

**HORS  
SÉRIE**  
ÉTÉ 2021

# HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

[horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr)

Quand l'engagement  
des jeunes fonctionnaires  
bouscule l'action publique

EN PARTENARIAT AVEC



Berger  
Levfaul **BL**

# Redonner le pouvoir d'agir aux agents publics !

**F**ace aux multiples défis de notre époque (gestion de la pandémie, limites planétaires, participation citoyenne, dématérialisation des services publics, etc.), les cadres et les agents de la fonction publique sont en première ligne. Nous l'avons vu pendant la crise sanitaire à répétition que nous avons vécue, ils ont tenu bon au plus fort de la tempête, dans les hôpitaux et dans les administrations. Parmi eux, certaines et certains font bouger les lignes pour innover et faire évoluer leurs pratiques professionnelles. Ce sont souvent celles et ceux qui font le service public qui ont les bonnes idées : mais qui le sait ?

Fidèle à notre ligne éditoriale, nous avons justement souhaité leur donner la parole en réalisant ce numéro spécial avec l'association FP21, l'association des jeunes agents publics.

Apartisane et indépendante de tout parti ou organisation syndicale et politique, FP21 s'est fixée pour mission de proposer de nouvelles manières de concevoir l'action publique grâce à différents formats d'ateliers comme les Avant-premières de l'action publique, une soirée qui met à l'honneur des jeunes agents aux pratiques inspirantes pour la fonction publique dans son ensemble, dont la première édition s'est tenue en novembre 2020.

Lors de cette première édition, six projets et initiatives ont été valorisés dans différentes catégories de la fabrique de l'action publique : « Numérique utile », « Management et diversité », « L'action publique citoyenne et les communs », « L'action publique partenariale et inter-administrative », « La gestion de la crise sanitaire » et « L'écologie, la résilience, ruralité et ville ».

Les lauréates et les lauréats nous ont permis, ce soir-là, de découvrir des cousinades, un *drive* de proximité, un outil numérique avec une approche intersectionnelle et technocritique au service des communes, d'imaginer à quoi pourrait ressembler un tiers lieu administratif ou encore un outil pour améliorer l'accessibilité de l'espace urbain pour les piétons et les personnes en situation de handicap, de nous réinterroger sur la démocratie participative à l'aune de la gestion de crise dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), et même d'ajouter un coup de cœur pour le parcours d'un enseignant en section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA).

En 2021, FP21 organise la deuxième édition de ces Avant-premières de l'action publique le 16 novembre, en retenant le thème de l'innovation managériale. « Le contexte de crise sanitaire a mis en lumière l'importance et les besoins de transformation de certaines pratiques managériales afin de construire une fonction publique désirable, innovante et capable d'agilité », expliquent les organisateurs. Un dossier à suivre !

Julien Nessi,  
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

éditorial

# Lucila Modebelu : « L'administration doit permettre à la jeune génération de trouver sa place »

**Directrice des finances au centre hospitalier de Millau (Aveyron), Lucila Modebelu a été élue présidente de « Fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle » (FP21) en juin 2021. Engagée dans la défense des valeurs du service public et favorable à une plus grande diversité des parcours professionnels, elle considère que la question managériale est au cœur de la transformation publique et conditionne la façon de concevoir les politiques publiques. C'est pourquoi, cela sera l'une des priorités de la feuille de route de son association.**

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

## **Quelles sont les missions de l'association ?**

Apartisane et indépendante de tout parti ou organisation syndicale et politique, FP21 est un espace de débats, de rencontres et d'innovations, ouvert à tous les cadres et agents de moins de 35 ans – mais pas que – des trois fonctions publiques. L'association a plusieurs missions : valoriser les métiers du secteur public et la diversité des parcours professionnels, accompagner l'arrivée des primo-entrants dans les administrations, participer à la réflexion commune sur l'avenir de la fonction publique et faire entendre la voix de la jeune génération auprès des pouvoirs publics.

Notre conviction est que la fonction publique doit être à l'image de la société : elle doit davantage se diversifier et prendre en compte des parcours professionnels moins linéaires, plus atypiques, qui sont une richesse pour le service public.

