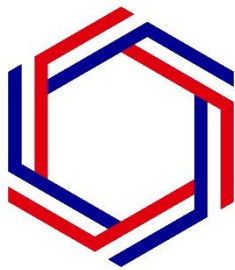


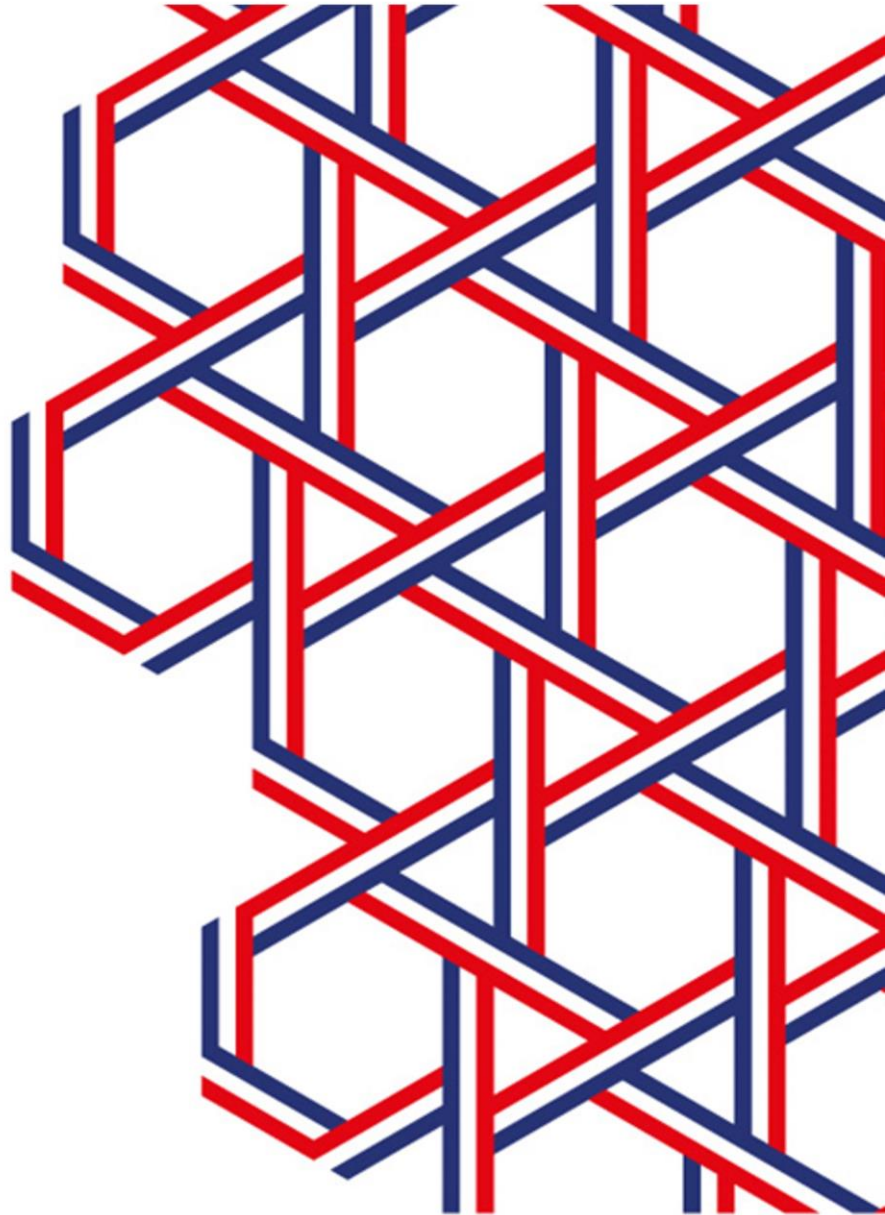


MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**NOTRE
SERVICE
PUBLIC**



La conférence des parties prenantes – 28 octobre 2022

Retranscription de la journée de lancement

Sommaire

Sommaire.....	2
Retranscription de la grande conversation.....	3
Ouverture par le Ministre	3
Séquence 1 : diagnostic et conséquences pour la puissance publique	5
Séquence 2 : doctrine d'action et conséquences concrètes pour l'organisation de la fonction publique.....	18
Séquence 3 : le visage des services publics de demain.....	31
Clôture de la matinée par le ministre.....	44
Retranscription de la restitution des ateliers	46
Restitution 1 : accessibilité des services publics.....	46
Restitution 2 : attractivité de la fonction publique	47
Restitution 3 : transition écologique	48
Conclusion par le ministre.....	50

Ce document présente la retranscription exacte des échanges qui se sont tenus lors de la Conférence des parties prenantes du service public, le 28 octobre 2022 à Paris.



*Retrouvez la vidéo complète de
la journée de lancement
en scannant ici*

Retranscription de la grande conversation

Ouverture par le Ministre

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Je voulais dire quelques mots pour lancer cette Conférence des parties prenantes sur notre service public. Très simplement, d'abord, pour vous souhaiter la bienvenue à Ségur et pour vous remercier d'être ici, rassemblés. Je connais la charge liée à vos fonctions, je connais les contraintes de vos agendas, et donc je voulais vous dire ma très forte reconnaissance d'avoir pris du temps pour participer à un moment de réflexion collectif sur nos services publics. Je crois qu'il est extrêmement nécessaire. J'ai rencontré ces derniers mois la plupart d'entre vous. Mais ça a beaucoup de valeur de vous voir réunis ici tous ensemble, sans esprit de hiérarchie, dans la diversité de vos parcours, de vos profils, de vos expériences, pour pouvoir apporter au fond votre pierre à cette réflexion collective.

Monsieur le gouverneur de la Banque de France, monsieur le Président de la Cour des comptes, mesdames messieurs les parlementaires, madame la sénatrice, madame la préfète de région, opérateurs de l'Etat, climatologues, hydrologue éminente, maires de grandes villes, monsieur le maire de Châteauroux, monsieur le maire de Sceaux, représentantes et représentants des organisations syndicales que je remercie d'être présents, de collectifs d'agents, de collectifs d'usagers ; bref vous êtes toutes et tous parties prenantes de nos services publics. Et je le sais, pour chacun d'entre vous, vous êtes attachés à notre service public, et c'est à ce titre-là, de celles et ceux qui réfléchissent, qui font vivre et parfois interagissent avec notre service public, avec notre fonction publique, que j'étais heureux de pouvoir vous rassembler et vous inviter, et je crois que ça a beaucoup de valeur déjà de vous avoir tous ensemble.

Je voulais vous dire en quelques mots pourquoi j'organise cette journée, et quels sont les objectifs collectifs que je nous donne. Pour vous dire pourquoi, d'abord je voudrais vous dire pourquoi ici. Nous sommes à Ségur, et nous sommes ici dans la salle où au cœur de la crise sanitaire se tenaient les conférences de presse qui informaient nos concitoyens sur la situation sanitaire. Ici c'est la salle où un Premier ministre, avec je crois une clarté inédite, a dit aux Français ce qu'il savait, mais aussi ce qu'il ne savait pas. Je suis certain que vous avez tous en tête cette expression-là. Et je crois que c'est très symbolique, ça avait beaucoup de sens pour moi d'organiser cette journée de réflexion dans ce lieu où on voit bien à quel point notre action publique est percutée par les crises, et dans un moment de perte de

repères, je pense qu'on peut a minima en parler comme ça, un Premier ministre du pays a fait cet acte d'humilité, de dire ce qu'on savait et ce qu'on savait pas.

Je crois que c'est essentiel dans ce moment où on réfléchit sur le sens de notre action publique de réembarquer ça, parce que cette humilité-là, je pense qu'elle ne nous a pas empêchés d'avancer, au contraire, peut-être qu'elle a permis dans ces moment-là de responsabiliser et d'avancer collectivement en bloc, et de montrer au fond que l'humilité, pour l'action publique, pour la puissance publique, ce n'était pas antinomique avec une forme d'efficacité, une recherche d'efficacité et une ambition pour nos services publics. C'est un peu de ça aussi, dans ce moment où on va réfléchir ensemble, qu'on voulait absolument réembarquer.

Pourquoi cette journée ? En vous rencontrant toutes et tous, en échangeant avec vous, j'en ai tiré quelques constats. Dans cette salle, il n'y a pas que des gens qui sont d'accord sur tout, et je pense même au contraire qu'on n'a pas la même appréciation des contraintes budgétaires, financières, y compris de la finalité des réformes que nous devons porter, mais ce qui me frappe, c'est qu'il y a une grande convergence, et dans chaque échange que j'ai pu avoir avec vous, tous avez exprimé ce besoin de prendre un moment pour redonner du sens pour retrouver une grammaire, une doctrine en commun. Dans des moments de grande bascule, c'est l'expression du président de la République, de grands chamboulements, on a besoin de mener ce travail, et j'irai même plus loin en disant que mon intuition, c'est que nous ne parlons pas des langues étrangères, que dans les moments que nous vivons, il y a, et je le perçois comme ça en débutant cette journée, des formes de convergence sur un sens d'action en commun pour notre puissance publique, pour nos services publics, et au fond, je voulais voir si, dans cette journée-là, on pouvait à la fois identifier des zones de désaccord mais aussi voir s'il y avait une part de convergence et si on pouvait la cristalliser sur une doctrine d'action, une raison d'être pour nos services publics, et ça sera un des objectifs de la journée.

C'est vrai, je dirais, quand on va sur le terrain voir des agents de guichet, au contact des usagers, jusqu'à la plus haute fonction publique, tout le monde identifie bien ce besoin de redonner du sens à notre action. Ça sera un objectif de la matinée, débattre, porter nos points de vue, nos convictions et voir si nous parvenons à faire émerger une vision commune et une raison d'être pour nos services publics. Et deuxième objectif, c'est de poursuivre ce travail cet après-midi autour d'axes d'action, d'objets, identifier des démonstrateurs de réussite, des choses qui, si on les fait avancer, nous feront dire qu'on a avancé dans la bonne direction. Pour, de façon très concrète, pouvoir essayer de voir comment éclairer une feuille de route, des priorités politiques que je porte et assume, et l'enrichir sur un travail extrêmement opérationnel et concret. Je voulais tout simplement vous dire qu'on essaye d'inventer quelque chose en marchant ensemble.

J'ai voulu m'écarter d'un format où je serais venu vous faire un grand discours trop long ce matin et une table ronde classique où chacun aurait préparé son intervention. J'ai voulu cette matinée la plus interactive possible avec celles et ceux qui m'entourent sur scène, que je remercie de leur présence, avec vous tous qui participez avec nous. On va le faire sous un format d'entretiens, d'échanges.

Je veux à ce moment-là remercier l'AEF, Isabelle Moreau, Clarisse Jay qui animeront, qui nous questionneront collectivement, moi, celles et ceux qui sont sur scène, vous qui êtes là, vous êtes invités à questionner, prendre la parole, remonter, donner vos convictions et participer. On aura aussi l'occasion de regarder en vidéo des témoignages d'agents, d'usagers, et c'est très important pour mener ce travail de réflexion collective. Je suis venu ce matin avec des convictions, du papier, un crayon pour vous écouter, échanger et essayer d'avancer tous ensemble. Je vais lancer nos échanges, remercier encore Isabelle Moreau et Clarisse Jay de nous questionner, de nous soumettre à cette question qui, je l'espère, nous fera avancer collectivement. Merci à tous. Au travail !

Séquence 1 : diagnostic et conséquences pour la puissance publique

Quelles pistes d'évolutions du service public au regard des grands enjeux sociétaux ?

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci, Monsieur le Ministre. Bonjour à toutes et à tous. Effectivement, pour lancer ces premiers questionnements sur la situation des services publics, nous allons d'abord essayer d'établir un diagnostic et analyser ses conséquences sur la situation de la puissance publique, et pour cela, nous allons commencer avec nos trois premiers grands témoins, Pierre Moscovici, premier président de la Cour des Comptes, François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, et Emma Haziza, hydrologue et spécialiste du changement climatique. Pierre Moscovici, c'est vous qui allez ouvrir le bal en tant que premier président de la Cour des Comptes et donc garant de la bonne utilisation des deniers publics. Effectivement, comment redonner du sens aux services publics dans un contexte contraint financièrement ? Et en sortie de crise sanitaire, et alors qu'on entre dans une crise énergétique, comment déployer des politiques d'avenir dans ces conditions ?

Pierre MOSCOVICI, premier Président de la Cour des comptes :

C'est un plaisir de participer à cette conférence. Nous étions également au Conseil national de la refondation avec François Villeroy de Galhau. La Cour des Comptes est un service public et est partie prenante de ce chantier de transformation qu'il vous revient, Monsieur le ministre, de mener. Un petit mot sur les finances publiques.

