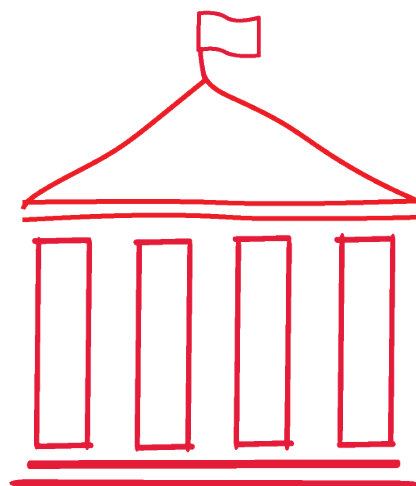


# MISER SUR LES ÉCOSYSTÈMES



*Pour une action  
publique augmentée*

**CGI** BUSINESS  
CONSULTING



# SOMMAIRE

<b>Préambule</b>	<b>03</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>04</b>
<b>I. L'écosystème, accélérateur de performance publique : quatre constats</b>	<b>05</b>
#1 - Levier de création de valeur	05
#2 - Levier de maturité	06
#3 - Levier d'efficacité	08
#4 - Levier d'efficience	08
<b>II. Le fonctionnement en écosystème(s) public(s), trois enjeux</b>	<b>10</b>
#1 - Renforcer la proximité	10
#2 - Garantir l'accessibilité	11
#3 - Accompagner la mobilité	11
<b>III. Le déploiement de l'action publique en écosystème(s), quatre recommandations</b>	<b>12</b>
#1 - Développer la collaboration au sein des écosystèmes et entre eux	12
#2 - Accroître la transversalité entre les écosystèmes	14
#3 - Replacer l'expérience usager au centre des écosystèmes	15
#4 - Appuyer l'autonomisation opérationnelle des écosystèmes	16
<b>IV. En conclusion, une feuille de route interministérielle pour les écosystèmes ?</b>	<b>17</b>
<b>Remerciements</b>	<b>18</b>



## PRÉAMBULE

Cette revue thématique explore **les écosystèmes publics, au cœur de l'actualité de la performance et des politiques publiques**. Elle s'inscrit dans la continuité de nos précédentes publications sur les usages de la donnée dans la santé et le logement social<sup>1</sup>, sur la révolution de nos systèmes de santé<sup>2</sup>, ou encore sur les fondements d'une action publique durablement résiliente<sup>3</sup>.

Toutes ces thématiques ont comme point commun de mettre en évidence, dans un environnement imprévisible, la **grande capacité de modernisation et de transformation des organisations publiques et la forte mobilisation des acteurs publics** (soignants, enseignants, forces de l'ordre, forces armées, etc.) pour s'engager, au-delà des crises, sur la voie

incertaine des transitions structurelles indispensables (sanitaire, énergétique, écologique, etc.).

Avec le présent document portant sur le fonctionnement et la maturité des écosystèmes publics, nous ouvrons un vaste champ de réflexions et d'approches qui devrait occuper les nombreuses et talentueuses forces vives de l'action et de l'innovation publiques pour au moins les 5 prochaines années.

Nous sommes impatients d'échanger avec vous pour approfondir les convictions qui nous animent, sur ce sujet comme sur bien d'autres.

Dans l'immédiat, bonne lecture !



<sup>1</sup> Santé et Logement social : les nouvelles frontières de la donnée et de ses usages

<sup>2</sup> Crise sanitaire : l'évolution de nos systèmes de santé ? Vers une organisation neuronale

<sup>3</sup> Vers une action publique durablement résiliente



# AVANT-PROPOS



Qui mieux que Zahia Ziouani, qui connaît parfaitement l'art subtil de conduire un groupe de musiciens expérimentés, pouvait explorer et exprimer pour nous l'essence et la valeur d'un écosystème ? Son parcours mêle non pas un seul, mais plusieurs écosystèmes. D'origine algérienne, elle apprend la guitare puis l'alto à Pantin avant de devenir cheffe d'orchestre. Elle fonde l'orchestre symphonique Divertimento en 1998. Depuis 24 ans, elle développe son activité, entre enracinement local en Seine-Saint-Denis et résidences partout en France.