L'une des difficultés que rencontre aujourd'hui la fonction publique porte sur le management. On peut observer dans certains corps administratifs une forme de désenchantement et de découragement chez de jeunes titulaires de l'un des concours de la fonction publique ou des jeunes contractuels, faute de management et d'accompagnement suffisants. De telles situations individuelles peuvent conduire à l'isolement et entraîner des déceptions et départs précipités. C'est pourquoi notre association accorde une grande importance aux questions de management public. Comment peut-on mieux manager les agents publics ? Quels sont les vrais leviers de motivation ? Comment remettre le développement du capital humain au centre du management public ? La qualité des relations, le sens de l'action publique et la capacité à influencer sur la vie des gens sont aujourd'hui insuffisamment valorisés dans la fonction publique. Il y a un gros enjeu générationnel sur ces questions avec la nécessité de questionner

« Notre conviction est que la fonction publique doit être à l'image de la société : elle doit davantage se diversifier et prendre en compte des parcours professionnels moins linéaires, plus atypiques, qui sont une richesse pour le service public.

certaines postures qui ont la vie dure, constituant ainsi des limites concrètes à la transformation sur le terrain. Par exemple, nous entendons encore souvent que pour accéder à des postes de manager dans la fonction publique il faut être un bon expert. Sans minimiser l'aspect central de l'expertise, manager c'est justement savoir quitter ce rôle d'expert. La crise du covid-19 a aussi mis en évidence les blocages et les freins managériaux dans les administrations. L'accélération du travail à distance pose aussi la question de l'égalité d'accès au télétravail dans la fonction publique : le télétravail doit-il être seulement réservé à une catégorie de cadres ?

**Effectivement, la question managériale conditionne souvent la capacité à se transformer et à transformer une organisation. Est-ce que ce vaste chantier, qui touche aussi à la conduite du changement, fera partie des priorités de FP21 ?**

Oui, vous avez raison. La question managériale est au cœur de la transformation, du changement, de la façon de concevoir les politiques publiques. Ce que l'on observe, et que nous aimerions faire évoluer, c'est le fait que les pratiques d'innovation managériale se concentrent surtout dans les milieux privilégiés – les cadres de la haute fonction publique – à Paris ou dans les grandes métropoles ou dans la communauté de l'innovation publique animée par l'État. L'enjeu est d'insuffler cette culture de l'innovation managériale par et avec la base. Il faut embarquer tous les agents publics, tous statuts ou catégories confondues, et toucher aussi les moins de 35 ans. Cela nécessite de faire changer les mentalités ! Par exemple, je le vois bien au quotidien dans mon hôpital actuel implanté dans un département rural, ces enjeux de transformation publique, d'innovation managériale sont éloignés des préoccupations quotidiennes d'une grande partie des professionnels... Quand bien même certaines pratiques relèveraient bien de l'innovation managériale mais sans pour autant les valoriser comme telle.

Notre pari à FP21, c'est de diffuser et favoriser la culture de l'innovation managériale par capillarité sur l'ensemble des secteurs et à tous les niveaux. C'est un sujet très complexe, cela touche au changement, on bouscule des postures, des croyances et des enjeux de réussite personnelle.

Le management sera un chantier prioritaire de l'association sur lequel nous souhaitons faire entendre notre voix. Nous avons reçu aussi beaucoup de témoignages de *burn out*, de mobilités forcées pendant la crise sanitaire ! L'enjeu, c'est de savoir comment l'administration permet à la jeune génération de trouver et de prendre sa place. Les Avant-premières de l'action publique s'inscrivent dans cette dynamique : l'objectif de cet événement annuel est de les accompagner sur des projets concrets et innovants au vrai sens du terme. Transformer, inventer, proposer une alternative à l'action publique de demain, c'est la raison d'être des Avant-premières de l'action publique organisées par FP21.