Nous sommes ici dans cette salle qui a la symbolique que vous rappeliez, celle aussi liée à la crise Covid, et pendant cette période-là, nous avons déployé en France le « quoi qu'il en coûte », c'est-à-dire des dépenses publiques massives, comme d'ailleurs les autres pays de la zone Euro, mais partant d'un point de vue un petit peu plus dégradé, et la Cour des Comptes n'a pas eu du tout une approche critique de cela. Il fallait sauver des vies, c'était la priorité, il fallait aider nos entreprises, préserver notre cohésion sociale, et disons que cette stratégie a plutôt réussi, mais il y a un résultat, c'est que nos déficits sont toujours élevés, quelque 5% encore cette année et l'année prochaine, notre dette publique est très élevée, autour de 112-113% du PIB, et qu'elle ne promet pas de reculer, et il y a une sorte de paradoxe, de hiatus que nous devons régler, qui est que nous avons besoin d'investissements massifs pour sortir des crises dans lesquelles nous sommes et préparer le monde de demain.

Cela implique de la résilience. On doit apprendre des crises pour anticiper sur les prochaines. Il y en aura d'autres. Il y en a une qui se déroule de manière permanente, c'est plus qu'une crise, c'est la grande mutation liée au changement climatique et la façon dont nous devons y résister avec des choix d'avenir à faire par rapport à ça, pour l'éducation, l'hôpital, pour la transformation écologique et numérique. Nous avons donc d'un côté un mur de dette et de l'autre une montagne d'investissements. C'est ce hiatus-là que, d'une certaine façon, nous devons absolument parvenir à réduire. Pour cela, il faut retrouver des marges de manœuvre. Quand je plaide pour le désendettement, ce n'est pas avec l'idée qu'on a des problèmes de marché mais l'idée qu'il faut retrouver des marges de manœuvre. C'est fondamental. Notre objectif, c'est de retrouver des marges de manœuvre pour investir et nous désendetter de manière intelligente.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Justement, on a des besoins, il y a la situation de certains services publics qui, aujourd'hui, est délicate voire difficile, on pense à l'école, il y a l'hôpital et également la police dans certains endroits. Comment on fait pour que l'Etat retrouve des marges de manœuvre ?

Pierre MOSCOVICI, premier Président de la Cour des comptes :

La Cour des Comptes a proposé une stratégie de sortie de crise qui repose sur trois piliers. Le premier, c'est de préserver nos recettes. De ce point de vue-là, je l'ai déjà dit, nous ne pouvons plus nous permettre des politiques de baisses d'impôts sèches, non compensées en France. Il faut aussi faire attention aux dépenses fiscales et sociales qui sont quand même des dépenses souvent inutiles qui représentent quelque 170 milliards d'euros à elles deux. Si on baisse des impôts, on doit en augmenter d'autres ou diminuer certaines dépenses...

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Je crois que certains tiquent parce que vous avez parlé de dépenses « inutiles ».

Pierre MOSCOVICI, premier Président de la Cour des comptes :

Ce n'est pas ce que j'ai dit. La dépense la plus inutile, c'est le service de la dette. Tout euro utilisé pour rembourser la dette est un euro en moins pour l'hôpital, l'éducation, la justice, la sécurité, pour le service public. Voilà une dépense que je n'hésiterai pas à qualifier, celle-là, de stupide.

La deuxième chose à faire, c'est de maîtriser notre dépense car il y a des dépenses qui doivent être prioritaires et d'autres le seront moins. Il y a certains services publics qui ont besoin de dépenses additionnelles et d'investissements, et il y en a d'autres sur lesquels il faut faire des économies...

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Vous pensez à quoi ?

Pierre MOSCOVICI, premier Président de la Cour des comptes :

Je veux lier de manière étroite dépenses publiques et politiques publiques. Un seul exemple... Deux exemples. J'ai parlé des retraites. Notre système de retraite n'est pas un système soutenable dans la durée. Donc, ce n'est pas à moi de dire comment on fait la réforme ni quelle réforme, ni sous quelle forme législative ou autre. Là, il y a une négociation pour cela, mais il faut une réforme des retraites dans ce pays. Du point de vue de la Cour des Comptes, elle est indispensable. Ça veut dire prendre le temps de la concertation, de la négociation, du dialogue, prendre en compte les situations diverses, la pénibilité, etc. Deuxième exemple : le logement. Voilà une politique publique sur laquelle la France

dépense deux fois plus que la moyenne de la zone Euro, et les indicateurs de performance et d'efficacité sont loin d'être les meilleurs. Donc il faut, non pas diviser par deux nos crédits pour le logement, mais réformer profondément les politiques publiques.

Donc, le deuxième axe, c'est la dépense. Et le troisième, c'est la croissance. Nous avons une croissance, pardon d'être technique, potentielle dans notre pays, liée aux facteurs de production, qui est trop faible, et là, nous avons besoin d'investir. Mais si nous voulons retrouver cette priorité d'investissement, nous devons d'abord avoir des recettes, et nous devons ensuite avoir une maîtrise de la dépense et un désendettement plus résolu qu'il n'est aujourd'hui. Voilà comment on retrouve des marges de manœuvre pour les services publics. Il y a des dépenses plus utiles, plus intelligentes, plus créatrices d'avenir, qui font face à plus de grands défis que d'autres. Dernière chose. Je dirige une institution, j'ai maintenant près de quarante ans dans le service public, auquel je suis très attaché, j'y suis revenu après un long parcours extérieur, à la Cour des Comptes, on doit travailler sur l'attractivité. Le ministère de la Fonction publique est aussi le ministère de la Transformation, et de ce point de vue, le chantier de l'attractivité du service public, de la fonction publique, de l'humain est un chantier indispensable. S'il y a un investissement qui est transversal, c'est celui-là, l'investissement dans l'humain.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. C'est en effet un sujet qu'on abordera tout à l'heure parce qu'il est très important dans ce domaine-là. Clarisse ? Merci Monsieur Moscovici.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Bonjour M. François Villeroy de Galhau, je ne sais pas si vous voulez rebondir sur les propos de Pierre Moscovici, on a parlé de dépenses inutiles ou plus utiles que d'autres ; que préconisez-vous pour rendre les services publics plus performants, même si ce terme n'est pas forcément accepté par tout le monde ? Merci.

François VILLEROY DE GALHAU, gouverneur de la Banque de France :

Bonjour. Je voulais d'abord vous dire mon plaisir d'être là. Merci, Monsieur le Ministre, de m'avoir invité, d'autant qu'on peut se dire que la présence de la Banque de France et de son gouverneur n'est pas forcément évidente. Je ne vais pas parler de taux d'intérêt, de réglementation bancaire. Je suis là parce que je suis un passionné du service public. Je crois qu'il est indispensable dans notre pays, que c'est un atout de notre pays, à condition qu'il soit performant et efficace, et il peut l'être. Je vais le dire très directement : j'en ai assez de

cette image qu'on nous renvoie trop souvent d'un service public qui serait lourd, qui serait un handicap pour notre pays, qui serait ringard, etc. Merci d'avoir organisé cet événement parce qu'on y croit tous, et ça peut redevenir comme au temps de Bonaparte, comme au début de la Ve République, un atout pour notre pays. Et il y a quelque chose dans l'air avec des crises qui demandent un service public performant.

J'ajoute à ce qu'a dit Pierre Moscovici que nos voisins européens, et pas seulement l'Allemagne, en général, ils ont réussi à faire ce que Pierre a dit. Nous, Français, on n'est pas plus bêtes que les autres. Pour moi, c'est un motif d'espoir. Je vais en donner un autre, beaucoup plus modeste, mais qui est l'expérience de ce que nous faisons à la Banque de France. Ces principes-là, on essaye de les mettre en action. J'espère que c'est une expérience utile. Nous sommes aussi un service public et nous menons une transformation au fond autour d'un triangle très simple : c'est d'apporter plus de services à nos concitoyens, de leur coûter moins cher et de maintenir le maillage territorial. Très important, Monsieur le maire. Bon. Un petit mot sur ça : ce ne sont pas des principes et des slogans, c'est une réalité. Je dirige cette institution depuis 2015. D'abord, on a développé les services, et ça commence par-là, c'est la fierté des missions. C'est quelque chose qui est peut-être un peu perdu dans le service public, c'est pour qui et pour quoi nous combattons.

Et pour vous citer deux exemples de missions que l'on a développées, le climat, je pense qu'Emma Haziza en parlera tout à l'heure : quand je suis arrivé, les gens qui s'occupaient de la transition climatique, ça se comptait sur les doigts d'une main, et aujourd'hui, c'est entre 50 et cent personnes à la Banque de France.

Autre exemple : l'éducation économique et financière des publics, à commencer par les jeunes, on travaille avec l'Education nationale pour donner à nos concitoyens des instruments dans le débat économique de compréhension ou dans leur vie quotidienne de gestion des difficultés financières. Ça, c'est plus de service parce que ça commence par la fierté des missions. Ensuite, moins de coûts. C'est souvent la face nord de la montagne. Mais je crois que c'est là que se joue le fait de retrouver effectivement des marges de manœuvre financières. Je vous cite juste quelques chiffres. Depuis 2015, à la Banque de France, on a diminué les effectifs de 25%. Je ne dis pas du tout que c'est une norme qui s'applique ailleurs. On l'a fait encore une fois en gardant toutes nos missions et en augmentant certaines, on l'a fait par non-remplacement d'un certain nombre de départs à la retraite, et on a maintenu des recrutements de quelques centaines de personnes par an, environ 500 personnes cette année. On a donc baissé nos coûts de fonctionnement, en euro courant, je ne tiens pas compte de l'inflation, de près de 15% en sept ans. Je ne dis pas du tout que c'est transposable, mais ça nous a redonné des marges de manœuvre, et notamment, on n'a pas du tout arbitré sur l'investissement, au contraire, on l'a un peu amplifié. J'aurai peut-être l'occasion d'y revenir. Plus de service, moins de coûts, c'est possible, et le maintien du maillage territorial, c'est extrêmement important quand on a un réseau.

On a identifié trop souvent en France les économies et la suppression des drapeaux d'implantation. Nous, on a diminué le coût et les effectifs de la Banque de France mais on a tenu à rester partout. Je disais à Monsieur le maire que j'ai pu inaugurer la succursale à Châteauroux, la première en 2017. On a joué sur une articulation front office/back office, c'est-à-dire de garder partout les prestations mais de regrouper derrière l'accueil un certain nombre de traitements dans un certain nombre de villes moyennes ou de métropoles régionales. Voilà. Ayant fait tout ça, je ne dis pas du tout que c'est facile, ça supposait un gros effort de la part des hommes et des femmes de la Banque de France et un certain nombre de leviers sur lesquels il faudra peut-être qu'on revienne. Je ne dis pas non plus du tout que c'est fini. Mais ce que je veux dire, c'est qu'un service public qui soit à la fois accessible, visible dans ses missions et plus performant, c'est possible, et ça, c'est une bonne nouvelle pour notre pays.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Justement, vous parlez de leviers pour moderniser le service public ou, sans le moderniser, lui redonner des marges de manœuvre. Vous avez diminué la masse salariale et en même temps investi beaucoup, réduit aussi la présence sur les territoires...

François VILLEROY DE GALHAU, gouverneur de la Banque de France :

Non, non, pas réduit.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Pas réduit, pardon. Qu'est-ce que vous pourriez retenir ou peut-être dire qui pourrait servir à d'autres endroits finalement de notre fonction publique, à d'autres institutions pour que, justement, il y ait des marges de manœuvre pour redorer l'image du service public et attirer davantage ?

François VILLEROY DE GALHAU, gouverneur de la Banque de France :

Je veux dire ça avec beaucoup de modestie. Je pense qu'il y a pas mal de réformateurs des services publics au quotidien dans la salle, qu'on n'en parle, et comme on est entre nous, au passage, la réforme de la Banque de France, ça n'intéresse pas beaucoup à l'extérieur.

Je pense que beaucoup d'entre vous vivent ça. On fait un travail qui suppose une certaine abnégation. Parce qu'on n'est pas toujours totalement encouragés par nos troupes,

même si je salue leur effort, et on n'est pas très reconnus par l'extérieur. Je vais rêver d'un levier qui n'existe pas : une meilleure reconnaissance extérieure. Mon fils m'a envoyé un article de The Economist l'autre jour qui décrivait avec enthousiasme un truc qui s'appelle Service to America aux Etats-Unis, où on reconnaît un certain nombre de pionniers chaque année du service public. Si cette journée peut y servir, c'est très bien. J'ai l'impression d'être le porte-parole d'un certain nombre de réformateurs. Ça, c'est un levier de plus. Il y en a quatre très réels.