Un écosystème se caractérise par la multiplicité des interrelations entre les êtres vivants qui le composent et des interactions avec leur environnement. Bien plus que la somme de ses parties, ce sont **les échanges répétés de ses composantes entre elles** qui créent l'écosystème, au sein duquel une forte interdépendance se développe souvent. De nombreux écosystèmes coexistent et s'entremêlent dans notre société, à différentes échelles. Si notre planète est souvent assimilée à un macro-écosystème, de plus petits écosystèmes se distinguent en son sein.

Un orchestre symphonique représente à lui seul un écosystème complexe, dans lequel **chaque musicien revêt une importance majeure**. Seul l'un d'entre eux permet à tous les autres musiciens de l'orchestre d'exprimer leur potentiel en coordonnant leurs partitions dans une synergie qui dépasse leurs talents individuels : c'est **le chef d'orchestre**. Pour parvenir à construire un écosystème harmonieux et efficace à partir d'individualités fortes, a fortiori de brillants musiciens, il lui importe de gommer les individualités dans un projet collectif, tout en permettant à chaque musicien d'exprimer régulièrement son individualité et son talent. **La recherche et l'atteinte de l'équilibre** passent par les projets culturels et artistiques de l'orchestre, permettant ainsi à chaque musicien, à tour de rôle, d'exprimer sa créativité personnelle au bénéfice du collectif.

S'il se voit naturellement confier une grande autorité, **le chef d'orchestre ne peut rien faire s'il est tout seul**. Ce qui est vrai pour la musique s'applique également à l'action publique. Au sein du secteur public, macro-écosystème par excellence, interagissent de nombreux acteurs qui composent eux-mêmes d'autres écosystèmes. De natures très différentes, ceux-ci ont plus que jamais besoin les uns des autres : ils gagnent à être valorisés chacun et animés ensemble pour préserver et faire vivre la cohésion sociale.



# 01



## L'ÉCOSYSTÈME, ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE PUBLIQUE : QUATRE CONSTATS

*En facilitant les coopérations entre acteurs publics et privés au plus près des besoins des publics et des usagers et en complément de structures et d'organisations plus classiques, l'écosystème en tant qu'outil apporte à l'action publique une réponse adaptée à un cadre d'action de plus en plus imprévisible et complexe.*

### ➔ Constat #1 - L'écosystème, levier de création de valeur

Premier constat, l'écosystème public constitue un levier de création de valeur de l'action publique, générée par **des financements exceptionnels sur des territoires** en faveur de filières industrielles, technologies d'avenir et d'initiatives d'excellence dans le domaine universitaire, dans le cadre notamment du programme d'investissements d'avenir (PIA) **favorisant l'innovation et la collaboration**.

**Les écosystèmes d'organisations publiques se composent d'un ensemble d'acteurs publics, de leurs relations entre eux et avec les acteurs privés, avec une activité relevant du même secteur.** Cette mitoyenneté sectorielle implique des interconnexions de fait.

Tandis que **la filière** désigne selon l'INSEE l'ensemble structuré des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini (électronique, automobile, etc.),

**l'écosystème** met en relation des acteurs ayant une vision commune pour créer de la valeur ensemble et fonctionnant en réseau. Dans les deux cas, la fonction d'animation joue un rôle essentiel.

Il importe d'analyser les interactions des organisations publiques à travers le prisme de leur spécificité première : **la nécessité de continuité de service**, composant de manière structurelle leurs organisations et modes de fonctionnement et justifiant leurs marges de manœuvre de transformation.

**L'analyse des écosystèmes permet de questionner l'offre de services globale** (et l'organisation qui permet de la concrétiser) **offerte aux citoyens, par l'ensemble des acteurs concourant à la mission de service public.**



## ➔ Constat #2 - L'écosystème, levier de maturité

Deuxième constat, l'écosystème public est un levier de maturité de l'action publique et d'**harmonisation de pratiques** par ailleurs hétérogènes des organisations publiques autour de la mise en œuvre des politiques publiques.

**Les administrations disposent de différents niveaux de maturité en matière d'offre de services et d'organisation, impactant la qualité de service.** Nous mesurons et nous objectivons l'état des écosystèmes par deux critères visant à évaluer la maturité de l'offre de services et de l'organisation pour offrir un niveau de service optimal et adapté aux besoins des citoyens.

