



## Résumé

Acteurs quotidiens de la cohésion sociale à travers l'éducation, la santé ou encore la mise en œuvre de la politique fiscale, les 5,5 millions d'agents publics que compte la France sont également acteurs de la compétitivité lorsqu'ils sont régulateurs, acheteurs ou producteurs

de normes pour la vie des affaires. La gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique devient aujourd'hui le principal levier de la modernisation de l'action publique : l'activer en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité du service rendu constitue un objectif sans doute encore inédit mais qui va s'imposer très vite de manière prioritaire et continue.

Le rapport *Pour une fonction publique audacieuse et « Business friendly »* est le fruit d'une démarche originale : donner la parole aux entreprises qui interagissent

quotidiennement avec les agents publics. Entre incompréhension et méconnaissance réciproque, les deux mondes du public et du privé semblent trop souvent étanches l'un à l'autre ; pourtant, des expériences de collaborations réussies montrent que des changements structurels sont possibles. Ce travail propose d'œuvrer à l'association systématique et quotidienne des agents publics à l'enjeu qu'est notre compétitivité, pour lequel doivent concourir tous les secteurs d'activités de notre pays.

Une fonction publique plus compétitive et plus ouverte sur le monde économique, c'est une organisation composée d'hommes et de femmes qui fournit des services de qualité et optimisés dans un contexte de réduction des dépenses publiques. C'est aussi une fonction publique qui répond efficacement aux attentes des usagers, qu'ils soient citoyens ou entreprises. Enfin, c'est une organisation qui reste attractive pour les jeunes diplômés et accueillante pour les mobilités public-privé. Ce rapport formule des propositions pour mettre en œuvre ces trois objectifs.

## Les propositions de l'Institut Montaigne

### AXE I : Dire aux agents publics que leur mission est de contribuer à la compétitivité de l'économie et qu'ils sont tous concernés

#### Le fossé culturel entre entreprises et administration en trois points

Si la qualité de la fonction publique, dans son professionnalisme comme dans ses valeurs, est reconnue par les entreprises auditionnées dans le cadre de ce rapport, l'absence de culture économique et la méconnaissance des marchés est un constat trop fréquemment dressé. Les délais de l'administration sont en outre rarement en adéquation avec les contraintes auxquelles font face les entreprises. Enfin, la trop faible ouverture aux profils issus du privé ainsi que l'incapacité de la fonction publique à les intégrer et à leur offrir des perspectives de carrières ne favorisent pas la compréhension mutuelle entre entreprises et État.

#### Les blocages organisationnels

Les déclarations d'intention s'empilent depuis dix ans pour mettre en œuvre une gestion des ressources humaines plus souple au sein de la fonction publique. Pourtant, les blocages inhérents à cet objectif ne semblent ne pas avoir été levés. Le management y reste trop centralisé et cloisonné, avec un dialogue social insuffisamment représentatif. Des limites, d'ordre

statutaire ou indemnitaire, compliquent la gestion des ressources humaines de l'État, notamment au niveau local, et rendent difficile un exercice serein de ses missions dans une logique de performance et d'efficacité.

Pour ces raisons, nous proposons de :

- **consolider, ou mettre en place partout où il n'existe pas, un encadrement de proximité identifié, préparé, formé et soutenu** pour animer le travail collectif des équipes et construire au quotidien le sens de l'action publique sur le terrain ;
- **prendre des engagements d'amélioration de la qualité de service**, au niveau des services qui traitent des dossiers d'entreprises, que ce soit au plan national ou territorial, en particulier de réduction des délais de traitement et évaluer les résultats directement avec les parties prenantes et dans des baromètres sur la qualité des services publics ;
- **favoriser l'organisation de coopérations public/privé à l'échelon régional** entre les services publics et les entreprises pour susciter une ouverture réciproque et une curiosité mutuelle en favorisant, par exemple, l'alternance en formation initiale avec les écoles de l'administration ou en ouvrant plus largement l'accès aux stagiaires.