Le premier, c'est la durée évidemment. On ne change pas une organisation publique en un an. Il faut sortir de la procédure budgétaire annuelle. Deuxièmement, c'est la délégation de responsabilité. Les choses ont changé à la Banque de France le jour où j'ai dit à la dizaine de directeurs généraux : voilà ton enveloppe d'effectif à cinq ans et tes frais généraux, et à l'intérieur de ça, tu te débrouilles. Les enveloppes sont assez exigeantes. Si j'ajoute la durée de délégation de responsabilité, ça s'appelle le contrat. Le contrat, ce n'est pas une grande modification juridique mais une feuille de papier signée entre un ministre, son directeur d'administration centrale, peut-être contresigné par le directeur du budget ou le premier ministre, à voir. On fixe les objectifs, on fixe les moyens et, pour le reste, autonomie de gestion. Libérons l'autonomie, l'énergie managériale publique dans ce pays ! Ça m'amène au troisième levier, la conduite du changement. Evidemment, on n'en fait jamais assez, et vous le savez, tous les réformateurs qui êtes là, dans l'accompagnement au quotidien des managers de proximité. C'est eux, encore plus que nous, qui sont dans la tâche la plus difficile. Il faut les écouter, il faut les aider, il faut passer du temps avec eux. On le fait beaucoup. C'est vrai a fortiori de leurs équipes. Je ne sous-estime pas du tout la difficulté que ça a représenté pour un certain nombre d'hommes et de femmes de la Banque de France. On a essayé de ne pas faire de changements géographiques, on en a fait très peu de contraintes, ça se compte sur les doigts d'une main. Mais on a fait des changements de métier. Et c'est plus que de la formation, c'est de l'accompagnement psychologique, et en plus, la capacité de changement des personnes est directement indexée sur ce qu'ils ont fait dans le passé. Quelquefois, on pourrait se dire : mais les fonctionnaires, ils sont protégés, ce n'est pas difficile de changer... Non, ce n'est pas vrai. Ils ne sont pas exposés à la perte d'emploi et aux grands vents de la mondialisation, mais leur capacité a changé. Ne laissons donc jamais personne trente ans sur la même chaise. Dernière chose : l'investissement. Pierre Moscovici en a parlé. Investissement évidemment dans le numérique et l'informatique, et investissement dans l'immobilier. Dès qu'on a un réseau, c'est extrêmement important. Ce n'est pas seulement une question d'image, de conditions de travail, etc., c'est une condition climatique pour faire des économies thermiques importantes et c'est le nouveau mode de travail, le télétravail change nos locaux. On a totalement maintenu ça et on a pu dégager les marges de manœuvre dont parlait Pierre Moscovici.

J'ajoute en trente secondes... On a parlé des leviers... Il y a une idée reçue sur la fonction publique à l'extérieur, c'est qu'il y a un grand obstacle, ce sont les syndicats, que c'est plus difficile dans la fonction publique qu'ailleurs à cause des syndicats. Je ne crois pas à cette chose-là. On a un dialogue social qui peut être rugueux à la Banque de France, je me suis pris mon lot de tracts, je les tiens à votre disposition. Mais les syndicats sont représentatifs, ils ont des choses à nous dire. Je leur dis toujours : on ne sera pas d'accord sur tout mais faisons-nous au moins crédit de notre bonne foi et de notre sincérité, et on a pu signer un certain nombre d'accords chaque année, par exemple un accord d'intéressement sur notre performance de frais généraux justement, ou bien un accord sur l'organisation du télétravail, les deux fois à l'unanimité.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. Je suis sûre que les organisations syndicales présentes ici ont apprécié la fin de votre intervention.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Et je suis sûre que l'exemple de la Banque de France en termes de transformation saura forcément parler. Je ne sais pas si c'est transposable partout mais le débat est ouvert. On va maintenant parler de transformation écologique et énergétique. On a parlé de comment dégager des leviers et donner des marges de manœuvre aux services publics. Comment vous voyez les choses dans un contexte justement de crise énergétique et d'inflation ?

Emma HAZIZA, hydrologue :

Merci. Je crois qu'avant de chercher à comprendre ensemble vers où pourrait aller aujourd'hui le service public, peut-être qu'il est important d'essayer de comprendre où on va déjà tout simplement sur le plan climatique. Pour ça, il est essentiel d'essayer de prendre un peu de hauteur sur les dernières années que nous venons de vivre. Parce qu'elles annoncent un ensemble de signaux faibles qui nous permettraient de comprendre très clairement l'été 2022 que nous venons de vivre. Nous avons vécu de 2017 à 2020 des années historiques de sécheresse, toutes absolument différentes. On n'a jamais eu les mêmes scénarios. En 2017, la sécheresse a duré jusqu'au 26 décembre et s'est transformée en trois semaines de précipitations très intenses avec une crue majeure. Et nous avons démarré 2018 très confiants parce que nous avons beaucoup d'eau, et nous sommes un pays tempéré en France qui reçoit 500 milliards de mètres cubes d'eau annuellement, donc, nous ne nous sommes jamais posé la question de l'enjeu de l'eau parce que nous étions riches en eau. Et cette année 2018 nous a montré que, bien qu'excédentaire en eau, notamment par les

nappes phréatiques, cela n'a pas empêché de vivre une année historique de sécheresse parce que nous avons eu trois semaines de canicule qui ont transformé la France en véritable sèche-cheveux qui nous a fait perdre une bonne partie de nos ressources en eau.

Vous parliez tout à l'heure de l'adaptation des bâtiments, et juin 2019 nous a montré à quel point nos bâtiments n'étaient pas adaptés aux conditions de chaleur. Nous avons dû notamment reporter le brevet des collèges parce que ces bâtiments étaient inhabitables. Cette inhabitabilité nous montre à quel point nous devons maintenant réfléchir collectivement parce que ce n'est pas une année anecdotique quand on a une vague de chaleur en juin. Nous vivons régulièrement, et surtout de plus en plus tôt, avant même le 21 juin cette année, le jour de l'été, des vagues de chaleur historiques. Ça doit donc nous interroger. 2020 a été l'année la plus chaude jamais recensée en France. Et nous oublions très vite. Et lorsque, en 2021, nous avons vécu une année plutôt pluvieuse et un été plutôt maussade, dans cette sortie de confinement, nous avons pensé que ces vagues, ces séries de sécheresse, étaient sans doute derrière nous, comme la variabilité climatique naturelle nous l'a toujours montré, mais si on prend un peu plus de hauteur, on se rend compte qu'on était un peu comme à l'intérieur de l'œil du cyclone, là où il n'y a pas de vent, où il fait beau, où il ne se passe rien.

En réalité, il y a eu six gouttes froides, des anomalies de température, qui ont généré des pluies qui se sont chargées en Méditerranée et qui sont reparties sur l'Allemagne et la Belgique, mais lorsqu'elles sont arrivées là-bas et qu'elles ont généré la catastrophe qui s'est produite avec les inondations dramatiques du 14 juillet 2021, nous, nous étions au centre et avons connu des pluies très fines et légères et tout autour, il y avait des vagues de chaleur, rappelez-vous les incendies à Athènes. Donc, nous sommes sortis de la variabilité climatique naturelle qui impose une variation probabiliste qui fait que nous vivons depuis toujours dans l'histoire de la France des années de sécheresse ou d'inondations notables et finalement une évolution du climat naturelle. Là, nous sommes sur une nouvelle tendance.

L'année 2022 a très clairement sonné le glas de ce que nous pourrions vivre, c'est-à-dire que, nous aussi, nous pourrions manquer d'eau, et nous nous sommes retrouvés avec des villes avec des problèmes d'induction en eau potable mais dans la pluralité de la France et des territoires, nous ne sommes pas tous égaux dans notre rapport à la ressource en eau. Donc, certains seront riches en eau pendant encore des décennies alors que d'autres manqueront et manquent déjà d'eau actuellement, mais arriveront sur des échelons encore plus graves les années suivantes. Regardons la Loire. Regardons ce que cette image qui nous a tous marqués, ce fleuve qui, à la base, est majestueux, imperturbable, qui est la puissance de la France, qui s'est retrouvé lui-même amoindri parce que, à un moment donné, nous devons prendre conscience que nous sommes absolument dans cette transformation.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Justement, cette transformation, vous l'avez bien décrite, vous avez évoqué la Loire et le brevet des collèges qui a dû être décalé ; comment on adapte le service public aujourd'hui ? Le service public au niveau des bâtiments ? Comment faire pour les adapter face à ce que vous décrivez qui, maintenant, vraiment, est très d'actualité ?

Emma Haziza, hydrologue :

Je pense qu'il faut réfléchir à tous les enjeux en présence et les menaces également, le pouvoir précipitant des nuages par exemple qui augmente, on a des pluies qu'on n'aurait jamais imaginé avoir. Les inondations ne sont plus dans les fleuves mais là où le nuage se précipite aujourd'hui. Ça nous demande de repenser la manière de devenir résilient sur les territoires en comprenant. Au niveau du service public, bien entendu, travailler sur les bâtiments et sur leur habitabilité, en tout cas sur leur manière de s'adapter à ces vagues de chaleur par la question de l'inertie thermique, de l'adaptation au risque d'inondation.

Aujourd'hui, on sait qu'on a des populations, des tissus économiques qui sont exposés, mais on est aussi très fort et très puissant au niveau mondial parce qu'on est les premiers à avoir développé des méthodes de diagnostic de vulnérabilité afin de protéger nos bâtiments dans les zones inondables. Et surtout protéger l'humain. Il faut absolument qu'on ait les bons gestes qui sauvent, qu'on sache comment s'organiser parce que, quand on parle de chaleur, on parle aussi d'une surmortalité naturelle qui aujourd'hui est très claire en France. Et j'ai envie de dire que c'est très important de regarder ce qui se passe en France au niveau des services publics mais c'est aussi important de comprendre ce qui se passe ailleurs parce que nous sommes tellement interdépendants avec ce qui se passe à l'autre bout du monde, l'ensemble des sécheresses en Chine actuellement, par exemple, c'est toute la chaîne de valeur que l'on va perdre parce que ce sont des barrages hydro-électriques qui sont à sec, derrière, des usines qui ferment, et ensuite, on se retrouve avec des délais pour nourrir notre économie qui se retrouve affectée.

C'est donc très important pour nous de comprendre tous ces liens qui nous relient à tous les pays du monde, que ce soit à travers notre assiette, nos produits et à travers tout ce que l'on consomme parce que, derrière, c'est notre économie. Je crois qu'en termes de services publics, en réalité, ce sont tous les échelons sur lesquels on peut travailler, c'est-à-dire qu'on peut travailler à l'échelle d'une cantine dans la manière dont on va justement réussir à se nourrir différemment et à devenir le plus résilient possible en se nourrissant peut-être plus à côté de chez nous plutôt que de dépendre d'agricultures plus lointaines qui elles-mêmes vivent des sécheresses. Regardons l'Inde qui a décidé de conserver son blé cette année. C'est un signe fort. Il y a énormément de choses à mettre en œuvre mais

chaque chose, chaque étape, dès lors qu'on a pris conscience, je pense que les solutions se déroulent naturellement.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

D'accord. Un dernier petit mot. Vous avez participé à la formation transition écologique du 19 octobre pour les directeurs d'administration centrale organisée par le gouvernement. J'imagine que c'est une bonne idée que vous soutenez. La formation à différents niveaux peut-elle permettre de prendre conscience que les choses peuvent changer ?

Emma HAZIZA, hydrologue :

Je pense que c'est essentiel. J'ai enseigné pendant quinze ans dans des écoles de master et autres, j'ai formé des préfets, essayé de former des ingénieurs de l'Etat ; Je pense que, si on arrive à transmettre déjà l'état de la situation actuelle et de là où on va, nous pourrions collectivement prendre les meilleures décisions, parce que l'intelligence n'est pas dans celui qui transmet l'état de la situation mais dans celui qui va réfléchir à partir de ces informations pour réussir à construire un nouveau système plus résilient. C'est essentiel parce que ça donne les bases d'un niveau de conscience supplémentaire qui, ensuite, nous permet de prendre conscience qu'on n'est pas en train de réfléchir à 2050 ou 2100, on se prépare à 2023. Si l'on comprend ça, je pense que nous pouvons vraiment mener des actions magnifiques.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. On vient de parler de la crise climatique qui nous attend et qui risque de durer très longtemps et de ne jamais se finir. Je voudrais un petit peu revenir quand même à la crise sanitaire puisque, là, on est un peu sur deux crises. Monsieur le ministre, vous avez insisté sur la symbolique de ce lieu qui est loin d'être anodine, donc je voulais un petit peu quand même vous demander quelles leçons, quels enseignements vous tirez de la crise sanitaire qui a remis les services publics en première ligne ?