Des critères		Évalués de 1 à 5...	
Offre de services	Niveau d'orientation bénéficiaire / usager	5 : Adopte une approche bénéficiaire et construit son offre de services autour des besoins du citoyen	1 : Offre de services construite en fonction des besoins ou orientations de l'organisation ou de la réglementation, non centrée sur les besoins des citoyens
	Niveau de visibilité du service	5 : Service visible et lisible par la population bénéficiaire	1 : Service méconnu et mal identifié par les bénéficiaires
	Niveau de développement de l'offre de services	5 : Une offre de services modulaire, variée, adaptée à tous les types de population et tout au long de la vie du citoyen	1 : Une offre de services indifférenciée, peu évolutive en fonction cas particuliers
Organisation	Niveau de déconcentration des cycles décisionnels opérationnels	5 : Forte déconcentration des cycles décisionnels opérationnels et agilité de la prise de décision sur le terrain en fonction des particularités locales	1 : Décisions centralisées, laissant peu de marges de manœuvre à l'adaptation et la réactivité en local
	Niveau de transversalité et de coopération en organisations composant l'écosystème	5 : Forte coopération et collaboration entre les organisations de l'écosystème, y compris entre public - privé	1 : Organisation en silos, laissant peu ou pas de place aux interactions, partages d'informations et de bonnes pratiques entre organisations
	Niveau de proximité avec le citoyen	5 : Forte disponibilité et accessibilité du service pour le citoyen (en ligne ou physique)	1 : Service peu accessible, éloignés des citoyens et peu disponible
	Niveau de structuration de l'organisation verticale	5 : Subsidiarité claire entre les échelons, cohérence verticale de l'organisation, pilotage structuré	1 : Organisation verticale peu structurée et absence de subsidiarité



Afin d'illustrer la démarche, il est possible de prendre pour exemple trois typologies d'écosystèmes publics :

- **La santé**, dont l'offre de services aux patients est visible et adaptable aux particularités locales, et dont l'orientation « parcours patients » est en cours d'évolution et d'expérimentation<sup>1</sup>. Forte d'un **mouvement puissant de transformation** du système de santé vers un véritable écosystème de soins, engagé avec la stratégie Ma Santé 2022 animée par la Direction du numérique en santé (DNS) et mise en œuvre par l'Agence du numérique en santé (ANS), la collaboration pérenne entre acteurs publics et privés est en cours de structuration, sans omettre les difficultés rencontrées à combler les carences en offre de soins (déserts médicaux) qui impactent la qualité de service. L'organisation administrative, en particulier avec les Agences régionales de santé (ARS) qui déploient localement la feuille de route du Ségur du numérique en santé, pourrait également gagner en lisibilité sur son offre de valeur.
- **La sécurité**, dont l'organisation verticale est structurée et solide, qui pourrait bénéficier d'une plus grande coordination entre acteurs ainsi qu'un **renforcement de son approche usager** (proximité avec la population, perception des forces de sécurité, etc.).
- **L'environnement**, écosystème plus jeune mais en pleine expansion, qui adopte souvent une approche de la politique publique plutôt par la norme (réglementations environnementales) que par l'offre de services aux usagers (notamment en matière de protection de l'environnement), bien que ce secteur d'activité soit aujourd'hui une préoccupation majeure des citoyens. Le niveau de lisibilité du service offert, ainsi que la structuration et l'organisation de l'écosystème, pourraient être renforcés pour gagner en qualité de service. La **planification écologique**, objet de toutes les attentions lors de la dernière campagne présidentielle, avec ses diverses déclinaisons telles que la décarbonation, peut être en ce sens un outil d'accélération vers la bascule effective des acteurs vers une logique d'écosystème.

<sup>1</sup> Par exemple via les expérimentations autour d'un paiement en équipe de professionnels de santé en ville ([PEPS](#))



### ➔ Constat #3 - L'écosystème, levier d'efficacité

Troisième constat, l'écosystème public constitue un levier d'efficacité de l'action publique **par la subsidiarité** – entendue comme le lieu d'exercice de prérogatives par l'échelon supérieur lorsqu'elles ne peuvent l'être par l'échelon inférieur – **dans un monde global**.

Nos sociétés sont confrontées à des crises dont la stratégie de résolution est décidée et mise en œuvre aussi bien à un niveau global que local. Cette articulation se décline à différentes échelles : l'Union européenne, les États membres et leurs déclinaisons territoriales : régions, départements, métropoles, communes.

