes dédiés au sein de chaque service et site pour penser des projets de transition au plus près du métier*

ENGAGEMENT N°5 : ACCOMPAGNEMENT RH

Améliorer la disponibilité et le niveau de service	• *Poursuivre l'améliorer la qualité des réponses données sur les questions RH (carrière, concours, santé…) et clarifier la répartition des rôles entre les différents interlocuteurs*
Améliorer les délais, simplifier et dématérialiser	• *Réduire les délais de certains processus RH (remboursement de frais, paiement des cumuls d'activité, accès à la formation professionnelle…)* • *Lutter contre les ruptures de chaine de dématérialisation (e-signature)*
Suivre et piloter la masse salariale et lutter contre l'absentéisme	• *Poursuivre et développer le suivi de la masse salariale et les possibilités de remplacement en cas d'absence de agents pour limiter les reports de charge, lutter contre l'absentéisme*
Renforcer l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants	• *Organiser un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants, développer les informations transmises en amont et aval de l'arrivée au sein du collectif (contrat, carrière, rémunération, interlocuteurs…)*

ENGAGEMENT N°6 : SANTÉ ET SÉCURITÉ

Développer la prévention des RPS et lutter contre l'épuisement	• *Développer le soutien psychologique des agents exposés (problématiques usagers notamment,…), communiquer sur la mise en place de psychologues et préventeurs sur les sites*
Améliorer le suivi en matière de santé	• *Améliorer le suivi des visites médicales* • *Simplifier les démarches d'aménagement de postes pour les agents ayant une RQTH*
Développer la prévention des risques physiques	• *Développer le déploiement de matériel ergonomique (mobilier notamment), lutter contre les nuisances sonores, développer la prévention (sport, éveil musculaire), mieux adapter les sites (danger routier, taille des haies) pour limiter les accidents*
Améliorer la sécurité des sites	• Augmenter la sécurité sur certains sites (intrusion dans les établissements la nuit, agressions, sécurité des parkings…) et généraliser l'information en matière de sécurité (numéro d'urgence vers les équipes de sécurité…)

2. La mesure de « l'écart à la cible »

Exemples de familles thématiques identifiées dans les enquêtes déployées dans quelques collectifs pionniers par engagement du programme FP+ :

ENGAGEMENT N°7 : ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET DIVERSITÉ

Améliorer la prise en compte des situations de handicap	• *Réduire les délais concernant l'adaptation des postes, réflexion pour limiter les conséquences et les augmentations de charge de travail pour les équipes* • *Sensibiliser sur la question du handicap*
Promouvoir la diversité	• *Poursuivre le travail sur les formations réalisées sur ce thème* • *Formaliser une politique institutionnelle pour développer les actions liées et les rendre plus visible*
Mieux lutter contre toutes les formes de discrimination	• *Réduction des inégalités entre titulaires et contractuels* • *Prévenir la discrimination (racisme, âgisme, LGBTQIA+…)* • *Etudier les opportunités organisationnelles (télétravail, flexibilité du temps de travail…) pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, faire évoluer les critères d'évolution professionnelle* • *Lutter contre le harcèlement et les VSS*

ENGAGEMENT N°8 : LOGEMENT

Améliorer la communication sur les aides disponibles pour le logement	• *Développer les dispositifs en matière de logement pour tous les agents (partenariats avec des bailleurs, logement locatif, aide à l'acquisition…)* • *Développer l'information sur les dispositifs existants (newsletter interne, identification des interlocuteurs, informations aux nouveaux arrivants…) : logement temporaire, aide au déménagement…*
Améliorer l'accompagnement des professionnels	• *Développer les accompagnements existants et l'offre de logements (logements de fonction, logements temporaires…)* • *Développer l'accompagnement des agents rencontrant des difficultés en matière de logement (accompagnement RH, action sociale…)*

2. La mesure de « l'écart à la cible »

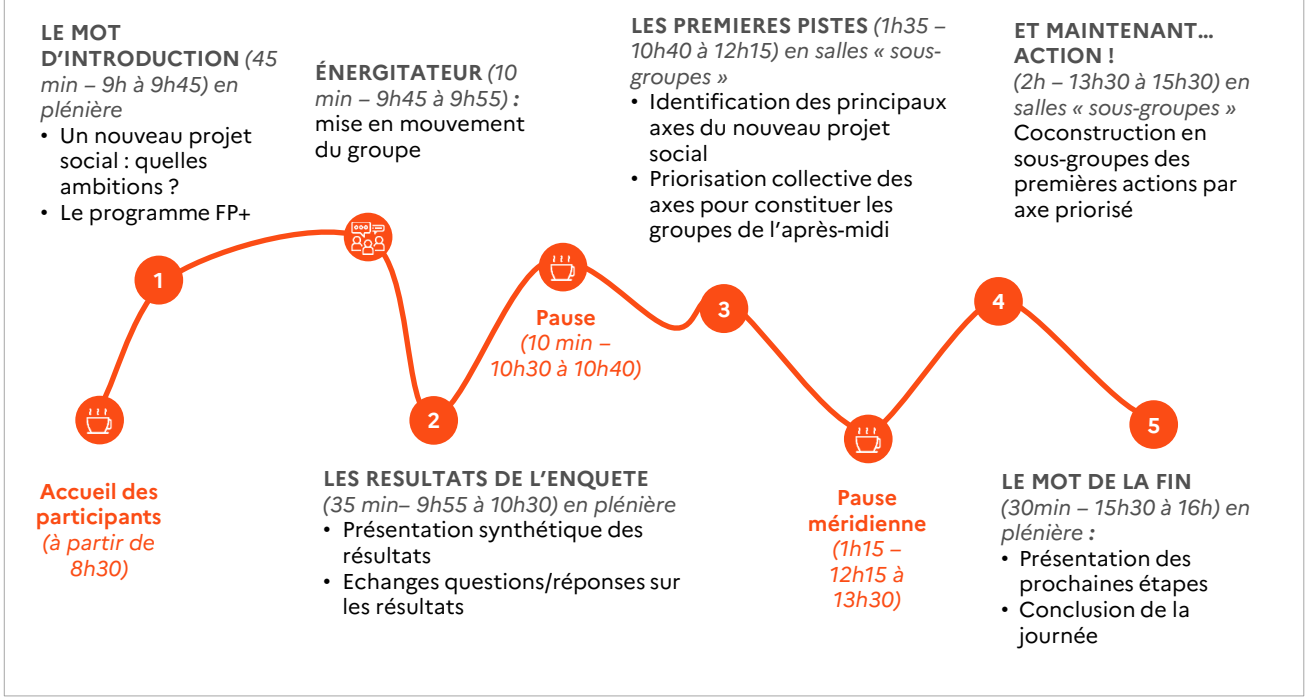
2.4 Restituer les résultats auprès des agents

Action de communication : Publication des résultats – support de communication visuel

Après l'analyse des résultats, leur restitution aux agents doit permettre à ceux-ci de s'approprier les principaux enseignements des résultats et d'initier la phase suivante d'identification d'actions concrètes à mettre en place pour tendre vers la « cible » des engagements. La restitution des résultats de l'enquête peut se faire selon plusieurs façons et dans différentes temporalités :

- **Une séquence intégrée à un séminaire « diag'flash FP+ » :** afin de poursuivre la dynamique collective initiée par l'enquête, le collectif pourra faire le choix d'organiser un séminaire diag'flash FP+ pour restituer l'enquête, identifier puis prioriser des actions. La séquence de restitution des résultats de l'enquête permet de poser le cadre de réflexion de la journée de séminaire.
- **Un document de synthèse disponible pour tous les agents :** document présentant les résultats généraux de l'enquête peut être diffusé à l'ensemble des agents du collectif. Ce document de synthèse pourra aussi comporter une présentation de quelques résultats approfondis au format « persona » intégrant différents critères de profilage.

Exemple de format de séminaire « diag'flash FP+ » intégrant une séquence « résultats de l'enquête » :



3. La priorisation des actions

3.1 Définir les axes et thématiques d'actions par rapport aux attentes des agents et aux objectifs stratégiques de la structure

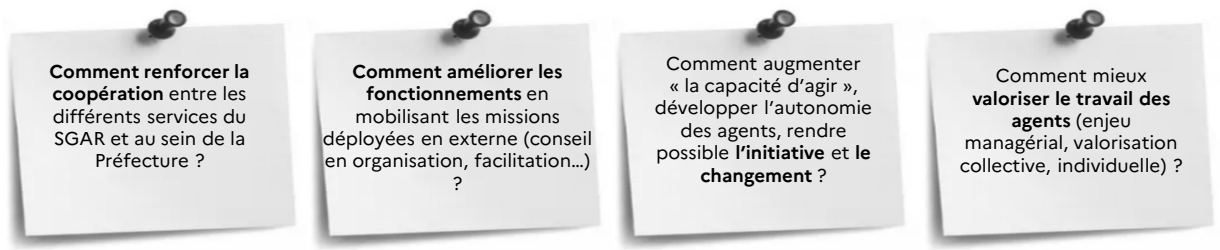
Une fois l'enquête diffusée et restituée, s'ouvre une nouvelle séquence tournée vers l'action dans le cadre du séminaire diag'flash FP+ : « les premières pistes ». Il s'agit de définir des axes et enjeux à adresser pour rapprocher le collectif de la cible fixée par les engagements FP+. Cette séquence est à concevoir comme un temps de travail collectif et peut être menée de plusieurs façons :

- **Une identification en collectif des enjeux à partir des résultats de l'enquête** : une séquence dédiée à l'identification des enjeux ou axes et thématiques d'action peut être organisée dans le cadre du séminaire diag'flash FP+. Il s'agira, par thématique et à partir des résultats de l'enquête, notamment qualitatifs, de proposer en collectif des enjeux clés à adresser dans la suite des travaux (prochains axes d'un projet social, prochains sujets clés d'un plan d'amélioration des conditions de travail…). Concernant le format d'animation, il est conseillé de fonctionner en « world café » avec des groupes de taille limité : par exemple un groupe A constitué d'une dizaine d'agents propose différents enjeux sur l'engagement n°1 avant de passer sur un engagement suivant et un groupe B reprend par la suite les enjeux identifiés par le groupe A sur l'engagement n°1 et les complète.

Le world café : c'est un processus de dialogue constructif et créatif, qui implique des participants tant sur les plans émotionnels que rationnel, autour de questions ouvertes qui les concernent. Lors de la séquence « les premières pistes » d'un diag'flash FP+ en format world café, les participants sont regroupés par sous-groupes et analysent les facettes de chaque engagement en passant de stand en stand pour des séquences consécutives de 20 à 30 minutes. Les réflexions du groupe sont traduites sous forme de grand post-it « enjeu » et sont affichés sur le stand de l'engagement. La première séquence au 1er stand étant terminée, les participants changent de table pour approfondir les enjeux produits par le groupe précédent. Un manège est donc organisé. Une attention doit être portée à la gestion du manège et au contenu produit, qui reste sur chaque stand et qui doit être rendu visible et compréhensible ; il est donc conseillé de nommer un animateur par stand chargé de la vue d'ensemble, en capacité de rapporter à chaque groupe les échanges du groupe précédent. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café à la fois « chaleureux et accueillant » afin de créer une atmosphère conviviale favorisant les échanges.