# Manifeste : de quoi FP21 est-il le nom ?

## Quelle est votre nouvelle feuille de route 2021-2022 ?

Nous allons renforcer notre accompagnement auprès des jeunes agents dans le service public, notamment par le mécénat de compétences. Nous discutons en ce sens depuis quelques mois avec le French Impact, une initiative lancée par le Gouvernement afin de fédérer et valoriser l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale en France. L'idée est de mettre en lien des porteurs de projet de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec des agents publics pour créer des synergies. Nous allons renforcer le volet international notamment avec le forum des jeunes de la fonction publique québécoise, qui est l'équivalent de notre association au Québec. Nous allons prochainement organiser des missions d'exploration au Québec sur « l'expérience agent et l'expérience usager », avec le soutien de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). L'objectif est de pouvoir mener à terme des actions concrètes avec eux. Nous allons aussi lancer l'expérimentation d'un nouveau programme d'accompagnement des primo-entrants avec un réseau de parrains et marraines. FP21 organise également de nombreuses rencontres (conférences, petits-déjeuners, etc.) pour faciliter l'intégration des jeunes agents dans la fonction publique.

La professionnalisation de l'association fait aussi partie des priorités de la nouvelle mandature. FP21 doit devenir une ressource pour les pouvoirs publics. Cette année, en 2021, nous avons été, par exemple, sollicités pour participer à un groupe de travail sur la réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État et le Sénat nous a auditionnés dans le cadre d'une proposition de loi pour un meilleur accès des jeunes à la fonction publique. Nous devons mieux nous organiser pour avoir la capacité de produire des notes de fond sur l'action publique, la prospective, la planification ou encore la stratégie qui reflètent une vision collective des membres du réseau. FP21 a vocation à devenir une organisation apprenante en proposant des formations à ses adhérents et des actions à mener en mode projet. Une deuxième édition des Avant-premières de l'action publique aura lieu dans le cadre du mois de l'innovation publique en novembre 2021. Nous travaillons sur une formule allégée, recentrée sur la thématique centrale de l'innovation managériale avec des sous-thèmes possibles. Pour y participer, j'invite d'ailleurs tous les cadres et agents publics de moins de 35 ans à présenter leur projet dans le cadre de l'appel à candidatures qui devrait être diffusé courant septembre 2021.

Transformer, inventer, proposer une alternative à l'action publique de demain, c'est la raison d'être des Avant-premières de l'action publique organisées par FP21.

À lire sur [horizonspublics.fr](https://horizonspublics.fr), en complément de ce hors-série :  
Les témoignages de Tony Brando, Driss Bennis et Barbara Wallon, membres du bureau de FP21.

**FP21 est la première association offrant un cadre de rencontres, d'inspirations et de réflexions aux jeunes agents publics. Une association engagée dans les défis écologiques, démocratiques et sociaux de notre époque, défendant les valeurs d'un secteur public attractif, inclusif et ouvert sur la société.**

Lors du lancement officiel de l'association FP21 en février 2017, Annick Girardin alors ministre de la Fonction publique avait souligné « c'est, à ma connaissance, la première fois dans l'histoire de la fonction publique française que de jeunes agents publics décident de créer une association spécialement dédiée à la question de la jeunesse dans la fonction publique ».

FP21 est, en effet, la première association – et, à notre connaissance, la seule – qui valorise et donne un cadre de rencontres, d'inspirations et de réflexions aux jeunes agents publics. L'objectif n'est pas d'exclure ou d'initier une forme de prosélytisme générationnel : l'association est ouverte à tous les agents ! Le critère d'âge (jeunes agents de moins de 35 ans) vise à faciliter le renouvellement de la gouvernance et à conserver l'ancrage de l'association dans les idées, attentes et préoccupations des primo-entrants dans la fonction publique issus des nouvelles générations.

Mais pourquoi donner la parole aux jeunes agents ? En premier lieu, parce que nos générations ont une conscience accrue de leur responsabilité face aux maux de notre temps. Nous sommes nés à la fin des années 1980, dans les années 1990 ou au début des années 2000 pour les plus jeunes d'entre nous. Nous savons, par exemple, que nous vivons de plein fouet les effets du dérèglement climatique et que nos générations et les futures devront regorger de créativité, de pédagogie mais aussi d'abnégation pour répondre aux défis écologiques, démocratiques et sociaux propres à notre époque. Au regard des imbrications fortes et complexes entre l'administration, la vie politique et la société, le rôle des

agents publics dans le développement de services publics plus durables et respectueux de notre écosystème et de l'humanité est primordial. À ce titre, FP21 a développé en 2021 des liens avec le ministère de la Transition écologique dans le cadre de travaux relatifs à la transformation publique durable des services publics pour ne citer qu'un exemple.

