

CAHIER DE TENDANCES

Transformation digitale des collectivités territoriales 2024 : *Cap sur la proactivité !*



en partenariat avec

salesforce

01 Vers une relation usager proactive - page 03

02 Relation usager : simplifier et accélérer, dégager du temps pour l'humain - page 06

03 Explorer le potentiel de l'IA pour améliorer le fonctionnement de la relation avec le public - page 09

04 Faire grandir la culture de la donnée - page 12

05 Profiter des grands événements pour expérimenter de nouveaux usages digitaux - page 15

06 Recrutement : booster l'attractivité du secteur public - page 17

07 Une meilleure gestion des carrières tout au long de la vie professionnelle - page 19





La proactivité et l'IA, deux progrès majeurs pour la relation usager

2024 s'annonce une année exceptionnelle pour la France, avec la tenue des Jeux olympiques & paralympiques et de nombreux événements fédérateurs. Les services publics sont mobilisés pour offrir aux spectateurs les meilleures conditions de sécurité, de partage, et créer un héritage pour les prochaines années. C'est le moment idéal pour créer une nouvelle dynamique d'interaction avec les citoyens.

2024 sera également l'année de l'Intelligence Artificielle (IA). Dans les sept tendances que nous avons identifiées pour 2024 en matière de transformation digitale des collectivités, l'IA a toujours un rôle à jouer. Son intégration dans notre quotidien est en marche : dans les collectivités françaises, plus de 50 projets d'envergure basés sur l'IA ont été dénombrés en 2023, et 2024 devrait voir ce chiffre exploser. La réussite de l'IA s'appuie sur la valorisation et la connexion entre les différentes sources de données.

L'enjeu est de taille : une relation plus fluide entre les services publics et leurs usagers. Grâce à l'IA, les collectivités vont disposer de nouveaux leviers pour mieux comprendre le besoin usager, assurer un traitement plus rapide des demandes, avec à la clé, du temps gagné par les collaborateurs.

Ceux-ci pourront se concentrer sur les missions à valeur ajoutée, un atout certain pour les fidéliser alors que la bataille des talents fait rage. Pour s'engager dans ce mouvement, il faut construire sa propre vision des usages, avancer pas à pas dans les expérimentations, évaluer les résultats, passer à l'échelle, en bref : faire preuve d'audace.

Alors faisons de 2024 l'année de l'audace !

Bonne lecture.

01 Vers une relation usager proactive

En 2024, l'administration proactive - ou comment venir à la rencontre du citoyen au lieu d'attendre ses requêtes - va accélérer.

C'est un axe majeur de modernisation de l'État formulé par la Dinum, et facilité par la loi 3DS.

Le décret promulgué en mai dernier autorise en effet l'échange de données usagers entre administrations publiques, afin d'informer les personnes (ou les entreprises) de leur éligibilité à certaines aides. Par le « aller vers », la collectivité peut ainsi identifier des profils qu'elle n'avait parfois pas en base, les non-recours sont réduits, les droits sociaux mieux garantis. Par exemple, en rapprochant des données du Trésor Public, de France Travail et de la Sécurité sociale, les départements peuvent identifier les personnes éligibles au RSA et entrer en relation avec elles. France Travail renforce aussi sa démarche proactive auprès des entreprises, en particulier les PME, pour recueillir leurs besoins en main-d'oeuvre. Les étudiants boursiers bénéficient automatiquement du repas à 1€ au CROUS, et les bas revenus reçoivent chez eux le chèque énergie. Pas de démarches pour l'utilisateur, et pas de dossiers à traiter manuellement pour les agents.

30 % de non-recours en France concernant les prestations sociales¹.

37 % des usagers citent le manque d'information comme raison du non-recours².

66 jours : c'est le délai moyen d'obtention d'un passeport en France en avril 2023³.

1 & 2 : DREES

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-04/ER1263.pdf>

3 : Les Echos

<https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/carte-didentite-passeports-borne-sengage-a-reduire-par-deux-les-delais-dobtention-1937004>

01 Vers une relation usager proactive

En pratique, cette démarche nécessite de connecter la plateforme CRM aux API des acteurs qui fournissent la donnée, cela en garantissant leur protection, et une parfaite transparence vis-à-vis du destinataire. Il est également important de travailler les types de messages pour ne pas être intrusif ou perçu comme frauduleux. C'est ce qu'a testé activement la CARSAT Alsace-Moselle, qui, sur la base d'informations fiscales et sociales, sollicite proactivement les veuves pouvant bénéficier d'une pension de réversion. Les résultats sont probants : le taux d'ouverture des mails est de 12 %, le taux de réponse par téléphone de 34 %⁵.

Une fois la démarche proactive initiée, pourquoi ne pas l'étendre à d'autres maillons de la relation citoyen ? De nombreuses démarches, comme le renouvellement du passeport, sont prévisibles et échelonnables. Aller « au devant » permettra de réguler le flux. On pense aussi à la gestion des relations en situation de crise (inondations, canicules...) ou à la

participation citoyenne. C'est d'ailleurs ce que les Français attendent : selon une récente étude consacrée à l'administration proactive, ce ne sont pas les facilités administratives qui arrivent en tête des attentes, mais une meilleure détection des situations de danger des personnes (30 %), des actions de prévention santé (24 %) et l'accompagnement des personnes fragiles lors des crises climatiques (19 %)⁶.