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Je vais peut-être essayer de le faire en rebondissant sur les propos, et vraiment, je vous en remercie, que vous avez eus tous les trois. Vous avez d'abord parlé du fait d'investir dans l'humain. Ce sont deux mots que vous avez utilisés. Investir et l'humain. Et le moment de la crise sanitaire, c'est un moment où je crois que les Français ont vu à quel point les agents

publics permettaient au pays de tenir. Il y a eu un moment de fierté retrouvée. C'est absolument essentiel. Je partage avec François Villeroy de Galhau le ras-le-bol du fonctionnaire-bashing. Je vous propose que, aujourd'hui, toutes et tous rassemblés, impliqués parties prenantes des services publics, on lance la contre-offensive des services publics, qu'on redonne cette fierté, qui a été totalement perçue à l'occasion de la crise sanitaire, il y a eu beaucoup de fierté partagée, et je pense que cet investissement dans l'humain, on parlera de l'attractivité de la fonction publique dont j'ai fait ma première priorité, Pierre Moscovici l'a citée tout à l'heure, je crois que c'est essentiel.

Deuxième enseignement, c'est de redonner du sens. Quand on écoute à l'instant Emma Haziza, au fond, arrimer notre action publique sur les grands objectifs, les grands enjeux, c'est essentiel. C'est un peu ce qui s'est passé quand même pendant la crise sanitaire. C'est un moment assez particulier où on a retrouvé le goût du risque, on a fait preuve d'humilité, je le disais dans mes propos introductifs, on a décroïsonné notre action publique, on a fonctionné non pas comme un conglomérat d'acteurs mais comme un tout, on a piloté par le terrain en inversant la complexité administrative, on a révélé des talents, raccourci des chaînes hiérarchiques. Il y a là à mon sens un condensé de ce que vous avez exprimé qu'on doit embarquer absolument pour inventer une doctrine d'action publique et les services publics tels qu'on veut les construire aujourd'hui. On a eu pendant cette crise sanitaire un moment où le pourquoi est passé devant le comment. Et ça, ça a été totalement fondamental je crois. J'en tire cet enseignement-là.

C'est au fond un peu le sens de cette journée aussi d'essayer de se redire à quelles priorités on doit arrimer nos feuilles de route les plus quotidiennes, qu'elles soient des menus dans les cantines jusqu'à la feuille de route du ministre de la Transformation et de la Fonction publique. Et si je veux être complet pour bien vous répondre sur la crise, il faut prolonger en prenant conscience que cette crise ou ces crises que nous vivons, avons vécues dans le dernier quinquennat, elles sont profondément liées aux grandes transitions que nous vivons. La crise Covid, ça a été documenté, est aussi liée à la diminution de la biodiversité sur Terre. Cette multiplication de transitions qui sont parfois des opportunités incroyables, on aura l'occasion de reparler de numérisation, de la transition numérique, etc., mais ce sont aussi quand même des changements, des transformations qui sont une grande violence pour nos sociétés, et j'utilise ce terme à dessein. La transition démographique, numérique, écologique, géopolitique, sociétale, ce sont aussi des choses qui viennent percuter profondément nos sociétés et nos services publics en première ligne.

Vous avez cité les crises climatiques, les agents de la fonction publique qui étaient en première ligne pour gérer les feux de forêt, ils sont évidemment impactés. La transition numérique, c'est aussi le risque cyber. Je pense à l'hôpital de Corbeil-Essonnes, qui, il y a quelques semaines, était attaqué sur des risques cyber. Donc, ça montre le besoin d'investissement, et je pense que ce mot que Pierre Moscovici le premier a prononcé sur

cette scène, est fondamental, et on doit donc conjuguer cette fierté, le sens et le besoin d'investissement. Voilà, pour qualifier un petit peu le moment qu'on veut, qui est le prolongement des crises que nous connaissons.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Je vous remercie. Pierre Moscovici, vous voulez réagir ? En quelques secondes s'il vous plaît, merci.

Pierre MOSCOVICI, premier Président de la Cour des comptes :

Je voulais juste ajouter un mot qui n'a pas été prononcé jusqu'à présent. Je partage tout à fait ce que vient de dire le ministre sur la crise Covid et notre réponse collective dont on doit être globalement fiers. C'est un moment extrêmement dur et extrêmement fort, mais je pense qu'on ne peut pas se contenter de cette fierté, quand on travaille dans le service public, on doit aussi analyser plus en profondeur ce qui s'est réellement passé. Et le mot que je vais prononcer, c'est le mot « évaluation », évaluation de politiques publiques, contrôler, évaluer, dans des périodes aussi complexes que les nôtres, c'est quelque chose d'indispensable.

J'ai parlé du quoi qu'il en coûte, j'ai dit que la Cour des Comptes l'a validé, ce n'était pas spontané dans sa culture que l'on voit plutôt « austéritaire ». Pas du tout, là, il y avait en l'occurrence des dépenses indispensables. Nous allons sortir un rapport sur la vaccination du Covid-19 prochainement qui montre qu'on a plutôt réussi cela. Mais au final, encore une fois, ne versons pas dans l'autosatisfaction. Il y a, dans le service public comme dans le reste de l'action humaine, des choses qui fonctionnent et d'autres qui fonctionnent mal. L'évaluation des politiques publiques doit être vraiment déployée. J'essaye aussi de transformer la Cour des Comptes, pas tout à fait de la même façon que la Banque de France, mais il y a une chose sur laquelle j'insiste, c'est sur l'évaluation, et nous consacrons 5% de nos ressources à cela, et dans deux ans, ce sera 20%, et dans le cadre de la loi 3DS, je sais que vous voulez lui donner un autre nom, on avait consenti à ce que les chambres régionales des comptes procède à des évaluations politiques locales, et c'est une véritable petite révolution en la matière. L'évaluation des politiques publiques doit prendre une plus grande place.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

C'est tout à fait normal que vous mettiez en avant l'évaluation en tant que président de la Cour des Comptes. Un dernier petit mot ?

François VILLEROY DE GALHAU, gouverneur de la Banque de France :

Je pense qu'il y a une formule qui peut nous aider : fierté, oui, autosatisfaction, non. Donc lucidité sur ce qu'on a amélioré. Sur les dépenses de la dette, je crois que je serai d'accord pour dire que ce serait les plus stupides, mais ce sont quand même des dépenses que l'on doit payer. On ne peut pas faire défaut, ça coûterait beaucoup plus cher pour l'avenir. Comment on fait pour réduire ces dépenses pour l'avenir ? Il faut qu'on gagne en efficacité sur les dépenses courantes, c'est aussi ainsi qu'on préservera notre capacité d'investissement. J'ajouterai ce quatrième mot, efficacité ou performance. Il faut, et la bonne nouvelle, me semble-t-il, c'est qu'à des échelons, des natures diverses selon les endroits, il faut et on peut.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. Merci, je crois que certains d'entre vous doivent nous quitter. Merci en tout cas pour ces échanges. Et puis on va vous passer une vidéo de différents agents qui s'expriment sur leur quotidien.

Séquence 2 : doctrine d'action et conséquences concrètes pour l'organisation de la fonction publique

Quelles évolutions de doctrine pour répondre aux attentes des agents, des Français et des territoires ?

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Nous allons maintenant lancer notre deuxième séquence. Là, c'était un bon exemple. Vous évoquiez tout à l'heure le besoin d'arrimer les transformations au quotidien et de l'humain. C'était un bon exemple. Là, on va plutôt reparler un petit peu plus de doctrine, l'évolution de la doctrine justement à la suite de la crise sanitaire, des crises que nous traversons. Alors, c'est vrai que ma question, c'était un peu : dans quelle école vous vous rangez maintenant sachant que, finalement, la philosophie sur la doctrine a quand même évolué entre le plan action publique 2022, qui avait beaucoup fait parler de lui au début du

premier quinquennat d'Emmanuel Macron, et après, il y a eu effectivement les gilets jaunes et autres, on parlait de new public management, et beaucoup d'acteurs maintenant critiquent cette philosophie voire la trouvent obsolète. Comment vous vous positionnez actuellement ?

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Ça n'a pas de sens de se positionner par rapport à des doctrines d'action publique du passé. Nos échanges montrent qu'on doit inventer quelque chose de nouveau. La qualification, les échanges qu'on a eus sur l'ampleur des transformations, de ce qu'on est en train de vivre, montrent à quel point on doit inventer quelque chose de nouveau. On voit bien que les services publics sont extrêmement présents. L'autre jour, dans une émission de télévision, le président de la République montrait le poids de la dépense publique sur le PIB dans notre pays. Il est important. Et donc, et François Villeroy de Galhau et Pierre Moscovici le disaient sur le besoin d'efficience et d'efficacité de nos services publics, cet enjeu-là, c'est évidemment important. Et en même temps, on voit bien que nous ne voulons pas d'un Etat qui se désinvestisse, qui quitte au fond, et je dis « Etat » mais je devrais dire puissance publique, sur les trois versants, qui se désinvestisse de ses missions principales.

On a besoin d'investir et de retrouver de la présence de proximité, au moins sur deux grandes dimensions. D'abord pour être garant des solidarités. On voit bien, quand on regarde les crises qui percutent nos sociétés, à quel point nous avons besoin de l'investissement de la puissance publique pour retrouver cet enjeu de solidarité, de lutter contre les inégalités, nos sociétés devenant de plus en plus inégalitaires, on a besoin de faire ce travail-là le plus possible à la racine, en amont, mais aussi de retrouver cet investissement et cette présence territoriale. J'adhère totalement à ce qui a été dit tout à l'heure. Je pense que France Services est un bon exemple de ça, de réinvestissement des services publics sur nos territoires et, puisqu'on cherche ce matin à dégager des points de consensus, j'ai cette conviction : je n'ai trouvé personne dans mes échanges depuis que je suis ministre qui me dit « vous avez fait une erreur en rouvrant des maisons de service public sur les territoires ».

Ce qu'on doit inventer aussi de nouveau, c'est de repositionner notre action publique face aux grandes transitions. C'est effectivement quelque chose qui est nouveau. Nous faisons face à des transitions qu'on a rapidement balayées : écologique, évidemment, démographique, numérique, etc. On les a nommées. Nous devons donc retrouver une puissance publique facilitatrice de ces grandes transitions, ça veut dire parfois accélératrice pour y aller plus vite, parfois régulatrice, parfois modératrice, c'est souvent le cas pour la transition numérique, mais qui nous aide au fond à être dans une logique où l'Etat ne peut pas faire tout seul, c'est évident, et en même temps, on ne peut pas être dans le laisser-faire

ou le désinvestissement, le désarmement de l'Etat. Il faut faire ensemble. Voilà, si je dois donner cette doctrine, de partenariat, François Villeroy de Galhau parlait de contrat tout à l'heure, je pense que c'est effectivement une notion très intéressante, il faut qu'on puisse creuser.

Je prends un exemple, celui de la transition écologique pour être très concret. On voit bien que nous avons un besoin de rénovation thermique des bâtiments, vous l'avez tous mentionné. On fait un effort en sortie de crise sanitaire assez inédit. Je ne suis pas là pour me flageller ce matin. On met quatre milliards d'euros dans la rénovation des bâtiments publics. Mais pour tous les bâtiments publics, c'est 100 milliards d'euros. Ça résume assez bien l'équation qui est la nôtre, ce qu'on doit inventer de nouveau pour pouvoir faire avec, mobiliser, mieux définir les règles du jeu, être clair, avoir un levier d'investissement de la puissance publique, qui seule peut avoir ce levier d'investissement, et en même temps mobiliser les acteurs, le monde privé, les entreprises, l'innovation, etc. Repositionner la puissance publique comme facilitateur de ces grandes transitions, ça doit aussi nous aider à redonner du sens à notre action et en essayant de définir cette doctrine.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci. Je veux passer la parole à Alain Cariou médecin en réanimation à l'AP-HP, et à Thierry Pech, directeur général de Terra Nova. Il faut changer de doctrine. Que préconisez-vous dans ce domaine ?

Alain CARIOU, médecin en réanimation à l'AP-HP :

Merci beaucoup. Je ne vais pas revenir sur un certain nombre de choses qui ont déjà été dites et que je partage complètement. Mon impression, pour avoir été directeur médical de crise, et vous avez souvent fait allusion à cette période difficile que l'on a traversée, c'est que, probablement, on n'a pas complètement capitalisé, réfléchi, intégré, digéré et tiré des leçons efficaces de ce qu'on pouvait faire. Et du coup, aujourd'hui, on vit une situation qui me semble être assez paradoxale, qui a été en effet, pendant la première vague et la seconde vague en particulier, vraiment une mobilisation considérable de toutes les énergies du service public hospitalier, pas que, mais du service public hospitalier qui peut être très fier de l'effort accompli, avec beaucoup de réussites, mais qui derrière traverse aujourd'hui une crise qui est très difficile à gérer, avec une pénurie de soignants qui met les hôpitaux dans une grande difficulté.