De plus nous savons, par nos échanges quotidiens avec des fonctionnaires titulaires et contractuels, que les jeunes agents se sentent plus souvent bridés ou n'osent pas être force de propositions lorsqu'ils débutent leur carrière dans la fonction publique. D'abord, parce qu'ils ne maîtrisent pas toute la culture informelle qui structure l'administration – les « non-dits » – mais aussi parce que le conformisme est encore plus valorisé que l'innovation dans les structures publiques, notamment en début de carrière. Cette autocensure – consciente ou non – des jeunes agents fait partie des raisons d'être de FP21. Si les agents publics n'osent pas toujours s'étonner, proposer des idées nouvelles dans leurs organisations, ils savent qu'ils trouveront chez nous un espace pour les travailler, les approfondir et les confronter avec d'autres points de vue.

FP21, c'est ainsi et surtout une méthode qui repose sur l'intelligence collective de ses membres dans le but d'élaborer des propositions pragmatiques et réalisables visant à nourrir les débats sur l'avenir de la fonction publique. Pour ce faire, nous procédons principalement par des enquêtes comme celles que nous avons réalisées lors du premier confinement sur les conditions de travail des agents pendant cette période singulière ou encore celle que nous

avons réalisée en juin 2021 sur la première prise de poste dans la fonction publique.

Les membres du réseau de FP21 ont fait connaître à la nouvelle équipe leurs sujets d'intérêts ce qui a conduit à installer un cycle de groupes de travail internes inauguré en juin 2021 avec le thème de l'innovation managériale, qui préoccupe particulièrement les membres de notre réseau. En effet, un agent sur deux qui nous rejoint indique avoir besoin d'être outillé sur ce sujet. L'objectif global de ces groupes de travail ? Tenter de créer, à partir de constats et d'expériences concrètes, une vision collective des enjeux et construire des propositions que nous présentons dans le cadre d'auditions organisées par les ministères et par les parlementaires notamment à l'occasion des réformes relatives à la fonction publique. À cet égard, nous nous sommes dernièrement positionnés sur l'avenir des concours, la transformation publique durable, l'égalité professionnelle ou encore les besoins de formation des agents.

En plus d'être un espace de réflexion, nous cherchons à faire de FP21 une organisation qui incarne les tendances que nous souhaitons voir pleinement advenir dans l'administration avec l'idée forte de tendre vers l'exigence d'une posture professionnelle individuelle et collective centrée sur la congruence.

Nous œuvrons également pour un rapprochement entre les agents publics et le monde de la recherche et de l'innovation. Cet aspect se matérialise notamment par la mise en place de rendez-vous mensuels inspirants – les « Petits-déj FP21 » – au sein desquels des innovateurs publics et des chercheurs échangent avec les membres du réseau sur des enjeux de l'action publique tels que le gouvernement ouvert, le management dans l'incertitude, les sciences comportementales ou encore l'approche inclusive. De même, nous travaillons pour une administration plus ouverte sur la société civile et notamment sur les acteurs du monde associatif et du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) ce que révèle notre partenariat avec French Impact.

Dernier point et non des moindres, FP21 tient à maintenir et développer un volet international permettant d'initier des dialogues extrêmement riches d'enseignements sur des thématiques ciblées en mode « regards croisés » ou de façon plus classique dans le cadre de groupes de travail internationaux dont le but est la création d'un projet, d'une vision ou d'une réflexion commune dans une démarche d'amélioration continue des fonctions publiques. Nous pouvons citer l'exemple du projet de coopération franco-québécois qui vit depuis 2017 entre le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise et FP21 avec le soutien de la DGAFP.

Notre association a aussi une particularité dont nous sommes fiers : rassembler des agents de toutes les fonctions publiques – étatique, territoriale, hospitalière, parlementaire, *sui generis* – titulaires et contractuels, tous statuts confondus. Nous contribuons par ce fait à la création et au développement d'une culture commune au sein de la fonction publique en initiant les rencontres, l'entraide et le partage de pratiques entre les différents acteurs de l'action publique.