Aller vers un secteur public « zéro démarche » permettra d'enrichir le relationnel et d'alléger l'effort à consentir par l'utilisateur, un critère jugé important par la génération Z en particulier.

La Gendarmerie nationale, en proximité grâce à l'appli « Ma Sécurité⁷ »

Fruit de l'histoire, la Gendarmerie nationale devait orchestrer plus de 40 téléservices différents, pas toujours explicites. Elle a souhaité refondre ses systèmes par souci de simplification mais aussi pour aller vers le citoyen, créer des interactions positives et favoriser la prévention.

Une démarche marketing a été déployée pour comprendre le besoin des utilisateurs : plus de 5 000 sondés, des rencontres de terrain avec les élus et les parties prenantes.

Lancée en mai 2022, l'**app Ma Sécurité** se présente comme un outil interactif donnant accès :

- aux services de **pré-plainte et de signalement** en ligne
- aux plateformes de **démarches administratives** en ligne
- aux informations, à la **localisation de 3 500 brigades, et aux numéros d'urgence** ;
- au service de **chat 24h/24 et 7j/7** qui permet d'échanger avec un gendarme de la brigade numérique. Il reçoit plus de 700 sollicitations par jour.

A ce jour, 50 000 personnes ont utilisé l'app, qui a reçu une note moyenne de 4,5/5.

« Se rapprocher des citoyens et de leurs besoins en sécurité à travers un portail unique, un Google de la Gendarmerie nationale. »

Général Éric Lamiral,
Sous-directeur de l'emploi des forces, Gendarmerie Nationale

02

Relation usager : simplifier et accélérer, dégager du temps pour l'humain

58 % des Français attendent plus de rapidité dans le traitement de leurs demandes de la part des services publics.

42 % des Français souhaitent bénéficier de services plus simples.

25 % des Français souhaitent de la part des services publics un suivi plus personnalisé⁸.

37 % des agents estiment que la réponse qu'ils apportent est insuffisante⁹.

8 : Direction Interministérielle de la transformation publique
<https://www.modernisation.gouv.fr/ameliorer-l'experience-usagers/culture-de-service>

9 : Etude Etude Ifop-CFTC
<https://www.cftc.fr/wp-content/uploads/2022/11/dossier-de-presse-cftc-1.pdf>

6,5/10 : c'est la note moyenne de satisfaction des Français concernant leur relation à leurs collectivités locales¹⁰.

Les axes de progression sont clairs : les usagers souhaitent bénéficier de la même simplicité et de la même rapidité que dans leur vie quotidienne.

02 Relation usager : simplifier et accélérer, dégager du temps pour l'humain

En 2024, les technologies permettront de travailler **quatre dimensions** :

1. Mieux canaliser les demandes entrantes : en 2023, la moitié des agents publics a constaté une hausse des sollicitations des usagers dans sa collectivité, l'e-mail et le téléphone étant les premiers canaux utilisés. Sur Internet, le développement du libre-service est devenu un réflexe chez les consommateurs. Il permet de traiter des questions standard sous forme de bases de connaissance. Après les « chatbots », les « callbots » créent une conversation téléphonique naturelle fluide, sans chiffre à saisir, et permettent de traiter des appels simples. Ainsi à Plaisir (78), Optimus répond instantanément à 500 appels téléphoniques quotidiens, avec un traitement des demandes inférieur à deux minutes dans 50 % des cas¹¹.

2. Aller vers le guichet unifié : la simplification passe par le regroupement de services numériques « historiques » hétérogènes, et dont le schéma d'ensemble est devenu parfois illisible pour l'utilisateur. Pour offrir une interface utilisateur simple, intuitive et cohérente sur tous les canaux, une harmonisation est nécessaire. Dans certaines collectivités, cette logique de guichet unifié peut s'accompagner d'un volet bien réel, comme à

Suresnes où la ville transforme en même temps ses accueils téléphoniques, ses démarches numériques et son accueil physique, avec un accueil plus polyvalent dans des espaces dédiés du Centre administratif¹².

3. Traiter plus rapidement les dossiers simples : à la suite de la dématérialisation des démarches administratives, les e-mails deviennent le vecteur principal des échanges avec le public, et doivent être traités à effectifs constants ou décroissants. Or l'IA est capable d'automatiser les étapes de traitement : lecture, tri, dispatch aux agents, traitement de la tâche, rédaction d'un brouillon de réponse. Ces technologies sont opérationnelles et commencent à se déployer dans le secteur public.

4. Mieux personnaliser la relation : un nombre croissant de collectivités, comme les régions, se dote d'un CRM pour fluidifier les échanges. Grâce à la donnée collectée, la collectivité dispose d'une vue unique de l'usager, peut personnaliser le message, l'informer automatiquement de l'avancement des demandes, orchestrer les multiples canaux dont l'usage continue de progresser (e-mail, SMS, réseaux sociaux, WhatsApp, TikTok).

La ville de Roubaix décroïsonne ses services d'accueil

Pour mieux répondre aux sollicitations des usagers, la ville de Roubaix a mis en place une plateforme unique sur le site de la ville, avec **trois principes fondateurs** :

- dé-siloter des services, auparavant monobloc ;
- mettre l'usager au coeur d'un CRM tout en écoutant ses besoins en continu ;
- personnaliser la communication vers les citoyens ;
- construire la vision et les usages en mode plateforme¹³.