Donc, ma perception, c'est que, probablement, il faut qu'on aille rechercher ce qu'on n'a pas fait et qu'on soit capable à nouveau d'aller tirer les leçons les plus efficaces de ces situations-là. Comment on a fait pour réussir aussi bien dans une situation aussi difficile et

pourquoi, aujourd'hui, on est dans une situation où on a encore une fois de moins en moins de possibilités de faire tourner correctement nos hôpitaux ?

Aujourd'hui, on est dans la difficulté dans certains secteurs, vous le savez aussi bien que moi, les urgences de proximité sont en difficulté, les secteurs de pédiatrie s'en sont fait la manifestation médiatique récemment. Mon sentiment, c'est qu'on a quelque chose à faire sur la reconnaissance de la pénibilité de certaines carrières, et je crois que, de ce point de vue-là, il y avait une grande attente de la part de ces soignants au moment notamment de la première et de la seconde vagues, qui l'on perçue comme la reconnaissance de ce qu'ils pouvaient espérer obtenir légitimement, et derrière ça, il y a une certaine déconvenue, malgré le Ségur et les efforts déjà faits, malgré la valorisation financière apportée à leur carrière, il y a quelque part derrière ça des enjeux qui n'ont pas été complètement maîtrisés. Probablement, sur la reconnaissance de la pénibilité de certains métiers mais aussi sur l'évolutivité des carrières, il y a probablement quelque chose de très important à faire de ce point de vue-là. Trop d'agents hospitaliers, aujourd'hui, sont dans l'impossibilité d'avoir une perspective, une prospective de carrière les amenant à penser que le service public, dont ils sont très fiers...

Vous savez, j'étais à l'hôpital très tard hier soir et tôt ce matin, je ne croise que des soignants qui sont fiers d'être là, mais pour autant, deux d'entre eux m'ont annoncé que, dans les prochains mois, ils partiraient, parce que difficulté d'accès au logement, parce que perspectives d'évolution, de rémunération et de plan de carrière encore un peu insuffisantes, parce que finalement pas la reconnaissance qu'ils espéraient dans la durabilité. Voilà la difficulté qu'on vit aujourd'hui.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci. On l'a compris. Je crois que le ministre a entendu votre message sur les évolutions de carrière, la pénibilité, on en parle beaucoup aujourd'hui notamment avec certaines professions. C'est bien d'avoir fait ce focus. Thierry Pech, en tant que directeur général de Terra Nova, je vous passe la parole, vous avez une vision assez large des attentes des Français. On quitte un petit peu le monde médical pour la France entière. Quelle pourrait être l'approche à adopter pour répondre aux attentes de ces Français et les écueils à éviter pour que, en termes de services publics, ils soient satisfaits de l'offre qui leur est proposée ?

Thierry PECH, directeur général de Terra Nova :

Merci de nous accueillir, Monsieur le Ministre. Je vais venir à votre question. Je voulais faire deux petites remarques en rebond à des choses qui ont pu être dites, d'abord par rapport à ce qui vient d'être évoqué, la situation au moment de la crise Covid, je trouve que

notre pays est assez bon dans les moments très difficiles, que par gros temps, chacun donne le meilleur de soi-même, les agents ont été d'une générosité, à l'hôpital, mais pas que, assez exceptionnelle. La question, c'est : comment est-ce qu'on pourrait être aussi bon par temps calme ? Je crois que, en effet, il faut arriver à capitaliser sur ce qui se passe dans les crises. Ça paraît très important. L'autre point en rebond au débat précédent, parce qu'on dit toujours qu'il y a une montagne d'investissements, il faut investir, ce sera mieux si on investit, etc. Regardons les choses de façon contrefactuelle par le passé. La crise que nous vivons aujourd'hui, la crise ukrainienne avec ses coûts d'inflation, des hydrocarbures, de renchérissement de nos importations, en fait, elle serait beaucoup moins violente si nous avions investi ne serait-ce que la moitié de ce que nous avons promis lors du Grenelle de l'environnement, si nous avions développé les énergies renouvelables, isolé davantage les bâtiments, les 50 ou 100 milliards d'euros que nous aurions mis là-dessus il y a quinze ans aurait permis d'économiser deux à trois fois plus aujourd'hui. Sur l'adaptation au changement climatique, dans une ville comme Nîmes, par exemple, les 200 millions d'euros qui ont été mis sur la table pour adapter les infrastructures urbaines de Nîmes ont déjà été économisées au moins deux fois en coûts évités au moment de ces précipitations monstrueuses. Ça représente un exemple au niveau mondial qui commence à être suivi partout.

Les Français peuvent être paradoxaux. Ils disent : je veux quelqu'un au guichet, au téléphone, je veux quelqu'un à qui parler. En même temps, ils ont adopté les accès numériques qu'on leur a proposés pour plein de services, par exemple pour les impôts. Ça s'est très bien passé, ça marche très bien. Qui sont ces gens qui veulent à la fois parler à des humains et en même temps qui utilisent volontiers des outils numériques ? En fait, ils ne sont pas du tout contradictoires. Ils n'attendent pas du service public une sorte de service sur mesure, customisé, humain pour les routines, mais quand ils ont un problème, ils ont besoin de quelqu'un à qui parler. Ils ont un problème parce qu'ils sont éventuellement malhabiles avec les technologies, mais ils peuvent aussi ne pas réussir à résoudre les questions auxquelles ils sont confrontés. C'est là qu'ils ont besoin d'un contact. C'est quelque chose que nous commençons à faire mais que nous avons du mal à penser dans notre tradition car nous venons d'une tradition politique et sociale qui a su construire des solidarités froides, des mécanismes qui redistribuent de l'argent beaucoup plus que d'autres pays européens, mais les solidarités chaudes qui relèvent de la bienveillance au guichet, de la disponibilité, de l'attention aux autres, c'est quelque chose dont on dit à tort que ça ne s'apprend pas. Si, ça s'apprend, ça se communique, ça s'exemplifie. C'est une des attentes des Français.

Une autre attente me semble-t-il, c'est dans la façon dont on déploie l'intervention publique, la façon dont on agit publiquement. Nous venons d'une tradition où cette chose-là se faisait de façon assez verticale. Nous avons en tête finalement un logiciel de modernisation un peu élitiste hérité des décennies d'après-guerre. L'expertise de l'Etat

couplée à la légitimité du suffrage nous donnait l'autorisation de déverser sur la société ce qui était bon pour elle et de se comporter comme des instituteurs de la société. C'est comme ça que l'Etat se comportait vis-à-vis de la société française. Ça a changé et ça devrait changer plus vite encore. Je crois que les Français ne supportent plus d'être considérés comme des enfants à qui on fait la leçon. Ils ont des choses à dire, et d'une certaine façon, et je vois que Madame la Préfète opine du chef, quand on les traite mieux, ils accueillent mieux. Quand on pense aux ZFE, à la politique zéro artificialisation nette, au grand plan d'isolation des bâtiments, chaque fois, l'Etat et les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités territoriales vont devoir mettre autour de la table plein d'agents, et mettre en place des accords avec eux, leur demander des engagements, etc., sinon, on n'y arrivera pas. Pour les artisans de la logistique marchande dans les ZFE, ils vont devoir changer de voiture et renouveler des crédits. Il faut que l'Etat mette autour de la table les constructeurs automobiles et les organismes de crédit en disant : on vous assure un volume d'activité, quel prix vous faites sur vos véhicules, sur vos crédits ? Ce travail du deal, finalement, c'est aussi l'horizon d'une nouvelle façon d'agir pour l'Etat et je crois que c'est assez prometteur.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci Thierry Pech. Monsieur le ministre, on parle beaucoup d'investissement, de services publics performants, on a eu l'exemple de la Banque de France, qui n'est peut-être pas déclinable partout, qui a réduit nettement sa masse salariale pour retrouver des marges de manœuvre, on a vu aussi un changement de politique concernant le gouvernement, un premier quinquennat marqué par des objectifs de suppression de postes très élevés au début, 120 000 postes en moins dont 50 000 qui n'ont pas été réalisés, et là, on part plutôt sur un objectif de stabilité en solde net, bien sûr, pour ce nouveau quinquennat, donc est-ce à dire que, finalement, réduire la masse salariale pour un service public plus performant, ce n'est plus la solution ? Et en même temps, quelles pourraient être d'autres voies ? Il y a eu des revues des missions faites sous les gouvernements précédents, donc éventuellement se dire qu'on peut très bien confier certaines missions au privé, garder seulement les grandes missions régaliennes dans le public... Ou est-ce que cette approche est définitivement dépassée ?

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

D'abord, j'espère vous avoir convaincus que je veux un Etat qui ne se désinvestisse pas, une puissance publique qui assume ses responsabilités d'investissement, de présence territoriale, et là, je crois qu'il y a une forme de consensus aujourd'hui pour dire ça. Ça veut dire aussi avoir l'humilité, j'ai utilisé ce mot pour introduire notre journée, de reconnaître que, nous-mêmes, majorité présidentielle, nous avons bougé. Le programme du premier

quinquennat n'est pas le même qu'aujourd'hui, il y avait à l'époque un programme de suppression de postes, et la feuille de route sur laquelle repose ma mission aujourd'hui ne repose pas sur des suppressions de postes dans ce quinquennat. Je disais tout à l'heure que certains débats me semblaient dépasser. Le pilotage par le plus ou le moins en nombre de fonctionnaires me semble un débat dépassé, quand dans les collectivités territoriales, on n'arrive plus à pourvoir les postes. J'ai échangé avec le président du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, il disait que, sur les métiers de la petite enfance et du lien, huit postes ouverts, un poste pourvu. Donc, ce débat, il est derrière nous d'une certaine façon, et pour ceux, et c'est un peu le cas vers notre gauche, qui diraient que la seule solution, c'est absolument dans tous les services publics de remettre plus de fonctionnaires, de ne répondre que par le nombre, et un peu plus vers notre droite, à ceux qui portaient des programmes de suppression à la hache de façon un petit peu aveugle, je crois qu'il faut répondre que nous avons changé. Et pour nous, c'est ça aussi le changement, plutôt porter une vision de déconcentration. On a besoin d'efficacité et peut-être d'un peu moins de fonctionnaires dans les administrations centrales et peut-être plus de fonctionnaires de façon déconcentrée dans un partenariat efficace avec les collectivités territoriales.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. Régine Engström, vous êtes préfète de la région Centre-Val-de-Loire. Vous représentez bien sûr les services de l'Etat sur les territoires. Pouvez-vous nous rappeler les missions, surtout aujourd'hui, et par rapport à ce que vient de dire Monsieur le Ministre, sur l'attractivité et comment les services publics aujourd'hui sont vus sur les territoires ?

Régine Engstrom, préfète de la région Centre-Val-de-Loire :

Nos missions sont de mettre en œuvre les différentes politiques du gouvernement au dernier kilomètre. Notre sujet, il est là, c'est que les projets s'incarnent dans la vraie vie des Français. C'est notre travail au quotidien. Après, sur la difficulté d'atteindre cet objectif-là, c'est un vrai changement de culture. Mon sentiment aujourd'hui, c'est que l'intérêt général ne se décrète pas. Il faut le prouver au quotidien. On l'a vu pendant la crise Covid par exemple quand il a fallu vacciner avec de l'AstraZeneca, les gens ne voulaient pas se vacciner avec l'AstraZeneca, il y avait ce risque de thrombose, et notre objectif étant de ne pas perdre de doses et de vacciner, il a fallu faire de la pédagogie. Sur l'eau, cet été, on a plusieurs villes qui se sont retrouvées sans eau potable, ce qui est assez rare, d'avoir des villes qu'on a dû alimenter avec de l'eau en bouteille, quand on parle d'économies d'eau, là non plus, ça ne se décrète pas, il faut convaincre. On a un autre rapport aux services publics et aux citoyens pour expliquer ce qu'on va faire, et on aura la même chose pour les énergies renouvelables. Dans ma région, les gens ne veulent pas d'éolien, ils en ont déjà beaucoup.

C'est une région très patrimoniale. Comment on va faire pour continuer à développer les énergies renouvelables ? Là aussi, il faudra convaincre. Un autre changement de posture, c'est cette histoire de dernier kilomètre.