Dans un monde globalisé, au sein duquel il est difficile d'identifier la cause racine d'un impact vécu localement, **la structuration en écosystème est un élément clé pour coordonner des acteurs multiples et leurs différentes prérogatives afin de maîtriser les risques et d'éviter une rupture de service.**

○ **Exemple 1 :** La mise en place des CPTS (Communautés professionnelles territoriales de santé) constitue un effort de structuration et de coordination de l'écosystème local de santé pour mieux répondre aux besoins concrets des citoyens.

○ **Exemple 2 :** L'articulation à l'échelle locale de la sécurité intérieure (action du Maire, du Préfet, et du procureur de la République) est un autre exemple de l'enjeu d'articulation entre vision et proximité.

### ➔ Constat #4 - L'écosystème, levier d'efficience

Quatrième constat, l'écosystème public est un levier d'efficience de l'action publique **par la « coopération » entre les opérateurs publics et même privés.**

La réflexion sur les **coopérations au sein d'un écosystème est encouragée par un contexte réglementaire favorable** s'illustrant par exemple dans la publication d'un Guide des coopérations par le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales en 2019, et par la **création d'organismes de coordination** entre les acteurs d'un écosystème comme la DPSIS pour les acteurs de la sécurité. Loin de promouvoir une solution unique pour tous, la tendance au rapprochement des organisations vise à favoriser des solutions spécifiques pour chaque situation, avec une forme de coopération, allant jusqu'à la mutualisation. Par exemple, en matière de rapprochement de fonctions supports d'antennes d'un opérateur de l'État, il peut aussi bien être envisagé la mutualisation des achats afin de réduire les coûts, que de constituer un réseau de partage d'expériences pour les fonctions ressources humaines.

Ces rapprochements progressifs permettent d'une part la **réduction de la dépense publique**, d'autant plus nécessaire dans un contexte de recherche d'efficacité budgétaire, et d'autre part la simplification des modes de fonctionnement au sein d'un organisme ou d'un écosystème, au bénéfice des collaborateurs de la Fonction publique. Néanmoins, il est **essentiel d'envisager la structuration des écosystèmes au-delà de la logique stricte de la performance financière**. En effet, le rapprochement de fonctions ou d'organismes permet une convergence progressive des modes de gestion et donc de faciliter la ré-employabilité et les parcours professionnels au sein de la fonction publique.

Enfin, la **structuration des écosystèmes est surtout un gain de qualité de service** : l'État peine à gagner en lisibilité en raison du fonctionnement parfois trop cloisonné ou de la multiplicité de fonctions proches sur un même territoire. Parallèlement, par effet de comparaison avec les parcours clients proposés par le secteur privé, les attentes des citoyens sont de plus en plus fortes en matière de qualité, d'accessibilité et de lisibilité des services aux usagers.



### **Zoom sur...** *la nécessité d'analyser les écosystèmes dans leur ensemble : l'exemple de la sécurité*

*Au sein du secteur public, des services aux finalités similaires se retrouvent parfois en situations de concurrence, liées par exemple à la porosité des périmètres d'intervention de chacun et aux moyens dont ils disposent. Leur collaboration s'avère pour autant essentielle, comme par exemple en matière de sécurité, où l'interopérabilité des acteurs (sapeurs-pompiers, SAMU, police, gendarmerie, etc.) est primordiale pour apporter un service de qualité aux citoyens, qui est vital dans de nombreux cas.*

*Bien souvent, cette nécessaire collaboration ne se limite pas aux primo-acteurs, mais s'étend a minima à un second cercle d'acteurs issus d'autres écosystèmes ou parfois du secteur privé. Il est en effet difficilement concevable de mettre en œuvre une politique publique de sécurité sans y associer l'expertise et les champs d'intervention des acteurs sociaux ou de la justice, par exemple. Cette logique de « coopétition » (entendue ici comme le fait de collaborer dans une situation de concurrence) se retrouve également dans le cadre de collaborations entre le secteur public et le secteur privé. Il existe par exemple un « continuum de sécurité » entre les services publics qui traitent de ces sujets et les entreprises privées dont les activités sont essentielles au service public.*

# 02



## LE FONCTIONNEMENT EN ÉCOSYSTÈME(S) PUBLIC(S), TROIS ENJEUX

*Si le fait de fonctionner en écosystème révèle maints atouts pour la performance de l'action publique, en pratique, le défi est complexe à relever car il est multidimensionnel.*

### ➔ Enjeu #1 - Renforcer la proximité

Le premier enjeu d'un fonctionnement en écosystème est de réussir à **déconcentrer suffisamment la décision** pour adapter les transformations aux particularités locales et permettre ainsi une agilité opérationnelle et une meilleure adaptation aux besoins des citoyens, tout en assurant **un pilotage et une gouvernance solides au niveau central**.