- **Une pré-identification des enjeux à partir de l'état des lieux réalisé en amont et des résultats de l'enquête :** en cas de volume de participants important lors du séminaire « diag'flash FP+ » ou en cas de temps limité pour la séquence « les premières pistes » il est possible d'organiser cette séquence différemment : les groupes ne sont pas en charge de la formulation des enjeux ou axes et thématiques d'action qui auront été stabilisés en amont mais uniquement de la priorisation de ceux-ci, ces derniers ayant été formulés à partir des travaux préparatoires, en synthèse des entretiens avec les pilotes internes et des résultats qualitatifs de l'enquête (familles thématiques identifiées par engagement). Il est néanmoins conseillé de permettre aux agents d'ajouter des enjeux lors de la séquence.

Exemple d'enjeux pré-identifiés pour l'engagement n°1 « management responsabilisant » :



3. La priorisation des actions

Exemple d'organisation possible d'un stand thématique pour l'engagement n°2 « équipe engagée, organisation collective » :

N°2
DES ÉQUIPES ENGAGÉES POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION DU TRAVAIL COLLECTIF DANS TOUTES SES DIMENSIONS

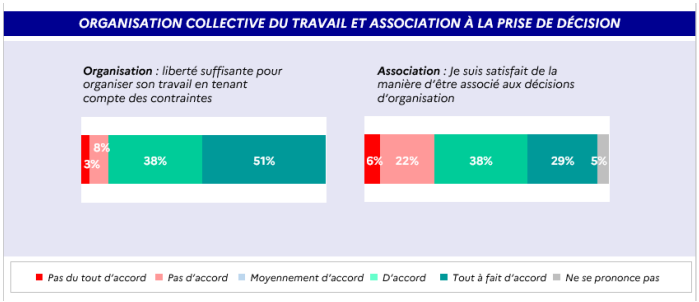
Les enjeux à prioriser :

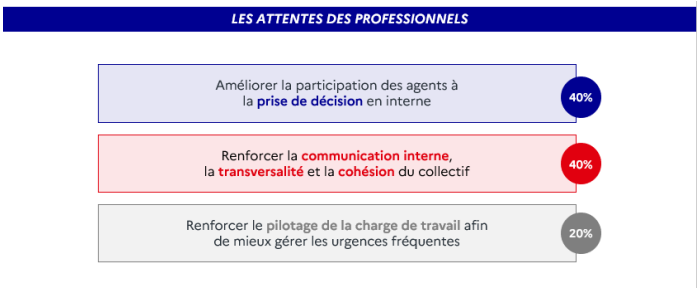
Comment renforcer le pilotage collectif de la charge de travail pour limiter l'impact des urgences ?

Comment améliorer la formalisation et capitalisation des connaissances internes pour faciliter le partage et la continuité des missions au regard du *turn-over* important ?

Comment renforcer la **participation des agents** à la prise de décisions et **développer la communication interne** (gouvernance, outils…) ?

Rappel des résultats de l'enquête :





3. La priorisation des actions

3.2 Approfondir les axes et thématiques en coconstruisant des actions concrètes

Fiche outil : Fiche « étoile du changement » et fiche « action »

Une fois les enjeux ou axes et thématiques d'action identifiés et priorisés, il s'agit de décliner ceux-ci en actions concrètes et opérationnelles. Afin de faciliter la sélection des actions déclinées lors de la séquence « et maintenant… action ! » du séminaire diag'flash, il est proposé une organisation en deux temps :

- **Première partie : l'étoile du changement** : cette étape permet aux participants de faire rapidement le bilan des actions existantes qu'il convient d'adapter, d'approfondir voire de supprimer mais également d'identifier les actions potentiellement « à inventer » et qu'il s'agira de de décliner dans la deuxième partie de la séquence.
- **Deuxième partie : la fiche action :** une fois l'étoile du changement complétée, le groupe définit les actions qu'il souhaite décliner en séance (il est conseillé de décliner au moins 2 actions de court-terme à mettre en place facilement et 1 action de long-terme plus ambitieuse ou nécessitant des travaux d'approfondissement par engagement). Les actions non déclinées en séance ne sont bien entendu pas « perdues », elles seront formalisées dans l'étoile du changement et remises aux pilotes internes des engagements à la suite du séminaire diag'flash FP+.

Exemple de canevas étoile du changement complété par un groupe déclinant l'enjeu « comment améliorer la formalisation et la capitalisation des connaissances internes ? » dans le cadre de l'engagement n°2 « équipe engagée et organisation collective » :

Numéro de groupe | **B** | **Séquence 4.A** | **L'ÉTOILE DU CHANGEMENT**

Ce qui ne marche pas à supprimer :

- /

Ce qui ne marche pas à adapter:

- La mise à jour des **fiches processus et des documents-type**
- **L'espace commun** (dossier commun réseau, architecture à repenser, parallélisme des archivages…)
- Les procédures de **gestion documentaire et d'archivage** (celles-ci ne sont pas connus et respectées des agents)
- Suivi des **mises à jour** des documents (identification des versions, mention des dates de mise à jour…)

Votre thématique :
Comment améliorer la formalisation et la capitalisation des connaissances internes (continuité malgré le turn-over) ?

Ce qui marche à conserver :

- **Des fiches processus existantes** notamment dans le domaine budgétaire, achats, mutualisation, missions…) : celles-ci sont utilisées et appréciées des nouveaux collaborateurs ; néanmoins elles pourraient être revues à la marge en lien avec les services internes ou externes impactés par les processus (actions croisées, connaissance des contraintes…)
- **Cartographie des acteurs existantes** dans la quasi-totalité des services.

Ce qui est à inventer:

- Un **répertoire mutualisé** à l'échelle du SGAR avec une architecture commune et mis à jour par l'ensemble des services. Ce répertoire pourrait être complétée par des listes de diffusion.
- Repenser **le « tuilage » entre les arrivées et départs des agents** (aujourd'hui peu de temps de passation de missions en raison de processus de recrutement relativement longs).
- Penser un **outil de capitalisation des connaissances** à l'échelle du SGAR avec une base de données sémantiques et documentaires commune (un thésaurus commun, une gestion des documents unique…)

3. La priorisation des actions

Exemple de fiche action complétée par un groupe déclinant l'action « répertoire commun » à partir de l'enjeu « comment améliorer la formalisation et la capitalisation des connaissances internes ? » dans le cadre de l'engagement n°2 « équipe engagée et organisation collective » :

NOM DE L'ACTION : Mutualiser les contacts et les acteurs, un répertoire commun !			
Slogan	*Tous et toutes connectés !*		
Description du projet	• Créer une cartographie des acteurs partagée et à jour • Avoir un répertoire mutualisé et une liste de diffusion commune		
Quelles finalités?	• Améliorer la communication en interne et pour un meilleur fonctionnement externe • Améliorer le partage de connaissance et limiter la charge de travail en collectif		
Quelles modalités de mise en œuvre ?	*Grandes étapes :* • Centraliser les répertoires existants de chaque service • Structurer les données (quelles entrées?) • Créer l'outil unique • Maintenir ce outil à jour	*Détail du calendrier :* • « Le plus rapidement possible »	
Ressources nécessaires	• **Un outil** : Logiciel informatique dédié ? Intranet ? Autre ? SI DSIC ? Cet outil devra permettre des mises à jour automatique (connexion aux annuaires de l'Etat…) • **Des moyens RH** : un référent par service administrateur du répertoire et en charge du suivi des mises à jour	***Quels freins et points de vigilance ?***	• Assurer une continuité lors des mobilités des référents et remplacements • Un outil sécurisé pour éviter les erreurs de manipulation et respectant les règles de sécurité informatiques • Une charge de travail au démarrage (conception…) • Un budget dédié ?
Quelles interactions internes (services, projets…) ?	• Un outil à penser en inter et intra service	***Quelles conditions de réussite ?***	• Des mises à jour constantes (idéalement en continu via des API) • Un outil utile et convivial (interface utilisateur intuitive…)

3.3 Prioriser les différentes actions et construire une « feuille de route FP+ »

Fiche outil : Grille de priorisation des actions

A l'issue du séminaire diag'flash FP+, une consolidation des travaux peut être réalisée (enjeux et axes identifiés, premières actions déclinées…) afin d'avoir une vue d'ensemble des premiers enjeux identifiés et d'interroger l'écart potentiel entre la perception des agents et celle formulée par les pilotes internes / la direction à l'étape d'état des lieux avant de prioriser les actions et construire la feuille de route FP+. Une fois les travaux consolidés, un temps de priorisation est organisé à l'échelle du CODIR / COMEX pour définir les niveaux de priorité des différentes actions en fonction de critères validés par les membres du CODIR (difficulté de mise en œuvre, impact, volume d'agents touchés, interférence avec d'autres actions, moyens financiers mobilisés…).

- En fonction de la stratégie de déploiement un temps d'approfondissement peut être nécessaire à l'issue du séminaire diag'flash pour approfondir des premières pistes identifiées par les agents mais non déclinées en séance lors de la séquence « et maintenant… action ! » (actions à la fois identifiées dans la partie « à adapter » de l'étoile du changement et dans la partie « à inventer »). Chaque pilote interne est alors chargé de la reprise des travaux du séminaire et de l'approfondissement avec son équipe ou en convoquant un groupe d'agents volontaires.

- Une fois le contenu stabilisé et priorisé, la feuille de route FP+, ou tout autre document correspondant à la stratégie de déploiement du programme au sein du collectif, peut être formalisée (rédaction du projet social,…). Pour chaque action intégrée à la feuille de route, il sera précisé une priorité, des indicateurs de suivi et un pilote référent en charge du suivi dans le temps de la bonne mise en œuvre de l'action ou de tout ajustement nécessaire pour répondre aux enjeux identifiés.

3. La priorisation des actions

3.3 Prioriser les différentes actions et construire une « feuille de route FP+ »

Fiche outil : Grille de priorisation des actions

A l'issue du séminaire diag'flash FP+, une consolidation des travaux peut être réalisée (enjeux et axes identifiés, premières actions déclinées…) afin d'avoir une vue d'ensemble des premiers enjeux identifiés et d'interroger l'écart potentiel entre la perception des agents et celle formulée par les pilotes internes / la direction à l'étape d'état des lieux avant de prioriser les actions et construire la feuille de route FP+.

Une fois les travaux consolidés, un temps de priorisation est organisé à l'échelle du CODIR / COMEX pour définir les niveaux de priorité des différentes actions en fonction de critères validés par les membres du CODIR (difficulté de mise en œuvre, impact, volume d'agents touchés, interférence avec d'autres actions, moyens financiers mobilisés…).