Pendant le Covid, on avait un objectif de vacciner les gens. Tous les jours, à 13h, à 20h, dans les médias locaux, la presse locale, on voyait le nombre de gens vaccinés, le nombre de gens à l'hôpital, le nombre de décès, et on savait si on était bon ou pas. C'était extrêmement violent. Jusqu'à présent, on a plutôt une culture un petit peu du moyen, de l'évaluation extérieure assez violente. Tous les matins, on regardait les chiffres et on réorientait les dispositifs. Sept ou huit centres de vaccination suffisaient dans notre département mais on en a armé 55 en réalité. En termes de culture managériale de nos équipes, c'est quelque chose de nouveau. Ça demande du courage. On avait armé notamment un très gros centre de vaccination, vaccinodrome avec des injonctions de les laisser ouverts le week-end. Chez nous, ça ne marchait pas. Et ouvrir un centre qui ne vaccine pas le week-end, c'est embêtant, ça veut dire que les infirmières et les médecins mobilisés ne seront plus, du tout, disponibles dans la semaine là où il y a vraiment de la demande.

Et une très haute autorité vient un week-end et mes équipes me disent : il faut ouvrir le centre parce qu'ils veulent le voir. J'ai dit : non, on ne peut pas l'ouvrir, il n'est pas efficace. J'appelle le cabinet, je leur explique. Et on me dit : vous avez vu les ordres ? Donc, j'ai expliqué. Ça a pris un peu de temps. Et finalement, la personne n'est pas venue parce qu'elle s'est rendu compte que ce n'était pas une bonne idée. On travaille sur une nouvelle forme de subsidiarité, c'est ce que prône la loi 3DS, c'est l'importance en fait qu'on ait de grandes lignes au niveau nationale mais qu'au niveau territorial, on puisse décliner territorialement les politiques nationales pour les adapter au plus près aux besoins du terrain. C'est une nouveauté aussi extrêmement importante.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Plus de déconcentration, c'est ce que disait le ministre tout à l'heure. Merci beaucoup. Merci pour votre réponse. Nous allons maintenant passer la parole à la salle. Il y a deux hôtesse de chaque côté. Tout le monde malheureusement ne pourra pas prendre la parole. Il y aura un deuxième temps pour vous exprimer... Philippe Laurent peut-être au premier rang ?

Philippe LAURENT, maire de Sceaux, président du CSFPT :

D'abord, merci, Monsieur le Ministre, de l'organisation de cette journée. Elle vient en effet à point nommé. Je vais parler de moi deux secondes. Il se trouve que je suis rentré dans la vie électorale en 77, ça fait déjà un certain temps, et la même année, je devenais aussi salarié du secteur privé. J'ai connu un pays dans lequel il n'y avait pas d'opposition entre le secteur public et le secteur privé. En fait, il y avait toujours ce sentiment que, dans un pays comme le nôtre, le service public, c'était l'ossature de la Nation. Je ne reviens pas sur l'histoire de France. Je ne vais pas refaire tout le parcours. Mais on voit bien qu'en France, l'Etat finalement a construit la Nation et que le service public a toujours été l'ossature de cette Nation parce que les fonctions collectives ont toujours été exercées en France d'abord par le service public, avant les paroisses, avant les associations, avant tout autre système qui rassemble les gens.

Donc, cette idée du service public qui assure les fonctions collectives, c'est une idée forte. Est-ce que nous l'avons toujours ? Je trouve que, dans ce débat, il faut qu'on sorte avec une réponse à ça. Elle sera certainement différente selon chacun d'entre nous, mais il faut qu'on sorte au moins en se posant la question de savoir si le service public est toujours l'ossature de la Nation. Si on répond oui, le service public, ce sont forcément des agents publics, pas forcément pour tout. On a des exemples de délégations de service public justement qui peuvent fonctionner dans certains domaines. Mais dans tout ce qui concerne les métiers du lien (petite enfance, école, sécurité, animation, etc.), il faut qu'il y ait des agents publics bien formés, bien considérés, bien rémunérés, et je me réjouis de ce que vient de dire Stanislas GUERINI sur l'évolution, que je me permets d'appeler idéologique, de la majorité, entre 2017 et 2022, et je pense que, en effet, cette évolution est donc tout à fait réelle, et je dis aujourd'hui que, si nous voulons renforcer l'attractivité de notre fonction publique, territoriale mais aussi de la fonction publique d'Etat, nous devons évidemment redonner de la fierté à tous ces agents publics, cette fierté de travailler pour le service public, donc redonner un sens. C'est une question politique. Ce n'est pas de la gestion ou de la comptabilité. On a mis trop de comptabilité dans tout ça ces dernières années. C'est de la politique. Voilà le message que je voulais faire passer ce matin.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. Vous en discuterez cet après-midi dans les ateliers. On a noté votre interrogation. Monsieur souhaitait s'exprimer.

Philippe GALVAN, ancien Entrepreneur d'intérêt général :

Ancien entrepreneur d'intérêt général Promotion 5. L'an dernier, j'ai eu la chance de contribuer aux enjeux de modernisation de l'Etat au sein du ministère de la Mer. Une chose que je vois beaucoup dans mon expérience de consultant en informatique, c'est la question du contrôle de l'exécution et de la dérive des coûts dans les projets numériques. D'ailleurs, projets numériques qui ne sont pas tous forcément des produits numériques mais une vision plus large numérique. Aujourd'hui, en réponse un peu à ce que disait M. Pierre Moscovici sur la Cour des Comptes, quelle est la vision de l'Etat sur peut-être, une hypothèse, le fait que la Cour des Comptes ait une force plus efficace sur le contrôle local et le contrôle général des investissements dans le numérique ? Le contrôle des prestataires, entre autres, la capacité qu'on peut mettre en œuvre ?

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Très bien. Merci beaucoup. Il y a une autre question là. Désolée, je vois plein de mains se lever... Mylène Jacquot, au deuxième rang.

Mylène Jacquot, secrétaire générale de CFDT Fonction Publique :

Simplement, ce qui m'a fait réagir ce matin et je partage, du coup, la réaction, c'est le début, je ne vous cache pas que ça a suscité quelques inquiétudes voire énervements du côté de la CFDT avec une attaque de la réflexion par Pierre Moscovici sur un prisme qui est celui de la dépense publique, sur le service public. Or, je voudrais plutôt partir des propos de Mme Haziza, vous êtes bien repartie du sens des politiques publiques et des enjeux climatiques, mais pas seulement, il y a la question des solidarités et aussi de l'accueil humain qu'il faut penser collectivement. On a, je le crains, une absence de réflexion sur l'ampleur des enjeux devant nous. La crise climatique est aussi humaine avec des conséquences notamment de mouvements de populations et je ne suis pas certaine que nos services publics se donnent les moyens de les penser et de les accompagner.

Emma HAZIZA, hydrologue :

Je crois que la question est une question de rythme de transformation actuelle, c'est-à-dire que l'évolution climatique va beaucoup plus vite que nos manières de transformer nos services et nos territoires. Je crois que c'est surtout cette question que l'on doit se poser parce qu'il y a des métiers qui vont devoir évoluer, il va y avoir des mutations très profondes, j'ai en tête en juin 2019 30 départs de feu en plein champ en Picardie alors que les colonnes

de pompiers étaient en renfort sur le pourtour méditerranéen. Même la Bretagne qui semblait être l'îlot où on pouvait se réfugier en cas d'atteinte climatique, a atteint les 40 degrés, donc le service public, c'est aussi les hôpitaux qui devront se renforcer à chaque vague de chaleur... On a eu quatre vagues de chaleur cet été. En octobre, il faisait 29 degrés à Toulouse, 10 degrés de différentiel par rapport à la norme. 10 degrés en été, ce n'est plus du tout la même chose.

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Un mot rapide parce que vous avez dit des choses importantes. Je démarre par la question du pilotage ou pas par les moyens, pour rassurer j'espère Mylène Jacquot. Pour le coup, je crois qu'il y a une forme de convergence sur une certaine forme de limite au seul pilotage par les moyens, quand on regarde les enjeux qui sont devant nous. Vous avez mentionné la question du recours à des prestataires extérieurs, etc. Un exemple très concret. Il y a ici le directeur interministériel de la transformation publique. Aujourd'hui, quand on réinternalise des moyens pour faire du conseil à la DITP, on économise à peu près 100 000 euros par poste. Ça montre donc qu'il y a quand même certaines limites d'une certaine façon, à une forme de raisonnement en plafond d'emploi. Ça montre que ça ne peut pas être le seul pilotage possible. On doit réinvestir, et peut-être, d'ailleurs, le débat est mal situé, parce qu'on dit qu'il faut réarmer l'Etat stratège mais je pense qu'il y a plein de gens qui sont capables de faire la stratégie dans l'Etat, qu'on utilise parfois mal, mais on doit réarmer notre capacité de maîtrise d'ouvrage. Sur les sujets numériques et informatiques, c'est très vrai. Et sur l'immobilier, c'est très vrai aussi là-dessus. On a donc besoin peut-être un peu plus de rameurs, un peu moins de barreaux, mais des barreaux mieux formés, pilotés et managés, et c'est intimement lié à la réforme de la haute fonction publique que l'on porte aujourd'hui.

Monsieur le maire, vous avez dit : est-ce qu'on partage cette ambition que la puissance publique soit l'ossature de la Nation ? Moi, je vous propose d'en faire un point de consensus aujourd'hui, je crois que c'est quand même ce qui se dégage beaucoup de nos échanges à une condition, qui nous rendra peut-être à l'aise aussi avec le privé, avoir une puissance publique porteuse de nos communs, investir dans les infrastructures, la fibre demain, la gestion de nos données personnelles... Je pense que les transformations numériques sont un bon exemple de ça. Je le dis d'un mot. En numérique en matière de santé, on était extrêmement bloqué il y a quelques années. C'est un sujet qui a fait un grand bond en avant. On fait de la télémedecine aujourd'hui, un million de personnes par semaine contre 40 000 avant la crise sanitaire, on a débloqué des sujets comme Mon espace santé, par exemple, et ça, ça a pu être fait ces deux dernières années parce qu'il y a eu deux conditions : d'abord, mieux définir les règles du jeu sur les datas, qu'est-ce que l'Etat fixe comme règles du jeu en termes de sécurité, d'éthique et d'interopérabilité, et que l'Etat soit très clair sur

l'investissement qu'il faisait, lui, dans les infrastructures en matière numérique de santé, et à partir de là, on peut interagir avec des acteurs privés, des Doctolib ou autres et créer, d'une certaine façon, de la valeur parce qu'on a mieux défini les règles.

Arnaud BONTEMPS, porte-parole du collectif Nos Services Publics :

Bonjour, je suis porte-parole du collectif Nos Services publics, et je ne sais pas quoi penser... Il y a un an, avec notre collectif, on a mené une grande enquête sur la perte de sens, on a recueilli plus de 3000 témoignages de ce que c'était pour les agents publics. Pour Isabelle, prof d'anglais, la perte de sens, c'est faire cours à 35 élèves par classe en donnant la priorité à l'interaction orale. Pour un kiné dans le PACA, c'est de rééduquer quelqu'un à la marche quand il est contentonné le reste de la journée. Pour un administrateur territorial, c'est-à-dire à l'automne des idées de nouveaux projets...

Globalement, la question est celle des injonctions contradictoires. Si on sort d'ici avec des déclarations d'amour aux services publics sans les moyens qui y vont, on ajoutera une injonction contradictoire à l'injonction contradictoire. Le risque, c'est la question du consensus, la vocation universelle des services publics, le risque, c'est que ça devienne le service public pour les pauvres et des pauvres services publics quand les riches auront toujours un joker pour aller dans le privé. Monsieur le Ministre, vous nous dites que vous voudriez faire d'un consensus le fait que le service public soit l'ossature de la Nation. Je voudrais presque vous prendre au mot et vous offrir un cadeau. Vous connaissez ce tableur dans lequel les agents du service public excellent. Vous nous proposiez de faire des démonstrateurs de réussite. Je vous propose de garder celui du développement comparatif du privé et du public. Regardons ce que c'est dans l'école, les universités, les secteurs de santé, et faisons le bilan dans quatre ans sur les actes sur ce que ça aura réellement produit.