- **Exemple 1** : En matière de sujets environnementaux, comme la conservation du littoral, on observe un réel besoin de lien constant avec les élus et les acteurs locaux pour déléguer la gestion des terrains, ainsi qu'une nécessité de disposer d'une gouvernance partagée et d'un pilotage centralisé afin de coordonner l'action nationale.
- **Exemple 2** : L'Établissement français du sang dispose de cycles décisionnels opérationnels déconcentrés via les établissements régionaux ainsi qu'un pilotage central national en cours de renforcement.

Il s'agit de **repositionner l'agent ou le collaborateur au centre de l'organisation et de le faire monter en compétences, tout en redonnant du sens à son action**. Cela engendre des effets de bords positifs tels que la valorisation de la marque employeur dans un environnement de plus en concurrentiel, une meilleure collaboration locale ainsi qu'une plus grande lisibilité de l'action publique.





## ➔ Enjeu #2 - Garantir l'accessibilité

En 2022, plus de 80% des démarches administratives sont numérisées, et plus des trois quarts sont réalisables avec un téléphone mobile<sup>2</sup>. Si plus de 7 Français sur 10 ont recours aux outils digitaux pour réaliser leurs démarches administratives, près d'un tiers de la population exprime encore **rencontrer des difficultés dans l'utilisation de ces outils**<sup>3</sup>. La digitalisation permet de rapprocher les usagers de services centralisés, mais risque d'éloigner certaines catégories de population des services publics.

Le deuxième enjeu qui justifie le fonctionnement opérant des écosystèmes publics est de **conserver la proximité avec les usagers**, via la dématérialisation, **tout en garantissant l'accessibilité pour tous, sur tout le territoire**.

- **Exemple 1** : La dématérialisation des démarches est devenue un axe majeur de la politique de sécurité intérieure ces dernières années pour repenser les parcours usagers : projet de dispositif de plainte en ligne à l'étude, procuration de vote dématérialisée, etc.
- **Exemple 2** : Les services intervenant à domicile auprès de personnes en perte d'autonomie ont initié de nombreux travaux pour renforcer la complémentarité de leurs compétences et former un parcours complet coordonné : cahier de liaison, expérimentation sur les services polyvalents d'aide et de soins à domicile, rapprochement des opérateurs, etc.

## ➔ Enjeu #3 - Accompagner la mobilité

Les agents et contractuels de la fonction publique sont les **premiers impactés** par les transformations en cours de l'État et par le déploiement progressif d'un fonctionnement en écosystème. Le troisième enjeu est de valoriser les agents et de les accompagner dans leurs carrières au sein du cadre spécifique de la fonction publique (statuts, corps et grades différents) en intégrant **une logique de parcours en écosystème ouvert** afin de faciliter la mobilité, ainsi que de valoriser la marque employeur des établissements dans lesquels ils ont pu ou pourront intervenir.

Cet enjeu de « professionnalisation » est d'autant plus important que le recours à des prestataires extérieurs, par ailleurs justifié par leur capacité à agir et à apporter des retours d'expériences en écosystèmes ouverts, est fortement sujet à caution.

- **Exemple 1** : Depuis 2018, le Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État constitue l'outil de modernisation de l'appareil de formation de l'État, de coordination des politiques et de structuration de l'offre de formation interministérielle.

<sup>2</sup> Observatoire de la qualité des démarches en ligne

<sup>3</sup> Baromètre du numérique 2021 du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc)

# 03



## LE DÉPLOIEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE EN ÉCOSYSTÈME(S), QUATRE RECOMMANDATIONS

*Les recommandations présentées ci-dessous ne nécessitent pas d'être appliquées de manière conjointe et ne sont pas interdépendantes. Néanmoins, la conduite de plusieurs de ces recommandations aura un effet multiplicateur sur les autres. Par ailleurs, la plupart de ces recommandations peuvent être directement appliquées à l'échelle d'un établissement ou bien d'une direction, par la Direction générale, le chef de service ou bien les directions des transformations.*