3.4 Valoriser l'engagement du collectif

Action de communication : Page intranet, publication d'indicateurs, post réseaux sociaux…

Fiche outil : Fiche « étoile du changement » et fiche « action »

Une fois le séminaire FP+ tenu et la feuille de route FP+ formalisée, le collectif peut valoriser son engagement au sein du programme à la fois en interne auprès de ses agents mais aussi en externe, l'engagement dans le programme FP+ devenant un argument de « marque employeur » à part entière. Ci-après plusieurs exemples d'actions de communication interne ou externe permettant de valoriser l'engagement du collectif dans le programme FP+ au service d'une meilleure attractivité tant de nouveaux professionnels que dans l'objectif de maintien des agents présents.

- [*Communication interne*] **Page intranet dédiée** : le collectif pourra regrouper, au sein de son intranet, les différentes communications et informations liées au programme en une page dédiée (rappel du nom des pilotes, publication de la feuille de route FP+, tableau de suivi des actions, rappel du calendrier et annonce des prochains temps forts internes du programme – prochaine enquête FP+/baromètre social, séminaire…)
- [*Communication externe*] **Page « indicateurs »** : dans la consultation nationale FP+ déployée entre juin et septembre 2023, 48% des répondants avaient priorisé la transparence et publicité des indicateurs comme action prioritaire pour renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; dans cette optique, il pourrait être intéressant de publier en toute transparence des indicateurs de suivi non seulement sur l'engagement « égalité professionnelle et diversité » mais potentiellement sur plusieurs autres engagements du programme (indicateurs généraux ou indicateurs spécifiques définis au moment de la définition des actions).
- [*Communication externe*] **Communication réseaux sociaux** : enfin et pour gagner en visibilité, le collectif peut imaginer une campagne sur les réseaux sociaux professionnels sur son engagement FP+ intégrée à une campagne de communication plus large sur sa marque employeur.

4. La mise en œuvre des actions prioritaires

4.1 Préparer la mise en œuvre des actions : pilotage et suivi des actions prioritaires

Fiche outil : Fiche de suivi et outillage

L'outillage de la mise en œuvre des actions est crucial pour tenir l'engagement pris vis-à-vis des agents en fin de séminaire FP+ mais aussi pour s'assurer de l'adéquation à moyen et long-terme entre les actions mises en œuvre et les attentes /l'évolution des attentes des professionnels. Plus le plan d'action est outillé, plus sa mise en œuvre sera facilitée et meilleurs seront son suivi et l'ajout de corrections éventuelles.

- Il est conseillé de structurer son plan d'actions en portefeuille de projets intégrant une cartographie des actions et un plan de management, ce dernier consolidant le calendrier de chaque projet, l'articulation et rôle de chaque acteur, les attendus de production et la qualification des modes de décision spécifiques à chaque composante projet.
- Une analyse des risques pourra venir compléter ce travail d'ordonnancement des actions au sein du plan de management pour sécuriser son bon déploiement. Enfin le plan de management de projet intégrera un tableau de bord général qui sera alimenté lors de chaque revue de la « feuille de route FP+ ».

4.2 Organiser des revues régulières des actions et proposer des mesures correctives

Une gouvernance de la feuille de route FP+ est recommandée pour assurer une mobilisation et un suivi dans le temps des actions engagées voire des modifications.

- **Un comité de pilotage (COPIL) FP+** ou autre instance existante dans laquelle pourrait être suivie la feuille de route FP+ en s'appuyant sur le plan de management de projet et les fiches actions : cette instance permettrait alors à la fois de partager des informations à intervalles réguliers sur le déploiement des actions mais aussi de prendre, si nécessaire, les arbitrages concernant les orientations de celles-ci ;
- **Une responsabilisation des pilotes référents des différentes actions au quotidien** : au-delà du COPIL FP+, les pilotes des actions doivent être responsabilisés sur le suivi et pilotage de celle-ci. Il pourra être utile de mettre en place des formations pour développer les compétences en gestion de projet, d'organiser des temps annuels complémentaires du COPIL FP+ pour partager et valoriser des actions emblématiques, de mutualiser les bonnes pratiques en termes d'outillage…

Le pilotage de la feuille de route FP+, au-delà de la gouvernance proposée, doit permettre d'ancrer véritablement une culture commune du pilotage de projet et faire des pilotes les garants de l'atteinte de la cible – les engagements FP+. Or la culture projet passe par l'évaluation régulière des actions en cours et le fait de réinterroger le déploiement de celles-ci par rapport aux objectifs initiaux fixés, par rapport à l'environnement dans lequel elles se déploient et par rapport aux risques potentiels.

Les COPIL FP+ doivent donc être le lieu, non seulement des arbitrages mais potentiellement celui également des réorientations, de la création de nouvelles actions et compléments. Une attention particulière sera apportée par les pilotes lors de la préparation des COPIL afin d'éclairer la prise de décision en présentant l'ensemble des arguments nécessaires (indicateurs, revue des risques, cartographie d'acteurs…).

4. La mise en œuvre des actions prioritaires

4.3 Réinterroger à fréquence régulière les engagements du programme et adapter la stratégie

Afin de s'assurer de l'adéquation à moyen et long-terme entre les actions mises en œuvre et les attentes /l'évolution des attentes des professionnels, les engagements du programme FP+ et l'engagement du collectif dans le programme FP+ peuvent être régulièrement réinterrogés. Si la mesure de l'écart à la cible initiale proposée en tant que telle ou intégrée dans un baromètre social permet de conduire le premier « diag'flash » FP+, les attentes des professionnels et le contexte local dans lequel se déploie la démarche sont susceptibles d'évoluer dans le temps.

La mesure de l'écart à la cible peut donc être reconduite à fréquence régulière, par exemple tous les ans ou tous les deux ans, afin d'identifier les évolutions de la « satisfaction agents » et de l'effectivité des engagements FP+ au sein du collectif.

Suggestion – intégrer la mesure de l'écart à la cible dans un baromètre social classique pour avoir une mesure FP+ de « la satisfaction agents » récurrente : si la mesure initiale de l'écart à la cible a été menée de façon indépendante au sein de votre collectif, un renouvellement de cette mesure au sein des baromètres sociaux ou enquêtes déjà existantes peut avoir du sens afin de s'inscrire dans un cycle de mesure régulier tout en évitant une sollicitation trop récurrente des agents. La mesure FP+ et l'évolution des réponses des agents année après année pourront alors constituer une des briques du suivi général du programme : « la mesure de satisfaction agents ».

4.4 Valoriser et partager les bonnes pratiques de transformation pour favoriser un décloisonnement de la fonction publique

Les objectifs premiers du programme FP+ sont de transformer les modes de travail au sein des trois versants de la fonction publique et de renforcer l'attractivité de la fonction publique, mais aussi l'amélioration concrète de la qualité de vie au travail qui dépend fortement de l'engagement des employeurs à la maille des collectifs.

La valorisation de l'engagement de votre collectif au sein du programme et le partage régulier de bonnes pratiques dans des communications institutionnelles, des instances réseaux dans lesquelles intervient régulièrement votre collectif ou des instances locales inter-versants comme les comités locaux de l'emploi publics (CLEP) ou autres événements organisés par des acteurs interministériels les plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion RH – PFRH, les laboratoires d'innovation publique permet à la fois :

- d'augmenter l'attractivité de votre collectif pour les futurs agents comme ceux déjà en poste ;
- de favoriser un effet d'entrainement des autres acteurs publics dans le programme FP+ et plus largement en faveur de meilleures conditions de travail pour leurs agents.

4. La mise en œuvre des actions prioritaires

Exemple : le cas d'une réflexion menée en inter-employeur, le bassin d'emploi comme échelle d'action :

Certaines actions identifiées par les agents en séminaire FP+ et priorisées par la suite peuvent nécessiter une prise de recul et l'appui d'autres employeurs du territoire pour augmenter leur impact. C'est régulièrement le cas par exemple des actions liées au logement, à la mobilité sur un territoire ou à la garde d'enfants en horaires décalés par exemple sur un territoire.

- Le **logement** peut être un frein important à la prise de poste sur un territoire : une réflexion inter-employeurs peut permettre de renforcer le poids des politiques logements de chacun vis-à-vis de leurs agents (fonctionnement des commissions d'attribution des LLS et cotations, travail avec les promoteurs immobiliers d'un territoire pour penser les projets immobiliers en fonction des besoins des agents, les nouvelles reconfigurations familiales ; travail sur le logement saisonnier avec des locations organisées, des résidences jeunes actifs inter-versants…).
- La **mobilité** peut également être adressée en inter-employeurs pour lever des freins (horaires décalés de professionnels du soin ou professionnels techniques notamment) en intégrant dans les réflexions et les solutions l'autorité organisatrice des mobilités locale (réflexion sur l'offre de TAD, évolution des lignes de transports en commun et correspondances horaires, interconnexions des outils…).
- La **garde d'enfants** a également pu être travaillée en inter-employeurs dans les expérimentations FP+ avec des réflexions sur l'accès aux places en crèches, les critères d'attribution…
- D'autres sujets peuvent bien entendu être adressés en inter-employeurs : l'accompagnement et le management, la formation à l'évaluation, l'accueil des nouveaux arrivants, l'accompagnement RH, l'action sociale et l'engagement employeur ou plus largement l'attractivité et la marque employeur territoriale.

Annexe

Les fiches outils

Fiche n°	Titre	Etape du déploiement
1	**Grille des objectifs : les questions préalables à toute démarche FP+**	1.1 Interroger les objectifs d'une démarche FP+ et les articulations avec la stratégie existante
2	**Supports de présentation**	1.2 Embarquer la direction du collectif et adapter la démarche FP+ au contexte particulier du collectif
3	**Trame générique d'enquête agents**	2.1 Adapter et personnaliser l'enquête de mesure initiale
4	**Trame générique d'enquête employeurs**	2.1 Adapter et personnaliser l'enquête de mesure initiale
5	**Eléments de langage et flyer type**	2.2 Diffuser l'enquête auprès des agents
6	**Grille d'analyse quantitative des résultats de l'enquête FP+**	2.3 Analyser les résultats de l'enquête
7	**Canevas et méthode d'animation – construire les axes**	3.1 Définir les axes et thématiques d'actions par rapport aux attentes des agents et aux objectifs stratégiques de la structure
8	**Canevas et méthode d'animation – construire les actions, l'étoile du changement**	3.2 Approfondir les axes et thématiques en coconstruisant des actions concrètes
9	**Fiche action**	3.2 Approfondir les axes et thématiques en coconstruisant des actions concrètes
10	**Grille de priorisation des actions**	3.3 Prioriser les différentes actions et construire une « feuille de route FP+ »
11	**Les indicateurs FP+**	3.4 Valoriser l'engagement du collectif
12	**Fiche de suivi et outillage**	4.1 Préparer la mise en œuvre des actions : pilotage et suivi des actions prioritaires

La grille des objectifs : les questions préalables à toute démarche FP+

1

Présentation : La grille des objectifs est en réalité une **grille de questions** vous permettant d'identifier les objectifs de la démarche FP+ propre à votre collectif. Comme précisé, cette liste de questions n'est **pas exhaustive** et vous pouvez ajouter des items ou familles d'objectifs relatifs au contexte et à l'environnement de déploiement, aux ressources mobilisables, au calendrier…

Objectifs : La phase d'appropriation des engagements et de **cadrage** de la démarche et de sa **stratégie** de déploiement est une phase essentielle pour sécuriser le lancement du programme FP+ au sein du collectif et s'assurer de la **pérennité** du dispositif (déploiement des actions priorisées, mesures correctives…). La fixation des objectifs est alors une des étapes clés du cadrage de la stratégie.