Lou-Jayne HAMIDA, Fédération des Acteurs de la Solidarité :

Merci. Fédération des acteurs de la solidarité. Je viens du collège des personnes concernées. Je pense que vous savez ce que ça veut dire tous... Je représente les personnes qui sont en bas de l'échelle, on va dire, celles que l'on n'entend jamais, qui dépendent entièrement des services publics. Il y a 16% de la population actuellement qui est dans une situation de précarité extrême malgré les aides que l'Etat met en place malgré tout. Les fractures... Vous parliez Monsieur Pech de la participation des personnes. Il y a un groupe de personnes que l'on n'entend jamais, les personnes aussi représentées par les associations mais il faudrait leur faire de la place. J'étais moi personnellement contre le CNR parce qu'il y a tellement d'instances qui sont là, qui ont fait les travaux aussi bien pour les services publics que pour les aides, on recommence le même travail, et je veux vous dire qu'il est

impératif d'associer ces personnes et de les écouter. Nous avons dans la salle un délégué au Défenseur des Droits qui est venu nous entendre au CNPA, instance qui existe depuis une dizaine d'années. Ce sont des gens qui préconisent des choses mais qu'on n'entend jamais. Nous avons rédigé un plaidoyer en avril et nous voudrions vous le remettre mais surtout, vous savez, ce que nous voulons, c'est qu'enfin, une fois pour toutes, ces paroles ne soient plus des paroles. Il y a six thèmes. Le contrôle est impératif, et nous le demandons aussi parce qu'il y a un abus énorme. Je viens avec trois administratrices d'une association de parents d'élève de gagner un procès parce qu'il y a une opacité totale. Vous signez des chèques en blanc. Il faut arrêter de signer des chèques en blanc, il faudrait ce contrôle, donner de l'espoir à nos concitoyens. 92% des communes en France ont voté RN. L'histoire se répète. Madame la préfète, vous représentez l'action publique jusqu'au dernier kilomètre. Les principes de fonctionnement du service public sont égalité, équité, adaptabilité, continuité, il y a une charte publique de 1992 qui parle de transparence, et neutralité, et j'aimerais que les agents du service public, certains agents oublient leur étiquette quand ils franchissent les services publics, il y a énormément d'inégalités territoriales, vous savez tous de quoi je parle, énormément de discriminations, et ce sont les personnes en bas de l'échelle qui le subissent, ce n'est pas seulement racial, les personnes âgées, les jeunes, les femmes, qui sont énormément discriminées... Et d'ailleurs, Monsieur Cariou, dans le secteur social et médico-social, il y a énormément de femmes dans ces milieux-là... C'est être à l'écoute des uns et des autres et arrêter de faire des coupes budgétaires sur les politiques sociales qui sont le parent pauvre de toutes les politiques publiques. Le monsieur de la Banque de France et de la Cour des Comptes disait : on donne une enveloppe et ils gèrent...

Merci de m'avoir donné la parole. C'est difficile mais je suis là pour représenter les personnes qu'on n'entend jamais et qui font le lit du populisme. La vague est en train de grossir. Je n'ai pas peur mais l'avenir est inquiétant pour les jeunes générations. Merci.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci Madame pour ce témoignage. Nous avons la diffusion de deux petites vidéos d'agents. Je vous laisse regarder.

(Vidéo)

Séquence 3 : le visage des services publics de demain

Comment rendre les services plus attractifs, accessibles et en phase avec les grandes transitions que nous connaissons ?

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Nous allons passer à d'autres séquences. C'étaient des témoignages d'usagers qui tombent parfaitement bien pour la dernière partie. On a parlé de proximité, de numérisation aussi, on parlait aussi déconcentration avec Madame la préfète tout à l'heure, donc, effectivement, comment mettre encore plus de services publics dans les territoires, plus de proximité, et vous avez évoqué tout à l'heure France Services qui se développe, on va atteindre 2600 structures à la fin de l'année, on a un petit peu dépassé l'objectif. Malgré tout, certains territoires restent encore un petit peu délaissés, donc comment faire plus confiance aux territoires et acteurs de terrain ?

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Vaste question ! Je vais essayer d'être très bref. D'abord, je veux dire un truc presque un peu provoc ou paradoxal, c'est : la vie des gens est complexe. On le voit bien dans les témoignages qui sont faits là. Moi, je ne crois pas qu'on va tout pouvoir simplifier d'un coup de baguette magique. Ce n'est pas vrai. C'est normal que l'administration recueille une part de cette complexité-là. Ce qu'il faut arriver à faire, c'est inverser les choses et repartir de l'utilisateur. Cette complexité, on doit la réinternaliser chez nous. Trop souvent, on fait subir à l'utilisateur la complexité de l'organisation de nos administrations, et au fond, France Services est un bon exemple de ça, de se dire : on repart du besoin du terrain, de l'utilisateur, de sa demande, et il n'en a rien à faire de se dire si c'est la collectivité, l'Etat, etc. Il a besoin d'un visage, d'une voix, d'un interlocuteur unique qui réinternalise ensuite la complexité. On inverse la donne et c'est ce qu'on essaye de faire.

La deuxième chose, c'est de clarifier les compétences et je suis très heureux d'être entouré d'élus, d'élus territoriaux, d'une sénatrice qui travaille sur ces questions-là. On doit clarifier les compétences, et je ne sais plus qui parlait de subsidiarité tout à l'heure, tout ce qu'on peut faire à l'échelle locale, il faut le faire à l'échelle locale avec un principe de remontée. J'ai été rapporteur d'une loi sur le droit à l'erreur, c'est une formidable initiative. Est-ce que ça s'applique partout de façon homogène ? Non. Il faut l'amener dans un changement de culture et mettre aussi de la confiance en interne pour les agents, d'une certaine façon faire le droit à l'erreur pour les agents publics, parce que ça a été beaucoup dit, je n'ai pas prononcé le mot management jusqu'à présent mais il a été prononcé, il faut qu'on redonne des marges de manœuvre, et le président de la République devant les

préfets et cadres de l'Etat avait dit : prenez des initiatives, prenez des risques, et il est important qu'on se redonne cette capacité à faire pour rapprocher nos services publics et administrations des usagers.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci beaucoup. Vous avez été très concis ! Françoise Gatel, vous êtes sénatrice d'Ille-et-Vilaine, vous défendez le rôle des élus locaux face à un exécutif dont vous avez dit qu'il n'avait pas la culture des collectivités. Comment voyez-vous la place des élus locaux ?

François GATEL, sénatrice l'Ille-et-Vilaine :

Monsieur le Ministre, merci très sincèrement d'être là. J'aime beaucoup l'intitulé de cette rencontre : grande conversation. Parce que je crois qu'une des manières de faire ensemble, et vous l'avez dit, Madame la préfète, aujourd'hui, la vie est beaucoup moins simple qu'avant où quelqu'un donnait un ordre et ça ruisselait jusqu'au bout et la vie fonctionnait. Je crois que l'intérêt d'être ensemble aussi différents que nous sommes aujourd'hui, c'est d'entendre, d'écouter une sorte de polyphonie, que vous devez rendre harmonieuse, Monsieur le Ministre, dans la manière dont on voit, dont on exerce ce service public.

C'est une sorte de diagnostic partagé. N'empêche que chacun aura un peu sa voix, donc c'est important. Moi, je suis sénatrice aujourd'hui, je m'occupe de décentralisation, de déconcentration, tous ces grands mots, là, j'ai été maire pendant très longtemps et je crois que ce que l'on attend, c'est un service public, ce que j'appelle à hauteur d'homme, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, où que vous soyez, où que vous habitiez, la République est vôtre et vous devez avoir accès à un service public de qualité. Et je prends un exemple qu'un jour, j'ai décrit à un préfet, qui m'a regardée comme une femme étrange. Sans doute ici nombreux sont ceux qui ont vu le film Le Père Noël est une ordure. Il y a une femme, Zézette qui, quand elle est en train d'essayer de remplir le formulaire de la Sécurité sociale, elle dit : il n'y a pas assez de case pour écrire son nom. Et alors, moi, j'ai toujours ça en tête parce que, vous l'avez dit, il y a des gens qui sont totalement autonomes, qui vont utiliser avec bonheur la dématérialisation, qui n'ont jamais de souci parce qu'ils savent faire. Et il y en a d'autres. Vous pouvez dire à Zézette d'aller devant un ordinateur, elle ne s'en sortira pas. Cette femme a naturellement une situation compliquée et il faut l'accompagner. Donc, je pense qu'on est dans cette idée, quand on parle de l'efficacité de l'action publique jusqu'au dernier kilomètre.

Et puis on parle de crise, de crise écologique... Je pense qu'on n'est pas en crise au pluriel. On est dans une rupture absolue et totale de l'univers dans lequel nous vivons, à la fois écologique, vous l'avez dit, géopolitique, on n'en parle pas, et sociétale, vous l'avez dit. Il

faut qu'on se convertisse et qu'on apprenne à glisser dans un autre monde un peu fait d'incertitude. Ce qui est génial, c'est le génie de ce peuple, tellement inattendu que, quand il y a une crise gigantesque, ça a été dit au moment de la crise sanitaire, on a été fabuleux et remarquables. Tous ensemble. L'ARS s'est mise à parler aux maires... Franchement ! Ça, c'est la découverte du siècle. Parce qu'il fallait mettre en place des centres de vaccination et l'ARS, qui est quelqu'un de brillant, ne connaissait pas les maires...

Et on a vacciné jusqu'au bout. On s'est rendu compte qu'il fallait se parler. Formidable. Et puis la crise sanitaire est terminée. On essaie d'oublier ce moment un peu de cauchemar alors que les crises sont des moments d'enseignements remarquables, c'est-à-dire qu'on a vu là comment personne ne pouvait rien faire seul. Un exemple. Le président de la République, il vient sur les écrans de télé à 18h le dimanche soir et dit : il faut rouvrir les écoles. Il rentre à l'Elysée trouver son lot de soucis, et les maires commencent à se mettre en mode : j'invente la solution, comment je fais pour ma cantine, etc. ? On a vu une armée de gens qui ont envie que ce pays marche trouver des solutions. Donc, il faut qu'on sorte chacun de nos champs, que l'Etat parle aux fonctionnaires de la collectivité, que le médecin parle à l'infirmière, ce qui se fait beaucoup. Voilà, qu'on sorte de notre champ de sécurité et qu'on invente des modèles un peu différents et puis, je vais peut-être me fâcher avec une partie de l'assistance, mais je ne suis pas comme M. Moscovici une femme d'argent au sens où lui fait son travail brillamment, je plaisante, mais ce qui m'importe, c'est qu'on ne pense pas simplement que tous nos problèmes seront résolus parce qu'on met plus d'argent.

Parce qu'on ne sait pas forcément travailler ensemble, on invente des trucs archi compliqués et on a une organisation qui n'est pas bonne. Je vais donner un tout petit exemple. On a des régions et des départements qui ont des responsabilités de collèges et de lycées. Ça marche plutôt bien. Or, le gestionnaire du lycée, qui doit exercer le métier, il ne dépend pas du président de la région ou du département mais du ministère de l'Education nationale, donc, si on fait un circuit court, je pense que ça irait mieux...

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Vous êtes pour la simplification ?

Françoise GATEL, sénatrice l'Ille-et-Vilaine :

Non, ce n'est pas l'affaire. Dire aux gens qu'on va trouver un truc simple, c'est en général le début des ennuis parce que ça ne marche pas. Je pense qu'il faut qu'on réfléchisse ensemble, qu'on permette aux acteurs de trouver des solutions, qu'on expérimente, qu'on évalue et que, dernier mot, il faut travailler sur l'attractivité de la fonction publique, mais pour ça, il faut qu'on vous connaisse. Est-ce que des jeunes savent que, dans une collectivité,

il y a un responsable de cybersécurité ? Est-ce qu'on connaît vos métiers ? Est-ce qu'on a envie de le faire ? Monsieur le Ministre, il faut que vous communiquiez, il faut que les gens voient des fonctionnaires qui font un travail remarquable, comme les parents ont découvert que les enseignants faisaient un métier d'enfer pendant le confinement qu'ils ne voudraient surtout pas faire. Donc, faisons-le... Sérieusement. Et développons l'apprentissage, développons l'accueil de jeunes en stage parce qu'ils vont communiquer de manière formidable. Et puis, vous avez raison, je pense que les fonctionnaires, on doit pouvoir leur permettre de s'aérer et d'avoir des progressions de carrière. On n'est pas enfermé dans un métier et je pense qu'il faut qu'on ait cette reconnaissance.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

On vous avait tendu la perche pour le dernier sujet qui sera abordé, gros sujet, l'attractivité de la fonction publique. Monsieur le Ministre, je vais tout d'abord vous demander de reparler de Zézette en fait. On a parlé de dématérialisation, de simplification... Et c'est vrai qu'en fait, beaucoup disent en même temps, notamment la Défenseure des Droits sur la dématérialisation, que souvent, elle est faite à marche forcée. Comment trouver le bon équilibre entre services publics en ligne, simplification, dématérialisation et garder le lien sur les territoires ? On parle des derniers centimètres au lieu du dernier kilomètre.