### ➔ Recommandation #1 - Développer la collaboration au sein des écosystèmes et entre eux

#### **Orientations**

- ➔ **Clarifier les périmètres, rôles et responsabilités au sein des écosystèmes, ainsi que les modalités d'interfaces** entre acteurs : cartographier les typologies d'intervenants, leurs champs d'action respectifs et les ressources associées selon le principe de subsidiarité.
- ➔ **Favoriser la création de passerelles, le partage de bonnes pratiques et de connaissances au sein des écosystèmes** : cartographier les compétences des différents acteurs pour faciliter l'identification des points de synergie et de collaboration ; élaborer les processus de partage de compétences.
- ➔ **Renforcer la communication et le dialogue entre acteurs d'un même écosystème** : repenser les modes de gouvernance, de partage de l'information, de reporting ; renforcer l'interopérabilité des outils, tout en mettant en place les garde-fous nécessaires à la confidentialité des données : mesures d'anonymisation, principe du besoin d'en connaître.

**Ils l'ont fait !** L'Agence du numérique de la sécurité civile (ANSC) développe actuellement un système d'informations permettant de faciliter l'entraide entre les 99 Services d'incendie et de secours (SIS) et de renforcer leur interopérabilité avec l'ensemble des services d'urgence. Pour la mise en œuvre de ce projet, l'ANSC fonctionne sur un mode de gouvernance partagée entre l'État et les représentants des services d'incendie et de secours (en savoir plus).





## **Zoom sur...** les synergies entre écosystèmes

**Les écosystèmes interagissent entre eux de manière matricielle.**

L'amélioration de la collaboration et l'articulation au sein de chaque écosystème permet de gagner en qualité dans les synergies avec les autres écosystèmes.

**Ces collaborations inter-écosystèmes peuvent être facilitées par la structuration de cette collaboration** : rôles et responsabilités clairs, lisibilité des périmètres et des interfaces entre acteurs, modes de fonctionnement simplifiés et fluides, etc.

Par exemple, **la santé, la sécurité et l'environnement précédemment cités, sont amenés à interagir et collaborer ensemble en matière de protection de l'environnement** : la dimension transversale et multidimensionnelle de cette politique publique nécessite une collaboration étroite entre une pluralité d'acteurs issus de ministères et d'administrations.

- Issus de l'écosystème environnemental : l'Office français de la biodiversité (OFB), la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), etc.

- Mais aussi : du **ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation** (Brigade nationale d'enquêtes vétérinaires et phytosanitaires), du Service d'enquêtes judiciaires des finances sous la tutelle des **Directions générales des douanes et des droits indirects** (DGDDI) et des **finances publiques** (DGFIP), de la **Caisse primaire d'assurance maladie** (CPAM), etc.

Chacun dans leur domaine d'intervention et conformément à leurs périmètres respectifs, ces acteurs participent à la protection de l'environnement, en lien étroit avec les **acteurs locaux** dont les compétences et prérogatives s'avèrent complémentaires dans ce domaine, ainsi qu'avec d'autres **acteurs de la sphère privée**, tels que les entreprises de gestion de l'eau, de déchets ou les industries pharmaceutiques par exemple.

**La protection de l'environnement est un exemple caractéristique de la nécessité d'une fluidité des modes de fonctionnement entre écosystèmes afin de garantir une qualité de service optimale aux citoyens. Pour ce faire, il s'agit également, pour chaque écosystème, de gagner en maturité en matière d'organisation et d'offre de services, afin d'être en mesure de bien et mieux collaborer avec les autres écosystèmes.**





## ➔ **Recommandation #2 - Accroître la transversalité entre les écosystèmes**

Ce faisant, il s'agit de valoriser les carrières et d'accompagner les agents pour diversifier l'approche du service public.

### **Orientations**

- ➔ **Anticiper les changements** : prévoir et programmer les transformations nécessitant d'adapter les pratiques métiers aux nouvelles pratiques : planification anticipée de la formation et du recrutement de nouvelles compétences via la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; accompagner les transformations avec des dispositifs de conduite du changement : consultation et association des collaborateurs dans la conception des changements, mise en place de nouvelles méthodes de travail et de formation.
- ➔ **Mettre en place une gestion des parcours d'emplois et accompagner la montée en compétences** : mettre en place une gestion des parcours d'emploi visant à fidéliser les ressources : accompagnement à la montée en compétences dans une logique de développement de carrière, notamment en matière de numérique où il existe une forte concurrence ; permettre une plus grande agilité et diversification des parcours (mobilité inter-directions ou administrations), des profils et compétences recrutés, en diversifiant par exemple les modes de recrutement et les types de contrats proposés.
- ➔ **Travailler la marque employeur à l'échelle des écosystèmes et des établissements** : mettre en place une stratégie de fidélisation et de rétention des talents, en proposant des conditions de travail attractives (matériel, télétravail), en adaptant les mécanismes managériaux associés et en favorisant les partenariats avec certaines filières de recrutement (écoles d'ingénieurs, de commerce, etc. ).