Conditions de déploiement : Cette grille d'objectif peut être complétée en étape initiale de façon unilatérale par le directeur/directrice du collectif ou en collectif par la direction générale avant d'être partagée aux membres d'un COPIL FP+ par exemple composé des pilotes internes des engagements mais aussi, en fonction du contexte de déploiement, aux partenaires sociaux et agents.

Facilité de mise en œuvre : ★★★ Prise en main relativement simple de la grille. Il est conseillé de **ne pas négliger le temps passé à la qualification des objectifs et à leur priorisation**, cette dernière pouvant avoir des conséquences sur l'adaptation de la méthode de déploiement (calendrier, ajout d'étape, évolution de la communication…).

Illustration : grille des objectifs :
Lancer le programme FP+ : quels objectifs, quelle stratégie ?

Thématique	Questions [*non exhaustif*]	Réponse	Priorisation
Contexte	Un document-cadre type projet d'administration, d'établissement ou de service existe-t-il ? Est-il en renouvellement ?		+++
	La qualité de vie au travail est-elle un sujet central dans l'animation des équipes ? Existe-t-il un plan d'action lié ?		++
	Des démarches participatives sont régulièrement menées au sein de votre collectif ?		+
	Quel est l'état du dialogue social ? Quels irritants principaux partagés en CSA / CSE / CST ?		
	Votre collectif a-t-il fait l'objet de réorganisations récentes (schéma organisationnel, périmètre de missions…) ?		
	Votre collectif a-t-il des difficultés d'attractivité et de recrutement (turn-over important, vacances de poste longues…) ?		
Ressources	Votre collectif déploie régulièrement une enquête type baromètre social ?		
	Votre collectif est-il outillé pour déployer une enquête FP+ ?		
	Votre collectif intègre une équipe en charge des projets stratégiques, organisationnels, études statistiques ?		
	Votre collectif intègre un agent en mesure de porter opérationnellement un lancement dans le programme FP+ (entretiens d'état des lieux, enquête, organisation de séminaire…) ?		
Partenaires	Vos fonctions ressources sont-elles partagées avec d'autres structures ?		
	Avez-vous des partenaires externes pour le déploiement de certaines politiques à destination des agents (logement, garde d'enfants…) ?		
Calendrier	Le calendrier est-il propice au lancement d'une telle démarche ?		
…			

Supports de présentation génériques

2

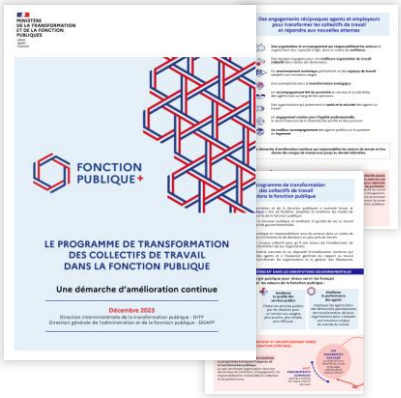
Présentation : L'ensemble des supports de présentation du programme constituent un **corpus à mobiliser** au besoin dans les différentes étapes de la phase n°1 d'appropriation des engagement et notamment les étapes « **d'embarquement** » de la direction du collectif mais aussi des représentants du personnel, des agents et de toute autre partie-prenante de la démarche.

Objectifs : Les supports de présentation du programme et de la méthode de déploiement doivent permettre de présenter simplement les **enjeux** auxquels le programme cherche à répondre (attractivité, nouveaux rapports au travail…), les **attentes générales** des agents (consultation nationale) permettant de mettre en perspective celles des agents du collectif et la méthode à adapter.

Conditions de déploiement : Ces supports sont **génériques** et doivent donc être **adaptés** au contexte local du collectif qui se lance dans le programme : il pourra notamment être ajouté des **enjeux spécifiques** liés à l'attractivité du collectif, les difficultés de recrutement, les principales remontées en CSE/CSA/CST ; le **calendrier** et la **méthode** pourront également être adaptés en fonction de la stratégie choisie.

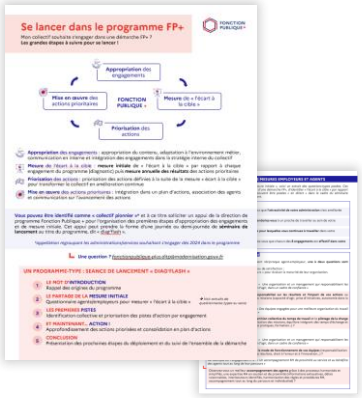
Facilité de mise en œuvre : ★★★ Ces supports sont en **libre accès** au format .pdf pour les support de communication officiel et au format .ppt pour la présentation générique du programme afin que le collectif puisse adapter les éléments méthodologiques en fonction de la stratégie de déploiement arbitrée.

Illustration : composition des supports

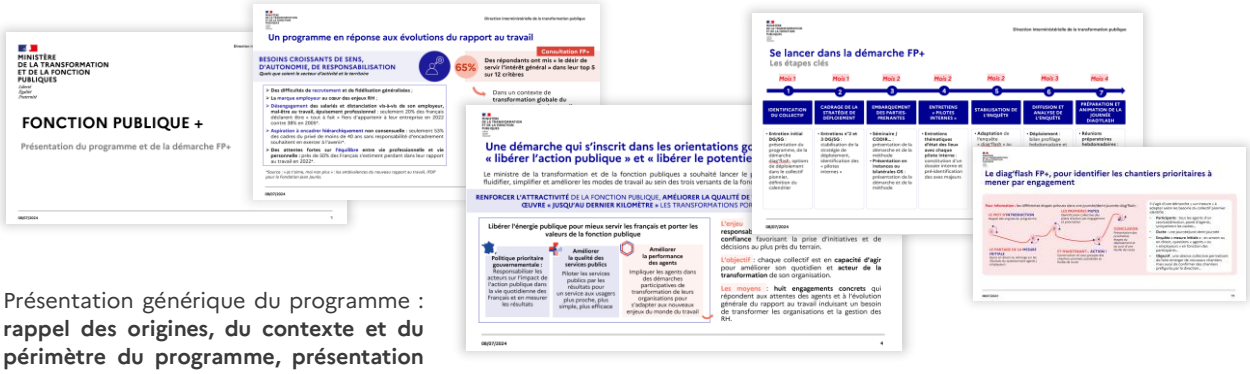


Support de communication officiel : **présentation du programme**

Support de communication officiel : **résultats de la consultation**



Support de communication officiel : **se lancer dans la démarche FP+**



Présentation générique du programme : **rappel des origines, du contexte et du périmètre du programme, présentation de la démarche type (étape, calendrier, séminaire…)**

Trame générique d'enquête agents (1/5)

3

Présentation : La trame générique d'enquête « agents » est la liste de questions proposées pour constituer la mesure initiale de l'écart à la cible auprès des agents du collectif. Cette trame est composée de 4 parties : quelques questions de **profilage**, des questions générales sur **l'attractivité** du collectif, 2 à 3 questions par **engagement** et la proposition de participer à un prochain **séminaire FP+.**

Objectifs : Le principal objectif de cet outil est de produire une **mesure consolidée FP+** à l'échelle du collectif avec la participation d'un maximum d'agents et sur l'ensemble du périmètre du programme (les 8 engagements). Cette trame est à adapter au contexte particulier du collectif et à la stratégie de déploiement fixée afin de maximiser la participation.

Conditions de déploiement : L'enquête peut être déployée en étant intégrée à un baromètre social préexistant ou seule. Il est recommandé d'adapter la **terminologie** des questions, les items entre parenthèses voire **d'ajouter des questions** pour personnaliser l'enquête et maximiser la participation. Par ailleurs, les questions de **profilage** sont importantes, elles permettront d'avoir des vues plus fines à l'issue de l'enquête.

Facilité de mise en œuvre : ★★☆ L'adaptation de la trame nécessite un temps **d'appropriation individuel** (par exemple à l'échelle de la direction du collectif/ des pilotes internes des engagements) et un temps **collectif** pour s'assurer de la **clarté** de l'enquête avant de saisir les différents items dans un outil dédié en ligne.

Illustration : trame générique : Démarche FP+ « agents »

Partie 1 : questions d'identification

1.1 Vous êtes :	
Question obligatoire, menu déroulant	
1.2 Catégorie d'âge	
Question obligatoire, menu déroulant	
1.3 Nombre d'années d'ancienneté au sein du collectif	
Question obligatoire, champ libre chiffres uniquement	
1.4 Etes-vous en situation d'encadrement ?	
Question obligatoire, menu déroulant	
1.5 Rattachement :	
Question obligatoire, menu déroulant	

Partie 2 : questions d'identification

2.1 Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que l'attractivité du collectif s'est améliorée depuis l'année dernière ?	
Question obligatoire, échelle de notation, "0" est la note la plus faible	
2.2 Sur une échelle de 1 à 10, recommanderiez-vous à un proche de travailler au sein du collectif ?	
Question obligatoire, échelle de notation, "0" est la note la plus faible	
2.3 Quelles sont les principales raisons (maximum 5) pour lesquelles vous travaillez et continuez à travailler au sein du collectif ? (classez vos réponses)	
Question obligatoire, choix multiples	
2.3.1 Autre :	
[Si "autre"] Question champ libre	

Trame générique d'enquête agents (2/5)

3

Partie 3 : questions spécifiques par thématique

Les questions suivantes interrogent les préoccupations du collectif en tant qu'employeur. Ces préoccupations se recoupent avec certains engagements du Ministère dans le cadre du programme Fonction Publique + destiné à améliorer l'expérience au travail des agents publics. Pour chaque thématique, 2 à 3 questions sont posées et vous avez la possibilité de commenter vos réponses en complétant un "champ libre" par thématique.