Dans le prolongement, nous avons pour objectif de lancer en 2021 l'expérimentation du programme « Mentors FP21 » qui vise à accompagner les jeunes agents dans leur prise de poste et dans leur progression de carrière *via* la mise en relation avec un « mentor » expérimenté. Ce dernier pourra suivre un programme de conférences dédié ayant vocation à accélérer l'acquisition de connaissances transversales sur les rouages de la fonction publique, les mobilités inter-administrations ou externes, les reconversions, la chefferie de projet, etc. Nous espérons que cette proposition ira dans le sens d'un renforcement du sentiment d'appartenance et de la solidarité entre les agents publics.

Ces missions que se donnent FP21 concourent toutes à une autre qui est celle d'améliorer l'attractivité de la fonction publique en valorisant ses métiers et la pluralité des parcours professionnels. Si par endroits les administrations, établissements,

structures, institutions et collectivités publiques peuvent encore peiner à attirer des talents, c'est entre autres raisons parce qu'elles sont fréquemment méconnues du grand public. Les agents publics sont peu incités à intervenir publiquement pour évoquer leurs métiers et la richesse de leurs carrières. FP21 mène – souvent en partenariat avec des médias spécialisés du secteur public – des opérations de communication pour encourager les prises de paroles des agents sur l'histoire de leurs parcours et leur vision du service public. Sur ce sujet, plusieurs membres du réseau de FP21 participeront d'ailleurs à une campagne de valorisation des parcours dans la fonction publique hospitalière portée par le Centre national de gestion au cours de l'année 2021. Plusieurs directeurs d'hôpital du réseau ont accepté de parler de leur métier dans le cadre de podcasts, articles et vidéos réalisés cet été et nous sommes régulièrement sollicités pour intervenir dans des écoles et des colloques.

Nous sommes également engagés pour que les administrations publiques soient plus inclusives et accessibles à celles et ceux qui souhaiteraient la rejoindre. Si nous n'apprécions pas particulièrement le mot « diversité » qui nous apparaît parfois galvaudé par un usage excessif sans définition précise de la notion, nous pensons que l'administration doit développer son savoir-faire pour détecter, attirer, recruter et faire grandir des talents aux parcours et expériences de vie hétéroclites. Nous avons la conviction que la multiplicité des points de vue sur l'action publique permet de l'enrichir et de sortir de certaines représentations erronées.

S'il fallait définir FP21, c'est avant tout un état d'esprit marqué par la quête des possibles pour l'action publique. L'innovation publique fait partie de notre ADN et nous cherchons sans cesse à questionner nos pratiques, nos croyances et nos automatismes pour proposer des solutions novatrices et audacieuses. Dans cette optique, nous avons des liens étroits avec les principaux acteurs de l'innovation et de la transformation publiques et nous menons des actions de détection des pratiques

innovantes au sein de notre réseau, dans une logique « *bottom-up* ». C'est notamment le cas dans le cadre de notre événement annuel, les Avant-premières de l'action publique, qui met en lumière des agents qui portent des projets précurseurs comme vous pourrez le découvrir dans ce numéro hors-série. En 2021, les Avant-premières auront lieu en novembre pendant le Mois de l'innovation publique organisé par la DITP avec laquelle nous collaborons depuis plusieurs années.

Pour conclure, de quoi FP21 est-elle le nom ? D'une équipe de vingt jeunes agents bénévoles qui tentent modestement, à leur niveau, de développer des synergies, de confronter des points de vue, de favoriser l'entraide et la confiance entre agents, d'apporter des contributions neuves aux travaux institutionnels. Une équipe de jeunes agents qui travaillent avec plusieurs centaines d'autres jeunes agents – mais aussi de moins jeunes – dans l'espoir de faire vivre les valeurs du collectif et de l'engagement pour une fonction publique désirable.

**Signataires du manifeste :** Ahmed Saidani, Johanne Fora-Porthault, Tony Brando, Driss Bennis, Lucila Modebelu, Barbara Wallon, Thibaut Houriez, Vanessa Marel et Aimy Genechesi.