# Les propositions de l'Institut Montaigne

## AXE II : Faire confiance aux équipes dans les établissements et les services déconcentrés et repenser l'organisation pour l'orienter vers le « client »

La dilution de la chaîne de responsabilité qui caractérise l'organisation de l'administration n'encourage pas la prise de conscience des enjeux de compétitivité. Elle se double d'une absence d'interlocuteur unique pour les entreprises et génère un manque de lisibilité pour les agents de l'État. À réglementation inchangée, affecter dès à présent un interlocuteur unique au traitement d'un dossier de bout en bout fluidifierait les échanges avec les entreprises tout en conférant une responsabilité valorisante pour chaque agent. C'est en libérant la capacité de prise d'initiatives au plus près de ceux qui assurent le service public et de ceux qui en bénéficient qu'il deviendra possible de l'améliorer en le rendant plus efficace, moins coûteux et encore plus apprécié.

Nous proposons ainsi de :

- **mobiliser les services territoriaux et les établissements pour qu'ils conçoivent et expérimentent** de manière concertée une organisation de leur travail plus en adéquation avec les besoins des entreprises ;
- **systématiser l'approche : un client, un dossier, un chef de projet, une réponse.**

## AXE III : Responsabiliser l'encadrement de proximité et lui donner les moyens d'agir

Aujourd'hui, la gestion des agents publics est largement centralisée, laissant peu de marges de manœuvre à l'encadrement de proximité. Il est impératif de donner à ce dernier les moyens d'agir pour qu'il puisse gérer son équipe et mettre en place une gestion des ressources humaines décentralisée. Parmi les moyens d'action, l'encadrement de proximité devrait pouvoir redonner à la titularisation l'utilité qui est la sienne. Le statut de fonctionnaire s'acquiert généralement après une année en tant que stagiaire ; l'État peut ainsi, *a priori*, évaluer pendant plusieurs mois les capacités professionnelles des agents auxquels il porte la responsabilité d'attribuer un emploi à vie. Cependant, le plus souvent, cette période n'est pas utilisée pour vérifier les compétences des agents.

C'est pourquoi nous proposons de :

- **reconnaître à l'encadrement de proximité la responsabilité de gérer son équipe et de mener le dialogue social** avec l'appui d'une fonction RH transversale et territorialisée, maîtrisant une gestion globale et personnalisée des agents ;
- **permettre la titularisation seulement à l'issue d'une évaluation rigoureuse des compétences** de l'agent public.

## AXE IV : Diversifier les profils et les compétences des agents publics pour préparer la fonction publique de demain

L'État employeur doit, par ses recrutements, réussir à diversifier les profils de ses agents.

À moyen terme, plusieurs risques menacent la disponibilité des compétences dont la fonction publique d'État a besoin : l'évolution des métiers et l'émergence de nouveaux marchés et secteurs, la concurrence avec les entreprises pour recruter les meilleurs profils, la rareté de certaines compétences ainsi que le *turn-over* des jeunes cadres de l'administration qui partent dans le privé. L'État doit prendre la mesure de sa responsabilité d'employeur pour rester attractif, d'une part, et pour professionnaliser son recrutement, d'autre part. En ouvrant l'accès des emplois publics à tout candidat et en basant le recrutement sur la sélection par les compétences, la fonction publique retrouvera des marges de manœuvre en termes d'efficacité et d'amélioration des prestations à assurer pour être continuellement en prise avec les besoins des citoyens et des entreprises.

Pour ce faire, nous proposons de :

- **sélectionner les candidats sur des critères d'aptitudes professionnelles**, incluant la compréhension des entreprises, en transformant à cette fin les concours d'accès aux postes de fonctionnaires des catégories A et B en un processus de sélection complet, qui ne se limite pas aux seules connaissances académiques et qui soit ouvert à la valorisation de l'expérience acquise ;
- **développer une « marque employeur » en communiquant de façon attractive sur les postes à pourvoir** pour en clarifier le contenu et les formuler en langage compréhensible pour le plus large auditoire ;
- **publier tous les emplois confirmés et en ouvrir l'accès à tout candidat** sur la base des compétences acquises et démontrées.