N°1 : Une organisation et un management qui responsabilisent les acteurs et augmentent leur capacité d'agir, dans un cadre de confiance

3.1.1 **Responsabilisation** : J'ai le sentiment d'être en capacité de prendre des initiatives au quotidien dans la réalisation de mes missions et de participer à des projets d'expérimentation (responsabilisation des équipes, droit à l'erreur…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.2 **Relations managériales** : Je suis satisfait de mes échanges avec mon manager (évaluation/entretien annuel, échanges au quotidien, dans les réunions d'équipe…), ils me permettent de rendre compte régulièrement de l'avancée de mes missions et des résultats de mes actions	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.3 **Relations managériales** : je reçois des feedbacks réguliers de l'ensemble de ma hiérarchie qui est présente au quotidien pour donner du sens aux changements que je dois accompagner	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°2 : Des équipes engagées pour une meilleure organisation du travail collectif dans toutes ses dimensions

3.2.1 **Organisation** : Je dispose d'une liberté suffisante pour organiser mon travail, en tenant compte des contraintes de service (notamment adaptation et modulation du temps de travail)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.2.2 **Association** : Je suis satisfait de la manière dont je suis associé aux décisions d'organisation liées à mes missions (participation à des échanges collectifs, réunions d'équipe et de service…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.2.3 **Cohésion d'équipe** : Je trouve que l'ambiance de travail dans mon équipe est agréable et je peux facilement solliciter un soutien de mon manager / de mes collègues	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.2.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°3 : Un environnement numérique performant et des espaces de travail adaptés aux nouveaux usages

3.3.1 **Moyens matériels** : Je suis satisfait des moyens matériels mis à ma disposition pour réaliser mes missions en accord avec les objectifs qui me sont fixés	

Question obligatoire, choix unique à cocher

Trame générique d'enquête agents (3/5)

3

3.3.2 **Environnement numérique** : Je suis satisfait des moyens numériques mis à ma disposition pour la réalisation de mes missions au quotidien, ils correspondent à mes besoins et mes attentes (équipement informatique de qualité, outils numériques de collaboration, formation aux outils…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.3.3 **Espaces de travail** : Je trouve que mon espace de travail est adapté à la réalisation de mes missions au quotidien, il correspond à mes besoins et mes attentes (espaces facilitant la collaboration, modulables, adaptés aux besoins des équipes)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.3.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°4 : Une exemplarité dans la transformation écologique

3.4.1 **Effectivité :** Je considère que les enjeux environnementaux sont suffisamment intégrés dans la feuille de route du collectif	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.2 **Sensibilisation :** Je suis encouragé au sein du collectif à participer à des actions de sensibilisation sur la transition écologique	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.3 **Adaptation :** J'ai le sentiment que les pratiques collectives de travail s'adaptent aux impacts de la transition écologique (évolution des comportements et des usages)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°5 : Un accompagnement RH de proximité au service et au bénéfice des agents tout au long de leur parcours

3.5.1 **Simplification** : Je considère que mes démarches administratives RH au quotidien sont simples et fluides	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.2 **Expérience usager :** Je connais l'offre de service RH au sein du collectif et celle-ci correspond à mes besoins	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.3 **Accompagnement :** Je suis satisfait de l'accompagnement proposé par le personnel RH tout au long de mon parcours	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

Trame générique d'enquête agents (4/5)

3

N°6 : Des organisations qui préservent la santé et la sécurité des agents au travail

3.6.1 **Prévention et qualité de vie au travail** : Je considère que le collectif prend les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de vie des professionnels au quotidien (écoute et attention en matière de santé, information sur les dispositifs existants…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.6.2 **Prévention des risques physiques et psychosociaux** : Je considère que le collectif met en place des mesures suffisantes pour prévenir les risques physiques et risques psychosociaux qui pourraient survenir	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.6.3 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°7 : Un engagement continu pour l'égalité professionnelle, la reconnaissance de la diversité des profils et des parcours

3.7.1 **Égalité professionnelle :** Je considère que le collectif mène des actions concrètes en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.7.2 **Diversité :** Je considère que le collectif mène des actions concrètes en matière de lutte contre les discriminations (handicap, racisme,…) et d'inclusion (adaptation des postes…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.7.3 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°8 : Un meilleur accompagnement des agents publics sur la question du logement

3.8.1 **Information :** Je considère avoir accès à une information claire sur mes droits et les dispositifs existants en matière de logement	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.2 **Accès au logement :** Je suis satisfait des mesures prises par le collectif concernant l'accès au logement	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.3 **Accompagnement** : Je suis satisfait de l'accompagnement proposé par le collectif en cas de mobilité	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

Trame générique d'enquête agents (5/5)

3

Partie 4 : la suite des travaux

Les résultats de cette enquête seront approfondis lors d'un séminaire dédié en présentiel. Si vous êtes intéressés et souhaitez participer à ce prochain temps fort, nous vous invitons à vous inscrire au tirage au sort ci-dessous.

4.1 **Je suis volontaire pour participer au séminaire le xx/xx**

Question obligatoire, menu déroulant

4.1.1 **Indiquez votre prénom et nom pour participer au tirage au sort :** Ces informations ne remettront pas en cause un traitement anonyme de l'ensemble de vos réponses

[Si oui] Question obligatoire, question champ libre format [Prénom][Nom]

Trame générique d'enquête employeurs (1/4)

4

Présentation : La trame générique d'enquête « employeurs » est la liste de questions proposées pour constituer la mesure initiale de l'écart à la cible auprès des membres d'un CODIR/COMEX ou les lignes managériales du collectif. Cette trame est composée de 4 parties : questions de **profilage**, questions sur **l'attractivité**, questions par **engagement**.

Objectifs : Le principal objectif de cet outil est de produire une **mesure initiale FP+** à l'échelle du collectif de direction en préambule d'une démarche avec l'ensemble des agents ou afin de remobiliser les lignes managériales après un changement de direction. Cette trame est à adapter au contexte particulier du collectif et à compléter avec **une posture « employeurs ».**

Conditions de déploiement : L'enquête peut être déployée en version Excel ou questionnaire en ligne ; il est recommandé d'adapter la **terminologie** des questions, voire **d'ajouter des questions** pour personnaliser l'enquête en fonction des objectifs du/de la directeur/directrice générale. Par ailleurs, une réunion de partage des résultats et d'approfondissement peut être organisée à l'issue de la phase de remplissage.

Facilité de mise en œuvre : ★★☆ L'adaptation de la trame nécessite un temps **d'appropriation individuel** (par exemple à l'échelle de la direction du collectif/ des pilotes internes des engagements) et un temps **collectif** pour s'assurer de la **clarté** des questions posées.

Illustration : trame générique : Démarche FP+ « employeurs »

Partie 1 : questions d'identification

1.1 Nom Prénom	
Question obligatoire, champ libre	
1.2 Nombre d'années d'ancienneté au sein du collectif	
Question obligatoire, champ libre chiffres uniquement	
1.3 Rattachement :	
Question obligatoire, menu déroulant	

Partie 2 : questions générales

2.1 Sur une échelle de 1 à 10, en tant qu'employeur/cadre, diriez-vous que l'attractivité du collectif s'est améliorée depuis l'année dernière ?	
Question obligatoire, échelle de notation, "0" est la note la plus faible	
2.2 Sur une échelle de 1 à 10, en tant qu'employeur/cadre, recommanderiez-vous à un proche de travailler au sein du collectif ?	
Question obligatoire, échelle de notation, "0" est la note la plus faible	
2.3 En tant qu'employeur/cadre, quelles sont les principales raisons (maximum 5) pour lesquelles vous pensez que vos agents travaillent et continuent de travailler au sein du collectif ? (classez vos réponses)	
Question obligatoire, choix multiples	
2.3.1 Autre :	
[Si "autre"] Question champ libre	

Trame générique d'enquête employeurs (2/4)

4

Partie 3 : questions spécifiques par thématique

Les questions suivantes interrogent les préoccupations du collectif concernant ses modes de fonctionnement internes et les conditions de travail. Ces préoccupations se recoupent avec certains engagements du Ministère dans le cadre du programme Fonction Publique + destiné à améliorer l'expérience au travail des agents publics. Pour chaque thématique, 2 à 3 questions sont posées et vous avez la possibilité de commenter vos réponses en complétant un "champ libre" par thématique.

N°1 : Une organisation et un management qui responsabilisent les acteurs et augmentent leur capacité d'agir, dans un cadre de confiance

3.1.1 **Responsabilisation** : en tant qu'employeur, j'ai le sentiment que les agents sont en capacité de prendre des initiatives au quotidien dans la réalisation de leurs missions et de participer à des projets d'expérimentation (responsabilisation des équipes, droit à l'erreur…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.2 **Relations managériales** : en tant qu'employeur, je suis satisfait des échanges entre les lignes managériales et les agents (évaluation/entretien annuel, échanges au quotidien, dans les réunions d'équipe…), ils permettent aux managers de suivre l'avancement des missions et le résultats des actions engagées	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.3 **Relations managériales** : en tant qu'employeur, je donne des feedbacks réguliers aux agents de mon équipe et suis présent au quotidien (soutien technique, sens des missions…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.1.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°2 : Des équipes engagées pour une meilleure organisation du travail collectif dans toutes ses dimensions

3.2.1 **Organisation** : en tant qu'employeur, je pense que les agents disposent d'une liberté suffisante pour organiser leur travail, en tenant compte des contraintes de service (notamment adaptation et modulation du temps de travail)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.2.2 **Association** : en tant qu'employeur, je suis satisfait de la manière dont les agents sont associés aux décisions d'organisation liées à leurs missions (participation à des échanges collectifs, réunions d'équipe et de service…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.2.3 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°3 : Un environnement numérique performant et des espaces de travail adaptés aux nouveaux usages

3.3.1 **Moyens matériels** : en tant qu'employeur, j'observe, une adéquation entre les moyens matériels mis à la disposition des agents pour réaliser leurs missions en accord avec les objectifs qui sont fixés à l'échelle de l'équipe	

Question obligatoire, choix unique à cocher

Trame générique d'enquête employeurs (3/4)

4

3.3.2 **Environnement numérique** : en tant qu'employeur, j'observe, une adéquation entre l'environnement numérique existant et les attentes des équipes pour la réalisation de leurs missions (charte informatique à jour, équipement informatique de qualité, outils numériques de collaboration, formation des agents…)

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.3.3 **Espaces de travail** : en tant qu'employeur, j'observe une adéquation entre les espaces de travail existants et les nouveaux usages et attentes des équipes pour la réalisation de leurs missions (espaces de travail facilitant la collaboration, espaces mutualisés et partagés, espaces modulables et adaptés aux besoins des équipes…)

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.3.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)

Question non obligatoire, question champ libre

N°4 : Une exemplarité dans la transformation écologique

3.4.1 **Effectivité :** en tant qu'employeur, je considère que les enjeux environnementaux sont suffisamment intégrés dans la feuille de route de mon administration/ établissement/collectivité territoriale

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.2 **Sensibilisation :** en tant qu'employeur, j'encourage les agents à participer à des actions de sensibilisation sur la transition écologique au sein de mon administration/ établissement/collectivité territoriale

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.3 **Adaptation :** en tant qu'employeur, j'ai le sentiment que les pratiques collectives de travail s'adaptent aux impacts de la transition écologique (évolution des comportements et des usages)

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.4.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)

Question non obligatoire, question champ libre

N°5 : Un accompagnement RH de proximité au service et au bénéfice des agents tout au long de leur parcours

3.5.1 **Simplification** : en tant qu'employeur, je considère que les démarches administratives RH au quotidien sont simples et fluides pour l'ensemble des agents