La nouvelle plateforme rassemble l'ensemble des services en une page visuelle (démarches administratives, signalement, paiements, participation citoyenne) avec la possibilité de créer un compte personnel pour le suivi. Le site propose également une recherche par moment de vie (« j'étudie », « j'attends un enfant »).

« Pourquoi les usagers auraient-ils une relation moins-disante avec leurs services publics que dans leur vie quotidienne ? »

Isabelle Paris, Maire-Adjointe de Roubaix



03

Explorer le potentiel de l'IA pour améliorer le fonctionnement de la relation avec le public

Lorsque l'on associe IA et secteur public, on pense en premier lieu aux usages de la ville intelligente. Mais l'IA générative commence à investir le champ de la relation usager, avec un immense potentiel. De l'accueil du public à la navigation dans les méandres de la documentation administrative, elle apporte de nombreuses solutions pour faciliter le traitement des interactions, à coût réduit. Le bénéfice va résider dans une meilleure complétion des tâches répétitives.

L'algorithme va analyser par exemple le sujet d'une demande, la nature de la pièce jointe (pièce d'identité, justificatif de domicile...), la rattacher directement à un dossier en cours, proposer un texte de réponse pertinent que l'agent pourra amender, puis signaler l'avancée du dossier dans le compte du citoyen. Gain de temps pour l'agent, amélioration de la qualité du traitement des demandes pour le citoyen : l'humain reste pilote de la décision, mais ce type de dispositif permet de dégager du temps, minore les erreurs et modifie en profondeur le quotidien du collaborateur, qui peut se concentrer sur les cas atypiques et sur les personnes éloignées du numérique.

Comme pour le RGPD, l'Union européenne fixe le cap avec une régulation qui pourrait bien poser de nouvelles règles au niveau mondial : le Règlement européen de l'Intelligence Artificielle (RIA).

➤ **50** collectivités ont expérimenté des projets d'intelligence artificielle en 2023¹⁴.

83 % des communes considèrent leur niveau d'acculturation à la donnée insuffisant (54 % des départements, 33 % des métropoles et 30 % des régions)¹⁵.

87 % des décideurs IT et métiers déclarent que les progrès de l'IA font de la gestion des données une priorité¹⁶.

14 : Banque des Territoires

<https://www.banquedesterritoires.fr/pour-83-des-collectivites-le-recours-la-donnee-est-un-objet-necessaire-aux-politiques-de-transition>

15 : Etude Pix-Syntec-Interconnectés

<https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/competences-numeriques-des-collectivites>

16 : Salesforce - étude Focus on data & Analytics

03

Explorer le potentiel de l'IA pour améliorer le fonctionnement de la relation avec le public

Celui-ci établit un contrôle des IA en fonction de leur niveau de risque, interdit certains usages, et donne à tout citoyen le droit de demander des explications quant à une décision guidée par l'IA¹⁷. De son côté, le gouvernement français montre l'exemple puisque depuis octobre 2023, 1 000 agents de l'État (et bientôt un panel de maisons France Service) testent l'IA dans leur travail quotidien. Après deux mois, le temps de réponse moyen est passé de sept jours à trois jours, le ressenti est positif pour 70 % des agents, et le taux de satisfaction est de 74 % sur les réponses obtenues¹⁸.

Parallèlement, la DINUM travaille sur un modèle d'IA ouvert et souverain baptisé Albert, adapté aux spécificités du service public, qui devrait être testé en 2024.

Dans le secteur privé, des entreprises comme Schneider Electric ont déjà mis en place une IA pour assister leurs 3 000 agents d'assistance technique. La plateforme est capable de dispatcher les appels aux bons agents spécialisés, après que l'IA a catégorisé précisément le besoin technique, avec des résultats mesurables : 20 % de baisse du temps consacré à chaque appel¹⁹.

Pour les collectivités, 2024 donnera l'opportunité de réaliser des tests concrets sur des périmètres ou des périodes précis, comme la rentrée des classes et son pic d'activité. Et de poser les garde-fous nécessaires à l'exercice du service public : explicabilité de l'algorithme, sécurité des données, vérification humaine, traitement égalitaire des citoyens, entre autres. À Montpellier, le sujet de l'IA et de son utilité pour le territoire donnent même lieu à une convention citoyenne, une première en France²⁰.

03

Explorer le potentiel de l'IA pour améliorer le fonctionnement de la relation avec le public

L'IA GÉNÉRATIVE DYNAMISE TOUS LES TYPES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Intelligence Artificielle ANALYTIQUE :

L'analyse des images, des textes, des sons permet d'améliorer un service.

Ex : détecter le remplissage des poubelles pour optimiser les tournées

Intelligence Artificielle PRÉDICTIVE :

Cette analyse, couplée à un historique de données, permet de prédire une tendance.

Ex : prévoir le besoin en maintenance d'un parc d'équipements par l'analyse de l'historique des pannes

Intelligence Artificielle GÉNÉRATIVE :

En réponse à une requête (ou « prompt »), l'IA s'appuie sur un jeu de données massif pour générer une réponse qui ressemble à celle d'un humain.