# SOMMAIRE

## Dossier

### QUAND L'ENGAGEMENT DES JEUNES FONCTIONNAIRES BOUSCULE L'ACTION PUBLIQUE

Face aux multiples défis de notre époque (gestion de la pandémie, limites planétaires, participation citoyenne, révolution numérique, lutte contre les inégalités, etc.), les agents de la fonction publique sont en première ligne pour faire vivre les services publics sur tout le territoire. La crise sanitaire à répétition a mis en lumière l'importance et le potentiel des agents publics sur le terrain comme à distance. Parmi eux, certaines et certains font bouger les lignes pour innover et faire évoluer leurs pratiques professionnelles. Ce sont souvent celles et ceux qui font le service public qui ont les bonnes idées, mais qui le sait ?

Ce hors-série thématique, fruit d'un partenariat avec l'association FP21, l'association des jeunes agents publics, donne justement la parole à celles et ceux qui proposent de nouvelles manières de concevoir l'action publique. Il revient, sous la forme de témoignages, de regards croisés et d'interviews, sur les Avant-premières de l'action publique, un atelier d'un nouveau genre qui met à l'honneur des jeunes agents aux pratiques inspirantes pour la fonction publique dans son ensemble.

#### Une politique publique ambitieuse a besoin d'agents éclairés et engagés !

*Par Giulia Reboa*

| 10

#### Pourquoi des Avant-premières de l'action publique ?

*Par Julie Meyniel*

| 12

#### « Innover », une idée neuve ?

*Par Jérôme Filippini*

| 14

#### Prix Numérique utile

| 16

#### Prix Action partenariale et inter-administrative

| 18

#### Prix Management et diversité

| 21

#### Prix Écologie, résilience, ruralité et villes

| 28

#### Prix Participation citoyenne et communs

| 35

#### Prix Gestion de la crise sanitaire

| 40

#### Le coup de cœur du jury

| 46

#### L'égalité des chances, enjeux et défis pour renouveler la fonction publique

| 52

#### Entretien croisé

#### Arnaud Bontemps et Prune Helfter-Noah : « Il faut libérer la parole des agents publics. »

*Propos recueillis par Julien Nessi*

| 56

## QUAND L'ENGAGEMENT DES JEUNES FONCTIONNAIRES BOUSCULE L'ACTION PUBLIQUE

Face aux multiples défis de notre époque (gestion de la pandémie, limites planétaires, participation citoyenne, révolution numérique, lutte contre les inégalités, etc.), les agents de la fonction publique sont en première ligne pour faire vivre les services publics sur tout le territoire. La crise sanitaire à répétition a mis en lumière l'importance et le potentiel des agents publics sur le terrain comme à distance. Parmi eux, certaines et certains font bouger les lignes pour innover et faire évoluer leurs pratiques professionnelles. Ce sont souvent celles et ceux qui font le service public qui ont les bonnes idées, mais qui le sait ?

Ce hors-série thématique, fruit d'un partenariat avec l'association FP21, l'association des jeunes agents publics, donne justement la parole à celles et ceux qui proposent de nouvelles manières de concevoir l'action publique. Il revient, sous la forme de témoignages, de regards croisés et d'interviews, sur les Avant-premières de l'action publique, un atelier d'un nouveau genre qui met à l'honneur des jeunes agents aux pratiques inspirantes pour la fonction publique dans son ensemble.



Anne Algret-Georges  
Christian Babusiaux  
Nadège Baptista  
Hervé Belascin  
Driss Bennis  
Julien Bidoux-Perez  
Arnaud Bontemps  
Justine Bouteille-Maréchal  
Tony Brando  
Sandra Chéléliékian  
Agathe Chiron  
Marie Coirié  
Julia Dumont  
Jérôme Filippini  
Sarah Ghobadi  
Louise Guillot  
Marion Guiet  
Prune Helfter-Noah  
Grégory Jacob  
Séverine Laboue  
Laurence Malherbe  
Julie Meyniel  
Lucila Modebelu  
Awa Ndiaye  
Marine Parent  
Giulia Reboa  
Pierre-Louis Rolle  
Natty Tran  
Barbara Wallon  
Rachid Zerrouki

**horizonspublics.fr**