***Ils l'ont fait !*** Un service du Ministère des Armées a fait évoluer ses pratiques de recrutement pour faire face à de forts enjeux d'attractivité, de rétention et de fidélisation de compétences techniques et rares au sein de ses antennes via des solutions participatives : communauté interne visant à promouvoir une culture et un socle communs de bonnes pratiques et communautés métiers visant à créer une culture tournée vers des valeurs et des objectifs partagés, dans une logique de filières.





### ➔ **Recommandation #3 - Replacer l'expérience usager au centre des écosystèmes**

Il s'agit de replacer le citoyen et son expérience au centre de la conception de l'offre de services.

#### **Orientations**

- ➔ **Mettre en place des parcours hybrides présentiel-distanciel pour conforter la proximité avec le citoyen** : la dématérialisation permet des services publics plus accessibles, plus simples d'utilisation et plus rapides, mais elle crée des inégalités de service pour ceux qui ne maîtrisent pas le numérique. Il s'agit de repenser l'expérience usager avec une offre de services publics hybride, multimodale, d'adapter les lieux physiques pour faciliter l'accessibilité et de **développer une offre de service adaptée, visible, lisible et pensée pour le citoyen** : faciliter l'identification, par chaque citoyen, des services auxquels il est éligible, ainsi que ses démarches et sa compréhension du fonctionnement, notamment via la construction de parcours par catégories d'utilisateurs (personae).

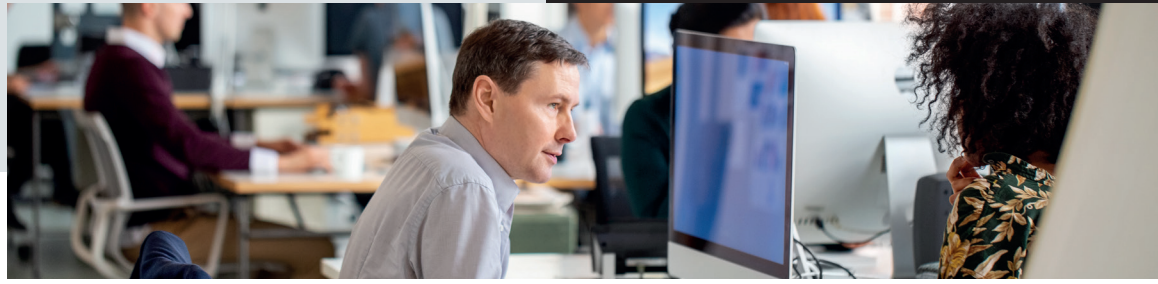
**Ils l'ont fait !** La Préfecture du Doubs a repensé son parcours usager dans le cadre de son projet Pôle de l'État bisonin : un lieu unique réunissant 6 directions de l'État en région, avec des démarches usagers simplifiées puis dématérialisées (environ 50%) et un accueil innovant des citoyens : guichet unique et chatbot permettant d'orienter facilement et rapidement les usagers vers les services répondant le mieux à leur besoin.

---

- ➔ **Raffermir l'engagement des citoyens par la co-production du service public et de son offre** : mettre en place des démarches de co-production, c'est à dire concevoir une politique publique ou un service en faisant intervenir de façon active le citoyen (consultation, test, construction collaborative) ; concevoir de nouvelles modalités de communication directe avec le citoyen afin de redonner du sens et de valoriser l'action publique, par des mises en valeur concrètes et illustrées.

**Ils l'ont fait !** Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a créé un site pour améliorer la connaissance du citoyen en matière d'usage de l'argent public, de manière simple et accessible (diagramme de la répartition des impôts entre les différents postes de dépenses, coûts des services publics), afin de redonner du sens à l'action publique et au rôle du citoyen au sein de l'État (*en savoir plus*).