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.2 **Expérience usager :** en tant qu'employeur, je considère que l'offre de service RH au sein de mon administration/ établissement/collectivité territoriale est adaptée et correspond aux besoins des agents (offre connue et claire, harmonisation des règles et procédures RH…)

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.3 **Accompagnement :** en tant qu'employeur, je considère que l'accompagnement des agents tout au long de leur parcours est de qualité et correspond à leurs attentes (délais raisonnables, interlocuteurs identifiés, accompagnement individualisé…)

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.5.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)

Question non obligatoire, question champ libre

Trame générique d'enquête employeurs (4/4)

4

N°6 : Des organisations qui préservent la santé et la sécurité des agents au travail

3.6.1 **Prévention et qualité de vie au travail** : en tant qu'employeur, je prend les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de vie des professionnels au quotidien (écoute et attention en matière de santé, information sur les dispositifs existants…)	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.6.2 **Prévention des risques physiques et psychosociaux** : en tant qu'employeur, je mets en place des mesures suffisantes pour prévenir les risques physiques et risques psychosociaux qui pourraient survenir	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.6.3 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°7 : Un engagement continu pour l'égalité professionnelle, la reconnaissance de la diversité des profils et des parcours

3.7.1 **Égalité professionnelle :** en tant qu'employeur, je considère que mon administration/ établissement/collectivité territoriale mène des actions concrètes en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes et que celles-ci correspondent aux attentes des agents	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.7.2 **Diversité :** en tant qu'employeur, je considère que mon administration/ établissement/collectivité territoriale mène des actions concrètes en matière de lutte contre les discriminations (handicap, racisme,…) et d'inclusion (adaptation des postes…) et que celles-ci correspondent aux attentes des agents	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.7.3 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

N°8 : Un meilleur accompagnement des agents publics sur la question du logement

3.8.1 **Information :** en tant qu'employeur, je considère donner accès à une information claire sur mes droits et les dispositifs existants en matière de logement à l'ensemble des agents de mon administration/ établissement/collectivité territoriale	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.2 **Accès au logement :** en tant qu'employeur, je suis satisfait des mesures prises par mon administration/ établissement/collectivité territoriale concernant l'accès au logement et je considère que celles-ci correspondent aux attentes des agents	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.3 **Accompagnement** : en tant qu'employeur, je considère que l'accompagnement proposé aux agents par mon administration/ établissement/collectivité territoriale en cas de mobilité correspond à leurs attentes	

Question obligatoire, choix unique à cocher

3.8.4 Ajoutez, si vous le souhaitez un **commentaire sur cette thématique** (exemple illustrant, initiative prise dans un service…)	

Question non obligatoire, question champ libre

Éléments de langage et flyer type

5

Présentation : Les premiers déploiements du programme au sein des collectifs pionniers ont montré la nécessité de proposer **plusieurs canaux d'accès** à l'enquête et de déployer un **plan de communication large** s'appuyant sur une **stratégie de déploiement claire et transparente** pour maximiser la participation des agents à l'enquête.

Objectifs : L'objectif premier est d'obtenir une première mesure d'écart à la cible reposant sur un nombre de participants à l'enquête **important** et que ces participants soient **représentatifs** des agents du collectif (voir en fonction des questions de profilage). La réussite de cet objectif passe par un **accès facilité** à l'enquête (emailing, affichage, QR-code) et un **discours clair** autour de la démarche.

Conditions de déploiement : Une **adaptation des éléments proposés est indispensable** : adaptation du flyer à la charte graphique du collectif (image, texte, couleurs, ajout du logo…), intégration d'un QR-code pour faciliter l'accès directement sur mobile aux professionnels qui n'ont pas toujours accès à un poste fixe et travail des éléments de langage en fonction de la stratégie de déploiement fixée.

Facilité de mise en œuvre : ★★☆ Si l'adaptation du flyer/affiche est relativement simple en présence d'équipes dédiées à la communication interne, l'adaptation des éléments de langage par exemple positionnés dans l'email d'envoi du lien du questionnaire peut être plus sensible et à travailler à l'échelle de la direction.

Illustration : trame générique : flyer-type :

Eléments de langage : **exemple d'email générique accompagnant la diffusion de l'enquête « mesure initiale »**

Objet :

[Enquête] [Démarche FP+] Répondez à l'enquête pour améliorer l'attractivité et la qualité de vie au travail !

Message :

Chers professionnels,

Dans la continuité du programme interministériel Fonction Publique +, lancé par le gouvernement en 2023, je souhaite améliorer les modes de fonctionnement en [nom du collectif] et vos conditions de travail. En tant qu'agent de [nom du collectif], c'est l'opportunité de partager et valoriser les (nouvelles) idées et ce que nous pouvons collectivement améliorer.

Je vous invite à contribuer aux réflexions et travaux sur tout ce qui permettrait d'améliorer concrètement votre exercice professionnel et la qualité de votre expérience au travers d'un questionnaire qui servira de fondement aux travaux de la démarche [stratégie de déploiement] !

Nous vous invitons à contribuer aux réflexions et travaux sur tout ce qui permettrait d'améliorer concrètement votre exercice professionnel et la qualité de votre expérience.

Pour participer, il suffit de prendre quelques minutes pour

Répondre au questionnaire

(Anonymat garanti - 10 minutes suffisent)

Nous vous remercions par avance pour le temps que vous prendrez pour répondre au questionnaire. N'hésitez pas à en parler autour de vous !

La direction générale

Vos réponses, traitées par [à compléter] resteront strictement anonymes pour la direction [nom du collectif] et ne donneront lieu à aucune analyse statistique personnelle. Les questions d'identification permettront néanmoins de s'assurer de la représentativité des résultats de l'enquête. Conformément au RGPD et à la loi n°78-17 du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui vous concernent. Vos données seront conservées [durée de conservation] et seront accessibles [liste des accès] Pour exercer votre droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant, adressez-vous à [contact] via l'adresse email [adresse]

Grille d'analyse quantitative des résultats de l'enquête FP+

6

Présentation : La grille d'analyse est construite en plusieurs onglet : un premier onglet constituant la **base de données brute** (extraction Excel d'un outil d'enquête), un onglet de **pré-traitement** pour les questions types choix multiples avec classement, la **base de données retraitée**, un onglet sur le **profilage** et enfin le **tableau de bord** avec graphiques et segments par question de profilage.

Objectifs : La grille d'analyse d'enquête a vocation à **faciliter le traitement** des résultats quantitatifs à partir d'une extraction type Excel de tout outil d'enquête. L'outil est construit (hors adaptations) pour permettre au collectif d'intégrer ses données quantitatives et de pouvoir visualiser instantanément les résultats avec la possibilité d'afficher des segmentations en fonction des questions de profilage**.**

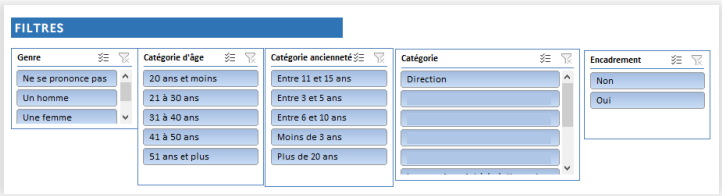
Conditions de déploiement : Plus la trame d'enquête a été modifiée plus la grille d'analyse d'enquête sera à adapter (ajout de questions, modification de l'ordre et types de réponses…) : une attention particulière sera à avoir sur les liens et formules entre les différents onglets de la grille et la création des segments en fonction des questions de profilage.

Facilité de mise en œuvre : ★☆☆ La facilité de mise en œuvre dépend du degré d'adaptation de l'enquête, de l'état des données brutes (possibilité de produire une extraction Excel format question-colonne), et de la capacité à adapter l'outil en interne (ajout de colonne-question sur les onglets BDD, réparation des liens, ajout de segment…).

Illustration : trame générique : grille d'analyse quantitative d'enquête :

Segments : **questions de profilage cliquables**

Tableau de bord



Résultats : **question générale**

Suivi FP+

	Note de 0 à 10
Diriez-vous que l'attractivité s'est amélioriée depuis 1 an ?	4,73
Recommenderiez-vous à un proche de travailler au sein du SGAR ?	5,59

Résultats : **question générale**

QG 3 : Quelles sont les principales raisons (max 5) pour lesquelles vous travaillez et continuez de travaillez au sein de mon administration ? (classez vos réponses)

	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5	Total
Le désir de servir l'intérêt général	41%	14%	6%	8%	2%	71%
Le choix d'un métier spécifique	19%	11%	5%	0%	6%	41%
Etre au service ou en contact avec les usagers	0%	2%	3%	0%	0%	5%
Les possibilités de carrière et de mobilité	6%	17%	16%	2%	2%	43%
Le statut ou le prestige social	0%	0%	0%	5%	2%	6%
L'obligation de l'engagement statutaire (suite à un concours, une école…)	5%	0%	5%	3%	0%	13%
Le sentiment d'être utile	8%	16%	5%	3%	3%	35%
Le salaire	2%	2%	3%	6%	2%	14%
Les conditions de travail	0%	10%	6%	10%	3%	29%
L'ambiance et le collectif de travail	11%	10%	17%	5%	0%	43%
La sécurité de l'emploi	3%	5%	0%	0%	0%	8%
Autre	5%	2%	2%	2%	2%	11%
Total	100%	87%	68%	43%	21%	

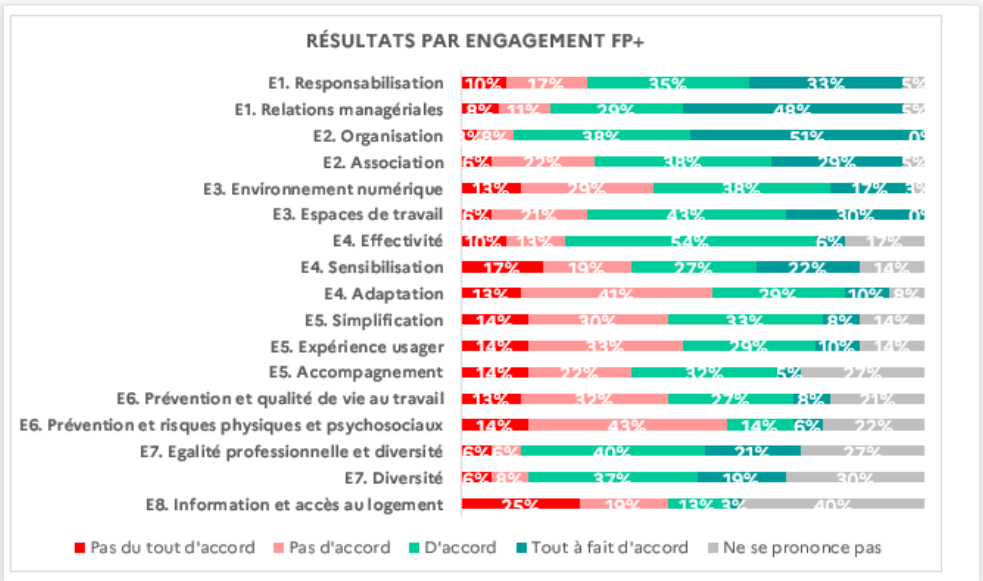
Les cinq raisons les plus citées	Total des citations
Le désir de servir l'intérêt général	71%
Les possibilités de carrière et de mobilité	43%
L'ambiance et le collectif de travail	43%
Le choix d'un métier spécifique	41%
Le sentiment d'être utile	35%
Les conditions de travail	29%
Le salaire	14%
L'obligation de l'engagement statutaire (suite à un concours, une école…)	13%
Autre	11%
La sécurité de l'emploi	8%
Le statut ou le prestige social	6%
Etre au service ou en contact avec les usagers	5%