Ex : lire, résumer et analyser de gros volumes de documents

Dans tous les cas, l'algorithme propose des actions, mais celles-ci viennent en appui à une décision humaine.

POUR ALLER + LOIN



04 Faire grandir la culture de la donnée

16 % des collectivités avaient ouvert leurs données fin 2022, malgré l'obligation légale²¹.

38 % des collectivités assurent avoir défini des règles de gouvernance des données²².

46 % considèrent la culture de la donnée comme insuffisante²³.

43 % estiment que les données sont prioritaires pour répondre aux enjeux environnementaux à venir²⁴.

21 : Observatoire Open data des Territoires
<https://www.banquedesterritoires.fr/lopen-data-local-en-manque-de-locomotives-dans-les-territoires>

22, 23 & 24 : Observatoire Data publica Observatoire de la data : une réelle progression dans les cas d'usages et la gouvernance

<https://www.lagazettedescommunes.com/897375/observatoire-de-la-data-une-reelle-progression-dans-les-cas-dusages-et-la-gouvernance/>

Près de huit ans après la promulgation de la Loi République Numérique, environ 1 100 collectivités, représentant 60 % de la population française ont ouvert leurs données au public et développé leur propre culture de la donnée, principalement les régions, les départements et les villes de plus de 100 000 habitants.

Mais plus de 84 % n'ont pas encore pleinement valorisé leur potentiel.

Or avec le développement de l'IA en 2024, l'enjeu des données de qualité revient au premier plan, et leur exploitation va prendre une nouvelle dimension.

Les investissements dans la digitalisation des relations usagers et le développement de la ville intelligente prennent tout leur sens. Les collectivités produisent de plus en plus de données, et celles-ci sont de plus en plus ouvertes, interconnectées, comprises et partagées, grâce à l'essor des outils de visualisation.

04 Faire grandir la culture de la donnée

Quelle que soit sa taille, une collectivité pilotée par la donnée peut en tirer deux types de bénéfices :

- **l'efficacité opérationnelle** : à travers tous les outils d'optimisation basés sur des capteurs (notamment pour l'efficacité énergétique), jusqu'aux applications de type hyperviseur urbain en temps réel (réunion sur un seul écran de données pertinentes pour la supervision technique de la ville).
- **l'évaluation des politiques pour les grandes collectivités** : finances locales mais aussi fréquentation des zones commerciales, efficacité des centres d'appel, accidentologie... Tous les sujets de gouvernance peuvent faire l'objet d'une narration à travers les chiffres, et favoriser ainsi la compréhension des enjeux et la prise de décision.

Adopter la culture de la donnée est un chantier à la fois technique, humain et organisationnel. Par exemple, décider qui a accès à quelle donnée n'est pas neutre.

C'est une occasion unique de revoir les méthodes de travail, avec un impact sur le métier des agents. Les DSI et les DTNUM sont donc amenés à jouer un rôle de plus en plus stratégique dans les instances de décision. Dans cette démarche, **les facteurs-clés de succès** seront de :

- partager les enjeux avec les futurs utilisateurs dès le début de la démarche, en les matérialisant par un support écrit fondateur ;
- impliquer les métiers qui ont chacun leur approche du chiffre ;
- soigner la data visualisation, en particulier son design, qui permet de voir pour comprendre ;
- multiplier les *proofs of concept*, d'autant plus que leur production est assez rapide dans le cas des données ;
- investir dans la formation ;
- animer dans la durée une communauté d'utilisateurs ;
- valoriser la compétence ainsi acquise par les agents.

La DGFIP devient une organisation pilotée par la data²⁵

La Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) emploie 100 000 agents, dont 5 000 aux fonctions SI, et gère 750 applications aux finalités variées : fiscalité (30 millions de déclarations), finances locales, cadastre, etc. C'est l'une des administrations européennes qui produit et exploite le plus de données.

Dès 2020, la DGFIP a écrit sa Politique Générale des Données, avec l'ambition d'être une organisation pilotée par la data, pour offrir une information chiffrée et objective. Celle-ci permettra de guider l'action publique, dans le cadre gouvernemental et avec les collectivités, pour piloter des crises (Covid-19) ou analyser une activité. Par exemple, c'est grâce à l'analyse des images aériennes, couplée aux données fiscales, que la DGFIP a construit son dispositif de détection par IA des piscines non déclarées. Celui-ci devrait permettre de collecter 40 millions d'euros au titre de 2023.

La data visualisation est un élément fort de cette gouvernance, car voir est essentiel pour comprendre, et pour diffuser une culture de la donnée dans tous les métiers. Ces derniers ont participé activement au paramétrage de leur outil et aux nombreux tests. La rapidité de traitement, la possibilité de faire des requêtes en langage naturel, la présentation adaptée à son métier, la profondeur des analyses, la formation, ont favorisé l'adoption de l'outil. L'animation d'une communauté d'utilisateurs, à travers un chat et une visio hebdomadaire, permet d'entretenir la flamme. L'objectif est ambitieux : atteindre 10 000 utilisateurs en un an.