---



## ➔ **Recommandation #4 - Appuyer l'autonomisation opérationnelle des écosystèmes**

### ***Orientations***

- ➔ **Affermir l'alignement stratégique et opérationnel de chaque écosystème :** analyser les besoins terrains et consulter les acteurs opérationnels afin d'identifier les potentiels points de blocage et les actions à mener pour maximiser l'impact (diagnostic terrain), déconcentrer les cycles décisionnels et les ajuster au principe de subsidiarité tout en établissant des standards nationaux/centraux, recalibrer la gouvernance organisationnelle pour stimuler la prise de décision déconcentrée.
- ➔ **Consolider la structuration organisationnelle des écosystèmes :** mettre en place un pilotage centralisé fondé sur un reporting local (indicateurs adaptés, standards de reporting, etc.), clarifier les rôles et responsabilités.
- ➔ **Projeter une trajectoire à long terme et gagner en transparence sur les objectifs à l'échelle des écosystèmes :** décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et piloter les résultats (démarche type OKR – Objectives & Key Results), gagner en transparence dans l'élaboration des feuilles de route et de leurs évolutions afin d'expliquer les décalages et les arbitrages.
- ➔ **Mettre en place une démarche d'amélioration continue à l'échelle de chaque écosystème :** responsabilisation des équipes opérationnelles, optimisation de processus, montée en compétence des managers de proximité.

***Ils l'ont fait !*** La Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT) Rhône-Alpes a mis en place une démarche d'amélioration continue, en se fondant sur la responsabilité et l'autonomie des équipes opérationnelles.





# 04



## EN CONCLUSION, UNE FEUILLE DE ROUTE INTERMINISTÉRIELLE POUR LES ÉCOSYSTÈMES ?

Si les écosystèmes existent aujourd'hui de fait, l'approche et l'ambition données à leur structuration et à leur développement peuvent changer profondément la manière d'envisager et de délivrer le service public.

**La conception des politiques publiques sous l'angle des écosystèmes peut être un facteur d'accélération majeur pour moderniser et dynamiser l'ensemble de l'approche du service public.** Une opportunité serait par exemple de définir une feuille de route interministérielle applicable aux organisations des écosystèmes et aux offres de services qu'elles porteraient.

Cette feuille de route pourrait être supervisée par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) afin de consolider de manière globale et transversale la promesse portée par les écosystèmes en termes d'**approche usager**, d'optimiser les modes de fonctionnement des écosystèmes et de leur permettre de gagner en **efficacité opérationnelle**, de mieux valoriser et d'accompagner les **ressources humaines** susceptibles d'évoluer au sein des écosystèmes publics, enfin de faciliter la **coopération effective** entre ces écosystèmes.



## REMERCIEMENTS

*Cette revue thématique est le fruit d'une réflexion menée par l'équipe de CGI Business Consulting dédiée au secteur public, pilotée par **Cédric Francis**, Vice-Président Senior en charge des activités conseil pour le secteur public et l'industrie de défense.*

*Elle a été réalisée sous la direction de **Ronan Guellec**, Directeur santé et logement, et **Alexandra Herman**, Directrice sécurité intérieure, et coordonnée par **Alice Delaire**, Consultante senior secteur public au sein de CGI Business Consulting.*

*Les travaux ont été menés par une équipe de consultants composée de (de gauche à droite) : **Alice Delaire, Fiona Paoli, Alban Petit, Arthur Gadenne, Lucile Duquesne**.*

*Nous remercions également pour leur contribution : **Marc-Antoine Barberis** et **Gautier Maraval**.*

*Nous remercions **Zahia Ziouani**, cheffe d'orchestre, pour sa contribution.*

*Réalisée en totale indépendance et intégralement autofinancée, cette revue thématique – ses hypothèses comme ses conclusions – reflète uniquement les convictions de CGI Business Consulting et engage leur seule responsabilité.*







## CONTACTS



**Cédric Francis,**

*Vice-Président Senior en charge  
des activités conseil pour  
le secteur public et l'industrie  
de défense*

[cedric.francis@cgi.com](mailto:cedric.francis@cgi.com)



**Alexandra Herman,**

*Directrice en charge des activités  
conseil pour la sécurité et  
l'industrie de défense*

[alexandra.herman@cgi.com](mailto:alexandra.herman@cgi.com)



**Ronan Guellec,**

*Directeur en charge des activités  
conseil pour les secteurs de la  
santé et du logement*

[ronan.guellec@cgi.com](mailto:ronan.guellec@cgi.com)

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation. Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions. Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.



**L'audace par nature**