Grille d'analyse quantitative des résultats de l'enquête FP+

6

Résultats : **question par engagement**
Questions par engagements

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Ne se prononce pas	Total
E1. Responsabilisation	10%	17%	35%	33%	5%	100%
E1. Relations managériales	8%	11%	29%	48%	5%	100%
E2. Organisation	3%	8%	38%	51%	0%	100%
E2. Association	6%	22%	38%	29%	5%	100%
E3. Environnement numérique	13%	29%	38%	17%	3%	100%
E3. Espaces de travail	6%	21%	43%	30%	0%	100%
E4. Effectivité	10%	13%	54%	6%	17%	100%
E4. Sensibilisation	17%	19%	27%	22%	14%	100%
E4. Adaptation	13%	41%	29%	10%	8%	100%
E5. Simplification	14%	30%	33%	8%	14%	100%
E5. Expérience usager	14%	33%	29%	10%	14%	100%
E5. Accompagnement	14%	22%	32%	5%	27%	100%
E6. Prévention et qualité de vie au travail	13%	32%	27%	8%	21%	100%
psychosociaux	14%	43%	14%	6%	22%	100%
E7. Egalité professionnelle et diversité	6%	6%	40%	21%	27%	100%
E7. Diversité	6%	8%	37%	19%	30%	100%
E8. Information et accès au logement	25%	19%	13%	3%	40%	100%



Canevas et méthode d'animation, construire les axes

7

Présentation : Le canevas proposé permet d'animer la séquence « les premières pistes » du séminaire diag'flash qui permet en plusieurs groupes d'identifier des axes/problématiques macro de travail par engagement du programme FP+ avant d'aller préciser ces derniers avec des actions concrètes dans la séquence suivante « et maintenant…action ! ».

Objectifs : L'objectif de la séquence est de faire émerger **collectivement** les axes indispensables à adresser en priorité pour favoriser un engagement de l'employeur dans le programme et changer concrètement le quotidien des agents. Les axes sont donc issus, en intelligence collective, directement des discussions de groupes thématiques par engagement composés de 5 à 15 agents/cadres environ**.**

Conditions de déploiement : Il est conseillé d'organiser la séquence avec **1 animateur par engagement** (soit 8 au total) qui rappelle au groupe d'agent les principaux résultats de l'enquête et des groupes d'agents qui effectuent une rotation entre les différents engagements en complétant au fur et à mesure les propositions des groupes précédents au format world café.

Facilité de mise en œuvre : ★☆☆ L'animation de cette séquence nécessite d'avoir un **vivier d'animateurs formés à la facilitation** en interne ou de pouvoir mobiliser des animateurs extérieurs qui **maîtrisent les principaux résultats de l'enquête** mais également le **contexte local** du collectif (état des lieux par engagement, grands enjeux pré-identifiés pour relancer les discussions…).

Illustration : canevas :

Consignes (1) : « agora » : les groupes vont passer au niveau des différents « stands » thématiques pour des séquences de 15 minutes. Pour chaque thématique, l'animateur rappellera les principaux enseignements de l'enquête, l'objectif est de déterminer quelles sont les axes clés à intégrer à la feuille de route FP+

N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8
Organisation et management responsabilisants	Equipes engagées organisation collective	Environnement numérique et espaces	Transformation écologique	Accompagnement RH de proximité	Santé et sécurité	Égalité professionnelle et diversité	Logement

Consignes (2) : priorisation : À l'issue de la séquence, les professionnels sont invités à voter avec des pastilles pour les axes qui leurs semblent les plus essentiels (3 à 5 pastilles par professionnel)

Consignes (3) : inscription : inscription dans les groupes sur les axes priorisés sur le temps du déjeuner pour les séquences de l'après-midi

Illustration : mise en place :

Engagement N°X

Les enjeux à prioriser :	**Pour rappel, les résultats de l'enquête :**	
	Graphique	Enseignements qualitatifs

Canevas et méthode d'animation, construire les actions

8

Présentation : Le canevas proposé permet d'animer la séquence « et maintenant…action ! » du séminaire diag'flash qui permet en plusieurs groupes de décliner des actions concrètes pour répondre aux axes et problématiques clés identifiées précédemment dans la séquence « les premières pistes ». Cette séquence s'organise en 2 parties : complétude de l'étoile du changement puis fiche action.

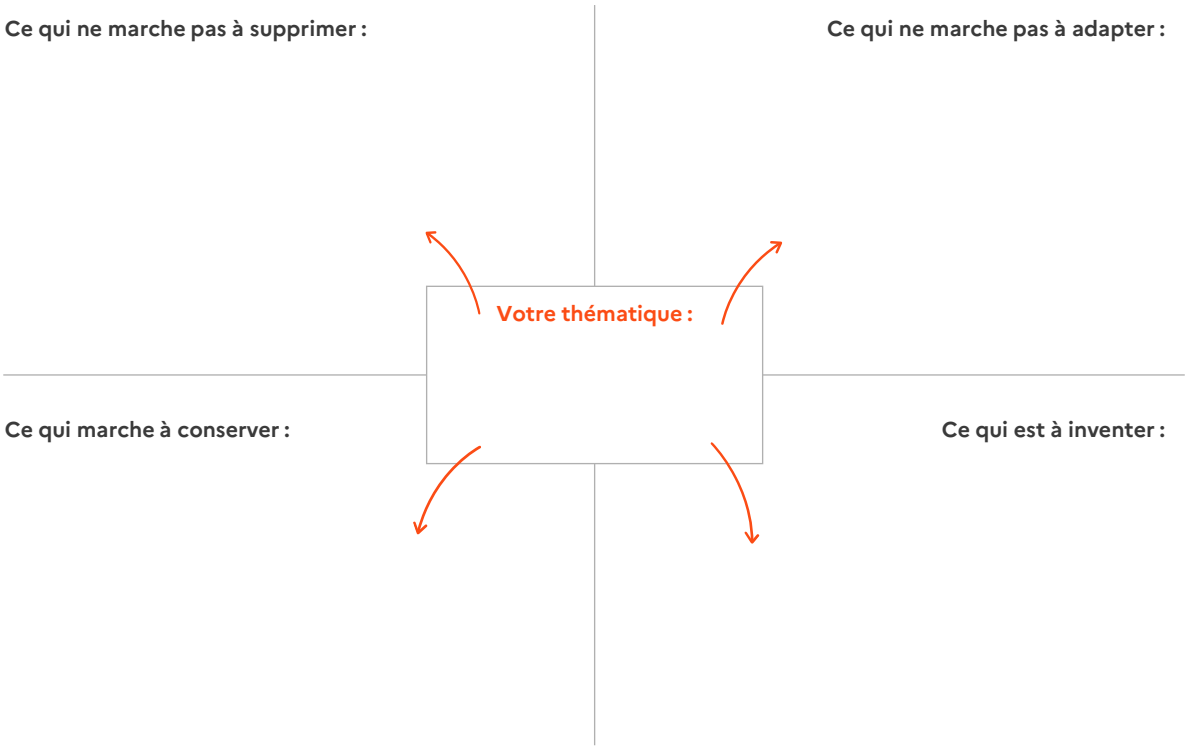
Objectifs : L'objectif de la séquence est, en format collectif de 5 à 15 agents, de repartir d'un axe priorisé puis de réaliser un état des lieux rapide de l'existant sur cet axe (compléter l'étoile du changement) avant de sélectionner parmi les actions citées comme « à inventer » celles que les groupes veut décliner en séance (le groupe peut se séparer en binôme ou trinôme par fiche action).

Conditions de déploiement : Il est conseillé d'organiser la séquence avec **1 animateur par axe** qui rappelle les consignes, organise la complétude de l'étoile du changement (réflexions individuelles avant mise en commun à l'échelle du groupe) et facilite la répartition en sous-groupe pour compléter les fiches actions (répartition entre des actions faisables à court-terme/ plus ambitieuse, complétude exhaustive du canevas…).

Facilité de mise en œuvre : ★☆☆ L'animation de cette séquence nécessite d'avoir un **vivier d'animateurs formés à la facilitation** en interne ou de pouvoir mobiliser des animateurs extérieurs qui ont une connaissance assez fine de l'existant (pour compléter notamment l'étoile du changement). L'animateur pourra être, le cas échéant, secondé par le « pilote interne ».

Illustration : canevas : l'étoile du changement

Consignes : [30 minutes] : La thématique de votre groupe pourra constituer un axe de la feuille de route FP+. Pour cet axe, nous vous invitons à identifier, par rapport à l'existant et en lien avec les contributions à l'enquête, ce qu'il faut conserver, modifier, adapter… Prenez 5 minutes individuellement pour noter sur des post-it vos premières idées puis chacun vient coller ses idées sur le tableau / enrichir celles des autres membres du groupes.



Fiche action

9

Présentation : La fiche action proposée peut être utilisée à la fois comme **canevas** à compléter en seconde partie de la séquence « et maintenant… action ! » après l'étoile du changement mais également comme **livrable** en sortie de séminaire avec la déclinaison des actions à approfondir ou des actions qui n'auraient pas été totalement formalisées en séance.

Objectifs : En séquence « et maintenant… action ! » comme à l'issue du séminaire, le principal objectif est d'avoir des fiches actions les plus complètes afin de faciliter la mise en œuvre de celles-ci par un porteur identifié. Les items « **freins** et points de vigilance » et « conditions de **réussite** » sont particulièrement important à ce stade dans la mesure où ils pourront être repris pour la priorisation.

Conditions de déploiement : La fiche action proposée est relativement classique, elle pourra être remplie en plusieurs temps : version initiale en séance lors de la séquence « et maintenant… action ! » du séminaire diag'flash FP+ puis version approfondie reprise par le pilote interne et version finale augmentée (mode dossier) pour intégrer la feuille de route FP+.

Facilité de mise en œuvre : ★★★ Les agents complétant la fiche en séance lors de la séquence « et maintenant… action ! » pourraient ne pas disposer de l'ensemble des informations concernant les modalités de mise en œuvre, les arbitrages, les interactions internes… Le rôle de l'animateur sera alors de les inviter à formuler des **hypothèses** qui seront approfondies par le pilote en suites.