« Il y a 3 volets fondamentaux dans la transformation par la donnée : les technologies, l'organisation et l'humain. La conduite du changement représente jusqu'à 80 % des efforts »

Su Yan, Responsable du pôle données
à la Direction Générale des Finances Publiques

05

Profiter des grands événements pour expérimenter de nouveaux usages digitaux

Tour de France atypique, 80^e anniversaire du débarquement, Jeux olympiques et paralympiques, inauguration de Notre-Dame... La France va vivre en 2024 au rythme des grands événements, et ceux-ci concernent directement plusieurs milliers de collectivités : pour les seuls JO, 73 collectivités-hôtes accueillent des épreuves, la flamme olympique traversera 64 territoires dont cinq ultra-marins, et le label terre de Jeux permettra à des milliers de collectivités de vivre les JO partout en France.

C'est l'opportunité d'expérimenter de nouveaux dispositifs numériques :

- **pour informer les riverains** : système d'alerting, gestion des accès sur zone, réponses aux imprévus ;
- **pour accompagner les événements en « live »** : informer, orienter sur les sites, résoudre les situations en temps réel avec des enjeux de pics d'audience à gérer ;
- **pour renforcer la cyber résilience et la sécurité** : les technologies de reconnaissance visuelle seront largement utilisées pour les JO, avec un cadre juridique spécial jusqu'en mars 2025 et une évaluation ex-post ;

- **pour animer la base de fans** : Terre de Jeux réunit une base de cinq millions de fans, jusqu'à 11 millions cet été. Cette audience a des besoins d'information, à personnaliser selon sa localisation et centre d'intérêt, avant, pendant et après l'événement ;
- **pour prolonger la relation** : cette « génération JO 2024 » peut constituer un mouvement sportif à valoriser localement dans le futur. De même, les visiteurs des cérémonies du débarquement sont à 53 % des étrangers, souvent liés au territoire par une histoire familiale.

Ces services peuvent soit être créés *from scratch*, soit s'interfacer avec des plateformes existantes. À Monaco par exemple, il est possible d'utiliser sa carte de transport Monapass pour entrer au stade Louis II, et, à l'inverse, de bénéficier sur sa carte d'un billet de retour gratuit si on s'est rendu au stade en transports en commun²⁶.

Dans ce domaine, les collectivités concernées peuvent construire un héritage numérique, facteur d'attractivité touristique et économique. Et les autres pourront largement s'inspirer de ces expériences.

7 à 10 millions de visites pour le 80^e anniversaire du débarquement²⁶.

7 millions de visiteurs attendus pendant les JO (3 millions pendant les paralympiques)²⁷.

4 500 collectivités labellisées « Terre de Jeux ».

26 : Ouest France

<https://www.ouest-france.fr/d-day/enquete-comment-la-seconde-guerre-mondiale-booste-le-tourisme-en-normandie-61bd4f9c-7fd0-11ee-bde6-ffd69d6d2e11>

27 : France Info

https://www.francetvinfo.fr/les-jeux-olympiques/paris-2024/paris-2024-perimetres-de-circulation-patte-blanche-les-jo-ultra-securises-vont-rendre-la-vie-plus-contraignante-dans-la-capitale_5985251.html

Paris 2024 personnalise la relation avec les fans

Le Comité d'Organisation des Jeux olympiques s'appuie sur la data pour gérer un grand nombre de sujets d'organisation (transports, secours, épreuves, vie des athlètes...), mais aussi pour concevoir un parcours d'accompagnement des fans avant, pendant et après l'événement. Dans une première phase, les interactions autour des ventes de billets s'accompagnent d'un recueil d'informations personnelles (passions, défis, motivations) pour mieux segmenter et engager les fans : personnes seules, voyage en famille, passionnés de sport...

Pour les porteurs de billet, les informations concernant l'événement seront hyper personnalisées. Chacun recevra les informations sur le sport qu'il vient voir, dans sa langue, sur le bon canal en fonction de la proximité de l'événement. Et si un acheteur assiste à plusieurs sessions éloignées de quelques jours, des activités de loisirs lui seront proposées pour organiser son séjour.

Dans la deuxième phase, celle de l'événement, les messages à M - 1 mois, J - 7, J-1 et jour J seront scénarisés et orchestrés pour éviter une pression excessive. Un accent sera également mis sur les Jeux paralympiques, avec des suggestions personnalisées pour prolonger l'expérience des spectateurs des JO.



06

Recrutement : booster l'attractivité du secteur public

8 % des emplois disponibles dans la fonction publique ne sont pas pourvus²⁹.

74 % des Français estiment que les métiers du secteur public sont insuffisamment valorisés.

86 % estiment que les métiers du secteur public sont des métiers qui ont du sens.

76 % des moins de 35 ans estiment que les conditions de travail du secteur public sont attractives³⁰.

29 : Acteurs Publics

<https://acteurspublics.fr/articles/la-selectivite-des-recrutements-reste-a-un-niveau-historiquement-faible-dans-la-fonction-publique>

30 : Source : étude Indeed-Opinionway Juin 2023

<https://fr.indeed.com/lead/les-defis-du-secteur-public-pour-recruter>

Sur un marché du travail en tension, le service public doit gagner la bataille des talents. Alors qu'une vague massive de départs à la retraite s'engage, la concurrence avec le secteur privé est forte, en particulier dans les secteurs du médico-social, de la maintenance technique, de la sécurité, ou des nouveaux métiers de la transition environnementale. Soixante-dix-sept pour cent des recrutements d'infirmiers sont ainsi qualifiés de « difficiles », contre 50 % en 2017³¹. Par ailleurs, certaines administrations réinternalisent des compétences très qualifiées comme celles du conseil.

Pourtant les avantages des métiers du public par les candidats potentiels sont nombreux : avant tout des missions passionnantes au quotidien (78 %), mais aussi des conditions de travail attractives (70 %), l'équilibre vie pro / vie perso (76 %), les avantages sociaux (72 %). Ces derniers critères sont particulièrement importants pour les jeunes générations.

Autant d'atouts à promouvoir en allant à la rencontre des candidats par de nouveaux canaux, et avec de nouveaux contenus : montrer la diversité des métiers, séduire par la vision et le projet de la collectivité, autant que par le poste lui-même. Il s'agit également d'être efficace dans le processus de recrutement car au-delà de trois semaines, nombre de candidats ne sont déjà plus disponibles. Enfin, il est possible de capitaliser dans le temps sur les contacts avec les candidats, pour les inciter à participer aux concours d'une année sur l'autre, par exemple.

Marseille diversifie ses modes de recrutement

La ville de Marseille mène une transformation de son organisation, ce qui se traduit par de nombreux recrutements : 1 000 contrats permanents, et 5 000 non-permanents. Pour booster son attractivité, la ville utilise plusieurs leviers :

- **la marque employeur** : la ville a lancé son site Carrières, qui propose en plus des offres, des vidéos (présentation métiers, témoignages), des alertes emploi via la création d'un compte candidat relié au compte citoyen. Vingt-mille personnes déposent un CV chaque année.
- **des opérations innovantes**, telles que le recrutement par simulation, qui bannit le CV et identifie plutôt les habiletés et compétences du candidat, pour plus d'inclusion (en partenariat avec France Travail)
- **une présence terrain renforcée** sur les très nombreux événements de la ville
- **la diversité des modes d'approche et des canaux digitaux** (sites d'emploi cadre pour toucher les cadre du privé, publicité digitale comportementale pour les agents, etc.)

Ces mesures ont permis d'atteindre 1 000 recrutements en 2022, contre 500 en moyenne les années précédentes. En corollaire, l'accent est mis sur la **fidélisation des collaborateurs**, en faisant culture commune entre anciens et nouveaux employés, en renforçant l'employabilité (celle des agents éloignés du numérique, par exemple) ou en favorisant l'intrapreneuriat.



« Recruter les nouvelles générations, c'est aussi s'adapter à leurs usages et on sait qu'ils sont largement numériques. »

Aude Fourny, DGA Transformation, Ville de Marseille

07 Une meilleure gestion des carrières tout au long de la vie professionnelle

La détection et la rétention des talents sont des enjeux tout aussi essentiels que le recrutement. Pour 65 % des agents des trois fonctions publiques, la mission de service public fait partie des tout premiers critères de choix de leur profession³⁵. Néanmoins, la vocation ne suffira pas pour fidéliser des collaborateurs certes passionnés, mais marqués par des conditions de travail parfois difficiles. En 2024, la perspective de la réforme de la fonction publique rouvrira le débat sur certains éléments majeurs : management, conditions de travail, bien-être et santé, égalité professionnelle, simplification des procédures, rémunérations, lesquelles devraient être de plus en plus fortement basées sur le mérite.

Selon l'étude menée l'été dernier par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques auprès de 110 000 agents, les attentes concrètes sont claires :

- **un réaménagement du temps de travail** : télétravail pour les uns, semaine de quatre jours pour ceux qui ne peuvent pas télétravailler
- **la modernisation des outils numériques de base** : 79 % des agents de la fonction publique estiment que tout agent devrait disposer d'un ordinateur portable dans ses fonctions, ainsi que d'un outil bureautique, du wifi ou d'outils de visioconférence. La région Ile-de-France a ainsi largement équipé en tablettes ses agents en lycée, avec une formation au numérique associée pour une meilleure inclusion.
- **une gestion des carrières plus individualisée** : acquérir des compétences digitales, maintenir voire élever son employabilité, changer de métier, dynamiser la deuxième partie de carrière avec le recul du départ à la retraite, autant d'objectifs qui requièrent de la formation, mais aussi des outils RH plus simples et plus personnalisés.

66 % des agents de la fonction publique territoriale ont le sentiment d'être confrontés à des « irritants » en matière de gestion RH au quotidien (72 % en fonction publique hospitalière)³².

24 % des répondants déclarent avoir besoin de coaching et de conseil de carrière³³.

27 % des répondants pensent que l'épuisement professionnel mériterait d'être suivi en priorité par leur employeur³⁴.

32, 33, 34 & 35 : Gouvernement
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/consultation-fonction-publique-sur-les-conditions-de-travail-des-agents-decouvrez-les-premiers-resultats>

L'Éducation nationale modernise sa relation avec les agents et les enseignants

L'Éducation nationale est le premier service public en termes d'effectifs, avec 1,2 million d'agents.

Les systèmes d'informations des ressources humaines du ministère sont au cœur des processus RH, leur mise en place permettant de passer d'une gestion administrative à une gestion qualitative des emplois et des compétences.

La mise en oeuvre d'une plateforme SaaS de gestion RH vise à harmoniser la gestion de la formation, des compétences, et du recrutement des contractuels.