Illustration : fiche action : canevas à compléter en séance

<table>
<tr><td colspan="4">Nom de l'action :</td></tr>
<tr><td>Slogan</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Description du projet</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Finalités</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Quelles modalités de mise en œuvre ?</td><td>Grandes étapes :</td><td>Détail du calendrier :</td><td>Arbitrages attendus :</td></tr>
<tr><td>Ressources nécessaires</td><td>• Budget :
• RH :
• Technique :</td><td>Quels freins et points de vigilance ?</td><td></td></tr>
<tr><td>Quelles interactions internes (services, projets…) ?</td><td></td><td>Quelles conditions de réussite ?</td><td></td></tr>
</table>

La grille de priorisation des actions

10

Présentation : La grille de priorisation est composée de plusieurs **critères non exhaustifs** organisés en deux groupes : les **critères de priorisation** et les **critères de complexité**. Ces critères permettent d'évaluer chaque action proposée sur des bases identiques et donc d'organiser la future feuille de route FP+ à la fois dans le temps (calendrier) et en positionnant les actions les unes par rapport aux autres.

Objectifs : La grille de priorisation des actions a vocation à proposer des critères d'évaluation des différentes actions afin de constituer une feuille de route FP+ ordonnancée (quelles actions urgentes ? Quelles actions avec le plus d'impact ? Quelles actions pouvant être mises en place tout de suite ? À plus long terme ?...).

Conditions de déploiement : Un premier travail **d'appropriation** de la grille de priorisation doit être réalisé à l'échelle de la direction du collectif et des pilotes internes qui seront les acteurs qui compléteront par la suite cette grille pour chaque action. Au-delà de l'appropriation, la liste des critères et les échelles de notation peuvent être **personnalisées** en fonction du contexte de déploiement de la démarche.

Facilité de mise en œuvre : ★★☆ Si la prise en main de l'outil est relativement aisée, la notation action par action peut s'avérer complexe et demander plusieurs itérations afin de noter les actions les unes par rapport aux autres et de faire émerger une logique de priorisation d'ensemble avec des véritables « discriminations » entre les propositions.

Illustration : 7 critères pour évaluer et prioriser les actions FP+ :

Critères de priorité

L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE

L'action est indispensable à la mise en œuvre d'un projet interne, de la stratégie du collectif

LE NIVEAU DE MATURITÉ DE L'ACTION

L'action est réalisable immédiatement et ne nécessite pas de prérequis qui retarderait sa mise en œuvre

LA CLARTÉ DES OBJECTIFS

Les objectifs de l'action sont clairs et compréhensibles et sont partagés par l'ensemble des parties-prenantes

L'IMPACT SUR LE VOLUME

Le sous-chantier a un impact sur le volume important d'agents et permet de résoudre un irritant du quotidien

Critères de complexité

L'INTERCONNEXION AVEC D'AUTRES ACTIONS

L'action a des impacts directs ou est impacté directement par d'autres actions de la feuille de route

LE NIVEAU DE COMPLEXITÉ

L'action ne peut être conduite avec les ressources internes, sa mise en œuvre demande un appui extérieur

LA MOBILISATION D'AUTRES PARTIES-PRENANTES

L'action demande d'associer d'autres acteurs du territoire / de l'administration...

Score de l'action : [multiplication des points par critère] > priorisation des actions avec un score élevé

Priorité	**Faible** *(1 pt)*	**Moyenne** *(2 pts)*	**Élevée** *(3 pts)*
Importance stratégique			
Niveau de maturité			
Clarté des objectifs			
Impact sur le volume			
Complexité	**Élevée** *(1 pt)*	**Moyenne** *(2 pts)*	**Faible** *(3 pts)*
Interconnexion			
Complexité			
Mobilisation parties-prenantes			

Les indicateurs FP+ (1/2)

11

Présentation : Afin de compléter la mesure initiale du programme donnée par la diffusion de l'enquête et constituant une mesure de « la satisfaction agents », il est proposé d'identifier plusieurs indicateurs par engagement du programme ou directement par action déployée afin de suivre dans le temps l'évolution de ceux-ci et les résultats du déploiement du programme FP+.

Objectifs : Le suivi des indicateurs par engagement ou directement par action priorisée a plusieurs objectifs : **suivre le déploiement** du programme FP+ à l'échelle du collectif (quelles évolutions, année après année) et la **valorisation de l'engagement** du collectif dans le programme vis-à-vis de futurs agents par exemple.

Conditions de déploiement : Les indicateurs proposés ci-dessous sont des indicateurs **d'effectivité** (« nombre de », correspondant à une obligation de moyens) ou des indicateurs **d'impact** (évolution, taux… correspondant à une obligation de résultats). Les indicateurs sont **à adapter** en fonction du périmètre du collectif mais aussi des actions identifiées en séminaire diag'flash FP+ et priorisées.

Facilité de mise en œuvre : ★☆☆ Les différents indicateurs proposés sont relativement génériques et constituent des exemples d'indicateurs pouvant être suivis à l'échelle de chaque engagement du programme. **Un travail d'adaptation est à mener** en fonction de la disponibilité des données et des actions priorisées.

Exemple d'indicateurs [à adapter en fonction des actions priorisées] **:**

Engagement N°1 : management responsabilisant	• Communauté de manager mise en place ? • Nombre de réunions, participants ? • Nombre de managers ayant bénéficié d'une formation managériale ? • Nombre de managers ayant bénéficié d'action de coaching/co-développement ? • Nombre d'entretiens « parcours carrière » proposés ? • Nombre d'évaluation type 360° ?
Engagement N°2 : équipes engagées, organisation collective	• Nombre d'agents formés avec des parcours type « Travailler autrement » ? • Nombre d'équipes ayant bénéficié d'actions de facilitation, coaching d'équipe, co-développement ? • Nombre de séminaires d'équipe organisés dans l'année ? Espaces de dialogue mis en place ? • Existence d'une charte de télétravail ? Date de mise à jour ? • Evolution de la part journalière d'agents en télétravail ? • Nombre d'agents bénéficiant d'une dispositif de flexibilité du temps de travail ?
Engagement N°3A : environnement numérique performant	• Nombre d'utilisateurs de messagerie instantanée ? Taux d'utilisateurs actifs par mois ? Nombre de discussions collectives créées ? • Nombre d'utilisateurs d'outils de partage de fichiers et collaboration ? • Nombre d'utilisateurs des outils de visioconférence ? • Evolution du taux d'utilisation de visioconférence et des dépenses liées aux déplacements ? • Evolution de la part de matériel information et téléphonique orientée vers le réemploi ? Évolution de la part de matériel repris ?
Engagement N°3B : espaces de travail adaptés	• Nombre d'espaces réorganisés (espaces modernisés, modulables…) ? Nombre de résidents concernés et m^2 concernés ? • Nombre de tiers lieux et utilisateurs ?
Engagement N°4 : transformation écologique	• Nombre d'agents formés à la transition écologique ? À l'écoconduite ou conduite électrique ? • Nombre de « challenges » lancés (Energic, clean-up day, concours CUBE…) ? • Evolution de la part d'agents couverts par un forfait mobilité durable ? • Evolution du volume de consommation de carburant ? • Evolution de la part des marchés respectant les obligations de réemploi ? • Evolution de la part de matériel issu du réemploi ou de réutilisation ? • Part des repas végétariens proposés dans le RA/ RIA ? • Evolution de la part de produits de qualité, durable et issus de l'agriculture biologique ?

Les indicateurs FP+ (2/2)

11

Engagement N°5 : accompagnement RH	• Délai moyen de recrutement ? • Nombre de conseillers mobilités ? • Existence d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants ?
Engagement N°6 : santé et sécurité	• Déploiement de volets « santé », « prévoyance » de la protection sociale complémentaire ? • Part des agents bénéficiant d'une participation « santé » et « prévoyance » ? • Nombre d'agents ayant bénéficié d'une action de formation santé au travail ? • Part des agents reclassés à l'issue d'une période préparatoire au reclassement ? • Evolution du nombre d'accidents du travail ?
Engagement N°7 : égalité professionnelle et diversité	• Collectif engagé dans une démarche labellisation égalité professionnelle et diversité ? • Index égalité professionnelle ? • Evolution de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ? • Evolution des indicateurs DNE comme le taux de primo-nomination féminine ? • Démarche de mentorat mise en place ? • Nombre de place en crèche du personnel ? • Existence d'un plan égalité professionnelle ? Date de mise à jour ? • Existence d'un dispositif de signalement des VSS et des discriminations ? • Evolution du taux d'emploi des travaux handicapés ?
Engagement N°8 : logement	• Nombre d'aides distribuées sur le volet logement et dispositifs existants (prêts garantis, attribution de logement de fonction…) ? • Part d'agents vivant dans des logements réservés ?

Fiche de suivi et outillage

12

Présentation : Les outils « fiche de suivi » et « tableau de bord » sont déclinés ci-après : la fiche de suivi est complétée à l'échelle d'une action et mise à jour par le pilote désigné en charge du déploiement et le tableau de bord mis à jour par le responsable global de la feuille de route FP+ (ce tableau peut être complété d'un onglet cartographie des acteurs, des risques, diagramme de Gantt…).

Objectifs : Plusieurs types d'outils peuvent être mobilisés pour assurer un suivi précis de la feuille de route FP+ parmi lesquels on retrouve la fiche de suivi pouvant être utilisée lors des COPIL FP+ pour évaluer l'avancement des actions et le tableau de bord permettant de faire émerger une vue consolidée du déroulé de la feuille de route FP+.

Conditions de déploiement : La condition première de déploiement de ces outils de suivi est la mise à jour régulière de ces derniers et donc l'identification claire des pilotes et responsables de chaque outil afin que ceux-ci soient véritablement utilisés et permettent à chaque instant d'avoir une vision claire et à jour du déploiement de la feuille de route FP+.

Facilité de mise en œuvre : ★★☆ L'outil « fiche de suivi » ne pose pas de difficulté particulière de déploiement néanmoins la maintenance du tableau de bord peut induire une charge de travail pour le responsable (concaténation des informations, lien entre différents onglet tableau de bord – quotation des risques – gantt…).

Illustration : fiche de suivi :

Nom de l'action :			
Engagement		**Indicateurs de suivi**	
Pilote		**Etapes clés de la mise en œuvre**	
Rappel des éléments de cadrage		**Avancement**	
Échéances clés		**Arbitrage COPIL**	
Livrables attendus			

Illustration : tableau de bord général :

Feuille de route FP+ : tableau de bord

Projet		Avancement	Indice de risque	Tendance	Commentaire
1.1	Engagement 1 Action 1	25%	+++	↗	
1.2	Engagement 1 Action 2	50%	++	↗	
		0%	+	→	

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

FONCTION PUBLIQUE+

le campus
DE LA TRANSFORMATION

Ce recueil a été réalisé par les équipes de la
Direction interministérielle de la transformation publique

modernisation.gouv.fr/fonction-publique-plus

La version accessible de ce document sera prochainement disponible

Fonction Publique +