- 1 & 2 : DREES** : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-04/ER1263.pdf>
- 3 : Les Echos** : <https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/carte-didentite-passeports-borne-sengage-a-reduire-par-deux-les-delais-dobtention-1937004>
- 4 : Gouvernement** : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese-mission-de-prefiguration-france-travail-rapport-de-synthese-de-la-concertation-avril-20238-04.pdf>
- 5 : Dinum / Acteurs Publics** : <https://acteurspublics.fr/webtv/emissions/les-rencontres-des-acteurs-publics/marion-loustric-avec-la-proactivite-une-administration-peut-atteindre-les-usagers-quelle-ne-connaît-pas-encore>
- 6 : Acteurs publics/EY pour l'Observatoire des politiques publiques** : <https://acteurspublics.fr/articles/sondage-exclusif-les-priorites-des-francais-sur-ladministration-proactive>
- 7 : Acteurs Publics** : <https://acteurspublics.fr/webtv/emissions/les-rencontres-de-la-relation-citoyen/prix-de-la-relation-citoyen-la-gendarmerie-a-lhonneur-avec-lapplication-ma-securite>
- 8 : Direction Interministérielle de la transformation publique** : <https://www.modernisation.gouv.fr/ameliorer-lexperience-usagers/culture-de-service>
- 9 : Etude Etude Ifop-CFTC** : <https://www.cftc.fr/wp-content/uploads/2022/11/dossier-de-presse-cftc-1.pdf>
- 10 Etude : Opinionway – Sens du service public** : https://www.cfdt-ufetam.org/download.php?file=wp-content/uploads/2023/04/resultats_sondage_opinionway_agents_publics_et_teletravail_31-03-23.pdf
- 11 : Banque des Territoires** : <https://www.banquedesterritoires.fr/quand-lintelligence-artificielle-repond-au-standard-de-la-mairie-de-plaisir>
- 12 : Ville de Suresnes**
- 13 : Acteurs Publics** : <https://acteurspublics.fr/webtv/emissions/les-rencontres-de-la-relation-citoyen/isabelle-paris-nous-construisons-les-dispositifs-avec-les-usagers-et-les-ecoutons-au-quotidien>
- 14 : Banque des Territoires** : <https://www.banquedesterritoires.fr/pour-83-des-collectivites-le-recours-la-donnee-est-un-objet-necessaire-aux-politiques-de-transition>
- 15 : Etude Pix-Syntec-Interconnectés** : <https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/competences-numeriques-des-collectivites>
- 16 : Salesforce – étude Focus on data & Analytics**
- 17 : Parlement Européen** : <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20231206IPR15699/loi-sur-l-intelligence-artificielle-accord-sur-des-regles-globales>
- 18 : Gouvernement** : <https://presse.economie.gouv.fr/intelligence-artificielle-letat-sengage-pour-rendre-laction-publique-plus-simple-plus-efficace-au-benefice-des-francais/>
- 19 : Les Echos** : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/chez-schneider-electric-des-techniciens-et-des-vendeurs-augmentes-par-lia-2044515>
- 20 : La Gazette des Communes** : <https://www.lagazettedescommunes.com/907760/a-montpellier-une-convention-citoyenne-reflechit-a-une-ia-utile-au-territoire/>
- 21 : Observatoire Open data des Territoires** : <https://www.banquedesterritoires.fr/lopen-data-local-en-manque-de-locomotives-dans-les-territoires>
- 22, 23 & 24 : Observatoire Data publica Observatoire de la data : une réelle progression dans les cas d'usages et la gouvernance** : <https://www.lagazettedescommunes.com/897375/observatoire-de-la-data-une-reelle-progression-dans-les-cas-dusages-et-la-gouvernance/>
- 25 : La Gazette des Communes** : <https://www.lagazettedescommunes.com/831470/la-data-visualisation-un-actif-cle-de-la-dgfp/>
<https://www.lagazettedescommunes.com/nos-webinaires/data-visualisation-les-agents-veritables-acteurs-de-la-transformation-100054361/>
<https://www.lagazettedescommunes.com/nos-webinaires/culture-et-valorisation-de-la-donnee-au-service-des-collectivites-et-des-agents-publics-100060578/>
- 26 : Ouest France** : <https://www.ouest-france.fr/d-day/enquete-comment-la-seconde-guerre-mondiale-booste-le-tourisme-en-normandie-61bd4f9c-7fd0-11ee-bde6-ffd69d6d2e11>
- 27 : France Info** : https://www.francetvinfo.fr/les-jeux-olympiques/paris-2024/paris-2024-perimetres-de-circulation-patte-blanche-les-jo-ultra-securises-vont-rendre-la-vie-plus-contrainante-dans-la-capitale_5985251.html
- 28 : Témoignage Cercle des Territoires innovants – La Tribune** : <https://region-sud.latribune.fr/economie/2021-05-19/monaco-se-dote-d-une-solution-maas-et-c-est-grace-a-flowbird-884978.html>
- 29 : Acteurs Publics** : <https://acteurspublics.fr/articles/la-selectivite-des-recrutements-reste-a-un-niveau-historiquement-faible-dans-la-fonction-publique>
- 30 : Source : étude Indeed-Opinionway Juin 2023** : <https://fr.indeed.com/lead/les-defis-du-secteur-public-pour-recruter>
- 31 : Enquête Besoins en main d'œuvre – France Travail 2023** : <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fe=VIZ80&la=0&pp=2022&ss=1>
- 32, 33, 34 & 35 : Gouvernement** : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/consultation-fonction-publique-sur-les-conditions-de-travail-des-agents-decouvrez-les-premiers-resultats>

À propos de

salesforce

Salesforce est un éditeur de logiciels créé il y a 25 ans, avec un modèle nativement dans le Cloud. C'est une plateforme CRM+DATA+IA de mise en relation des organisations publiques et privées avec leurs usagers, qui répond aux enjeux de transformation du secteur public en France et en Europe, en conformité avec les exigences de protection des données et de sécurité*.

Leader mondial du CRM sous forme d'abonnement (modèle SaaS), Salesforce permet d'offrir à tous les agents d'une organisation une vue partagée des usagers, avec la possibilité de s'intégrer dans un paysage applicatif existant, de donner accès aux données souvent stockées dans des silos et d'orchestrer les services numériques pour une expérience citoyen plus fluide. Dans un monde où la transformation numérique s'accélère, la technologie Cloud apporte à la fois l'agilité, la sécurité, la vitesse et le passage quasi instantané à l'échelle en fonction des besoins.

Ainsi, Salesforce propose des fonctionnalités « sur étagère », robustes, car déjà éprouvées chez des milliers de clients.

Les organisations publiques peuvent donc disposer très rapidement de solutions qui correspondent à leur cas d'usage et des projets qui mettaient des années à produire leurs effets, peuvent être conduits en quelques semaines avec Salesforce :

- mettre en place un CRM à l'échelle , unifiant tous les canaux et le traitement des demandes des usagers, avec la puissance de l'IA ;
- accélérer le développement d'applications métiers avec du simple paramétrage et low code ;
- faciliter l'interopérabilité des données et des API ;
- développer une culture de la donnée pour vos métiers, avec la puissance de l'exploration de Salesforce Tableau ;
- recruter, former et accompagner la mobilité de milliers d'agents en complément de votre SIRH ;
- mettre en place un service public proactif, avec une communication hyper personnalisée orchestrée dans des parcours d'engagement des usagers, quelque soit le canal de l'email, du SMS aux réseaux sociaux comme TikTok.

* <https://compliance.salesforce.com/en>

Pour aller plus loin :

<https://www.salesforce.com/fr/secteurpublic> | Salesforce.com France SAS, 3 avenue Octave Gréard - 75007 Paris



[LIEN ICI](#)



[LIEN ICI](#)

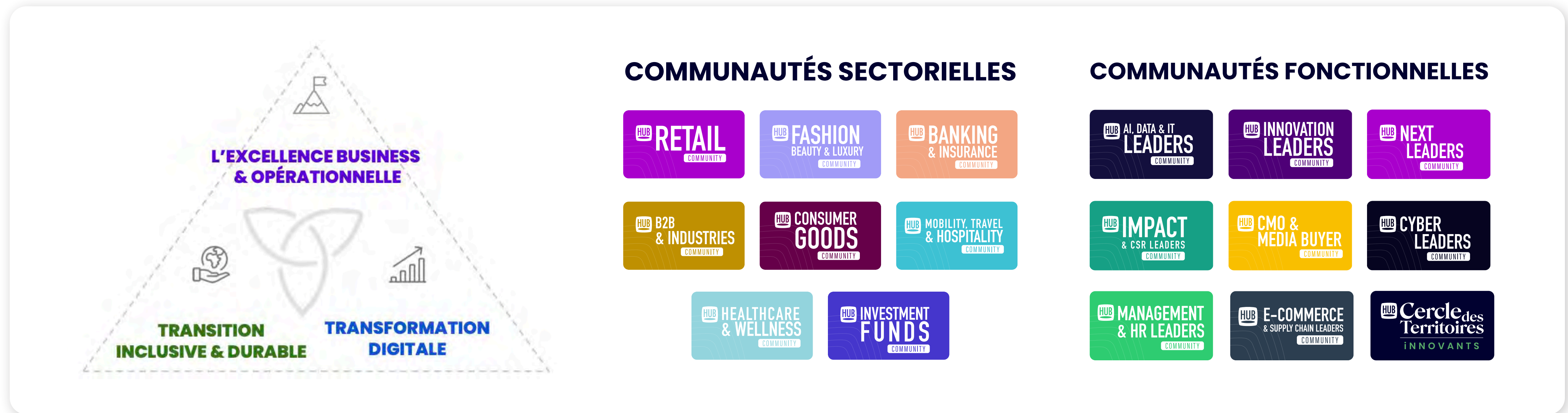


[LIEN ICI](#)

À propos du INSTITUTE

Fondé en 2012 par Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier et Perle Bagot, le HUB Institute, avec plus de 20 communautés professionnelles, est le **tiers de confiance** du marché sur les sujets de transformation digitale et durable des organisations.

Notre mission : vous permettre via nos trois activités de **comprendre et d'anticiper** les tendances d'aujourd'hui et de demain, d'échanger avec les acteurs les plus innovants et de vous **transformer en profondeur**.



Depuis plusieurs années, nous accompagnons le secteur public sur ces enjeux à travers des rapports de tendances, des événements sur-mesure et des conférences mettant en avant les meilleures **initiatives locales** et les **solutions d'avenir**.