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Je vais dire deux ou trois mots avant d'arriver au sujet de l'attractivité. D'abord, un mot presque un peu provoc pour essayer de rompre un peu le consensus trop parfait de cette matinée. Il ne faut surtout pas arrêter la numérisation. On est en retard sur l'utilisation de l'intelligence artificielle, sur la meilleure connexion des bases de données entre les différents services administratifs, si on veut faire l'administration proactive, si on veut que le « dites-le-nous une fois par toutes » soit une réalité, il faut qu'on aille à fond, mais si on veut réussir ça, il ne faut surtout pas opposer la numérisation avec le besoin de réhumanisation de nos services publics, et donc, c'est pour ça que c'est aussi vrai de dire qu'il y a trois quarts des gens qui interagissent avec les services publics via le numérique, il y a 500 millions de visites annuelles sur servicepublic.fr, donc on leur dit quoi à ces gens-là ? On arrête ? Pas du tout. On a tous envie de continuer à faire de façon numérique. Mais c'est vrai aussi ce que dit la Défenseur des Droits, et merci à son représentant d'être là avec nous aujourd'hui, ce que dit la Mednum, tous les gens qui s'intéressent à ce sujet de médiation numérique, il y a de nombreux Français éloignés durablement du numérique, c'est nous tous aussi qui avons besoin à un moment dans notre parcours administratif d'avoir un visage, quelqu'un au téléphone, donc, c'est pour ça qu'on investit, il y a les

maisons France Services, on est en train d'inventer un nouveau service public, celui de la médiation numérique avec les conseillers numériques France Services, 4000 personnes, on veut doubler leur nombre sur le quinquennat, qui vont former les Français au numérique, aider parfois à ouvrir une boîte mail, à faire ses premiers pas. Je pense que c'est totalement essentiel.

Il faut aussi que notre numérique soit responsable, éco responsable, évidemment, accessible... On n'a pas parlé de handicap ce matin, mais des services publics qui sont accessibles à tous, ce sont aussi des services publics numériques accessibles aux personnes en situation de handicap. Il y a aujourd'hui, je le dis humblement ou honteusement, il n'y a que 40% des services numériques qui sont à 100% accessibles aux personnes en situation de handicap. Ça, c'est évidemment une grande priorité. Voilà comment il faut essayer de marcher sur ses deux jambes, si je puis dire, sur ces aspects-là.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Sébastien Soriano, vous êtes directeur de l'IGN, je pense que vous avez un micro à côté de vous... L'IGN est l'Institut national de l'information géographique et forestière. Pendant six ans, vous avez été président de l'ARCEP, le gendarme des télécoms, avant d'être nommé en décembre 2020 directeur général de l'IGN, vous connaissez bien les questions du numérique appliquées à la sphère publique. Quelles sont les conditions nécessaires pour réussir cette transition numérique que tout le monde appelle de ses vœux ?

Sébastien SORIANO, directeur de l'IGN :

Merci beaucoup. C'est impressionnant d'être devant des directeurs d'administration avec qui on travaille au quotidien, c'est impressionnant aussi de voir des visages de personnes impliquées, notamment les réseaux de fonctionnaires, avec qui j'ai le plaisir d'avoir beaucoup de discussions. Cette question de la numérisation, on ne peut pas la penser sans l'inscrire dans la question des transitions et le fait d'avoir mis aujourd'hui une attention particulière sur la transition écologique, effectivement, c'est un angle très important parce que, comme vous l'avez dit tout à l'heure, Monsieur le Ministre, le sujet, ce n'est pas seulement de dire : on arrête le new public management, mais : qu'est-ce qu'on fait de nouveau ? Et là-dedans, j'ai envie de repartir du questionnaire de Bruno Latour, qui nous a quittés il n'y a pas très longtemps, qui dit : qu'est-ce qu'on continue ? Qu'est-ce qu'on fait de nouveau ? Qu'est-ce qu'on arrête ? J'insiste sur le « qu'est-ce qu'on arrête ? »

Et je vais être un peu cash parce que c'est très important qu'on se dise les choses. C'est très bien d'avoir du consensus sur les intentions, je pense que c'est une belle journée qu'on a aujourd'hui, mais c'est important qu'on puisse avancer sur des choses qu'il faut arrêter de

faire collectivement. Vous avez parlé de la simplification tout à l'heure Madame la sénatrice, qui me paraît un bon exemple. Qu'est-ce qu'on garde ? Je crois que notre trésor national, c'est la fonction publique, d'autant que ce n'était pas nécessairement mon a priori, je dois l'avouer, parce que je n'étais pas dans la soute de l'Etat mais plutôt dans la régulation, j'avais plutôt une vue du haut et je me posais un certain nombre de questions comme beaucoup de gens de me dire : le statut de fonctionnaire, est-ce que ça sert vraiment à quelque chose ? J'avoue que je me posais ces questions.

Depuis que je suis directeur général de l'IGN, je vois que, sans notre fonction publique, on est morts. On est face à des transformations technologiques majeures, notre concurrent, pour faire simple, c'est Google. On investit massivement notamment dans l'intelligence artificielle parce que notre nouveau défi est de montrer des dynamiques et pour ça, il faut de l'automatisation et donc de l'IA, et pour ça, il faut des talents. Quand il y a eu Action Publique 2022, il avait été question de se séparer de l'école d'ingénieurs de l'IGN. Aujourd'hui, c'est grâce à cette école publique qui forme des corps de fonctionnaires, d'ingénieurs cartographes, de géomètres, que l'on peut réussir cette transformation, que je peux changer les programmes de ces écoles pour mettre de l'intelligence artificielle, du big data, et que je peux ainsi inventer mon avenir.

Qu'est-ce qu'on garde ? La fonction publique. Qu'est-ce qu'on fait de nouveau ? Monsieur le Ministre, vous avez prononcé un mot très important, « doctrine ». C'est un mot qui fait un peu peur mais on en a besoin, dans ce nouveau monde qui s'ouvre, de boussoles, qui doivent nous aider à inventer un monde un peu différent dans lequel, ça a été dit, ce n'est pas l'Etat qui va faire tout seul. Monsieur le Ministre, vous avez parlé de faire ensemble. Et ce faire ensemble, c'est quelque chose qui nous anime tous évidemment. Quand j'étais à l'ARCEP, notamment, je me suis investi sur la fibre et l'arrivée de la 4G dans les territoires, ça a été porté aussi par le plan France Très Haut Débit, et aujourd'hui, ce n'est pas l'Etat qui recrute des fonctionnaires pour installer des poteaux dans la pampa, c'est toute une alchimie d'acteurs qui associe des collectivités territoriales, des acteurs privés, des industriels, qui permet ça.

Et dans ce faire ensemble, je crois qu'on a quelque chose à poser, à définir pour garantir l'ambition, parce que je vois beaucoup de programmes qui ne passent pas à l'échelle, on est beaucoup dans les POC, dans les petits appels à projets qui font fleurir des projets par ci, par-là, mais ça ne passe pas à l'échelle. On est dans un moment opérationnel. C'est un peu ce qui nous arrive aujourd'hui, on voit les parallèles que l'on voit avec la reconstruction, quand on parle de Conseil national de la refondation, c'est un peu ça, et en même temps, c'est la société qui va le faire en partie, donc, il y a de nouvelles alliances à construire, avec quels outils on le fait ? Et quels garde-fous on apporte ? Parce que cette notion de faire ensemble, ça ne doit pas être la big society de M. Cameron au Royaume-Uni. Dans le numérique, nous faisons des partenariats publics communs que l'on expérimente pour

travailler avec des communautés comme Open Street Map, communauté ouverte de la cartographie. Je sais que vous voulez m'arrêter, mais c'est sans doute le plus important, c'est : qu'est-ce qu'on arrête de faire ?

Qu'est-ce qu'on arrête de faire ? Il y a deux choses majeures : on arrête les appels à projets, d'arroser le sable, d'infantiliser les collectivités territoriales, en reprenant la main sur des compétences qu'on leur a déléguées, avec des cahiers des charges. On a un examen de conscience de tout cet Etat financeur qui s'est développé, avec un argent fantastique qui a été dépensé, alors que l'Etat opérateur, l'humain, a été assez contrôlé pour ne pas dire plus, donc, on invente des nouvelles manières de construire avec des écosystèmes en dehors de ce système de l'appel à projets. La deuxième chose que l'on arrête, c'est des évaluations abstraites. Je crois que Pierre Moscovici a insisté sur la question de l'évaluation. Il a raison, et en même temps, je veux insister sur le fait qu'aujourd'hui, ce qu'on fait en matière d'évaluation ne marche pas. Ce que vous avez dit, Madame la préfète, sur la façon dont on se corrigeait au jour le jour pendant le Covid, c'est ça, le sujet. C'est comment on crée des boucles de rétroaction. Ça veut dire des communautés, ça veut dire travailler en commun, se parler. Ce ne sont pas des rapports. Ce n'est pas forcément des chiffres. Et la troisième chose qu'il faut arrêter de faire, c'est le pilotage budgétaire tel qu'il est aujourd'hui parce que je suis obligé de dire que, aujourd'hui, le pilotage budgétaire, il scie la branche sur laquelle on est en train de construire. Ça s'appelle fongibilité asymétrique, plafond d'emploi, je suis désolé, ce sont des gros mots, mais en tant que dirigeant d'un établissement public, aujourd'hui, il y a quelque chose d'important qui est de développer la compétence et l'humain parce que j'ai effectivement une incitation à moins recruter, à déléguer au privé et j'ai beaucoup d'exemples qui montrent que, en investissant dans l'humain, à la fin, on fait des économies en euros, ça coûte moins cher, ce que vous avez dit sur la délégation des consultants tout à l'heure en est une preuve, et le comparatif public-privé sera à cet égard très intéressant.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Merci. Réinvestir dans l'humain... Merci, ça nous fait une transition toute trouvée pour évoquer le dernier sujet et l'un des plus importants, l'attractivité de la fonction publique. On en parle depuis quelque temps. Les concours font de moins en moins le plein, ça a d'ailleurs un peu défrayé la chronique à la rentrée parce que certains postes de professeur restaient vacants alors que, paradoxalement, la fonction publique pendant des années a un peu joué le rôle de refuge, notamment en période de crise, avec l'idée de l'emploi à vie. Ça ne fait plus recette auprès des jeunes. Françoise Gatel, vous évoquiez tout à l'heure la formation, la communication, faire connaître les métiers de la fonction publique, dont une grande partie ne sont pas connus auprès des jeunes, donc gros sujet, l'attractivité. Comment vous comptez mener ce chantier, sachant que des services publics qui marchent

bien, ce sont surtout des agents qui sont reconnus, qui travaillent dans de bonnes conditions et qui sont bien formés ?

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

Bien sûr. D'abord, ce n'est pas du tout antinomique avec le besoin d'efficience, je ne veux pas qu'on donne l'impression ce matin qu'on a lâché la bride de la dépense publique. Il n'y a pas de contradiction à parler d'investissement dans l'humain et dans les territoires et une grande efficacité de la dépense publique, il faut qu'on soit clair là-dessus et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté par rapport à ce qui sort de notre matinée de travail. D'abord, pour répondre à la question que vous avez posée, il faut être très lucide. Vous avez évoqué la baisse du nombre de candidats aux concours, c'est vrai. C'est vrai pour des métiers qu'on voit de façon très apparente, l'hôpital, les professeurs, etc., mais à tous les étages des fonctions publiques, c'est vrai pour les métiers de la territoriale, c'est vrai pour les secrétaires de mairie, pour bâtir une filière du numérique de l'Etat, c'est vrai aussi parfois pour la haute fonction publique pour recruter, attirer les meilleurs et les conserver évidemment.

Donc, déjà, un, soyons très lucides sur le constat. Il y a plusieurs sujets. Il y a un sujet feuille de paye, si je ne veux pas être trop long, il faut aller droit au but, il y a un sujet de niveau de rémunération dans la fonction publique. Mes premiers dossiers sur le bureau en étant nommé ministre, c'était la question du point d'indice. On a pris des décisions d'augmentation du point d'indice comme jamais depuis le début du quinquennat de Françoise Mitterrand. Ce n'est pas seulement une question de niveau et de curseur mais une question de structuration, de capacité à proposer des carrières attractives. Je suis très frappé par ça. Il y a 50% des agents qui disent que le système de rémunération est incompréhensible, 50% disent ne pas penser que leur rémunération correspond bien à leur poste. C'est très important. Et il y a plus de trois quarts d'entre eux qui seraient assez favorables à ce qu'on ait un dispositif pour mieux récompenser l'engagement pour celles et ceux qui s'engagent de façon particulière, qui remplissent des objectifs collectifs, par exemple sur la transition écologique, qu'on pourrait se fixer. Il y a donc ce grand chantier feuille de paye qu'on va évidemment piloter avec les organisations syndicales dans le cadre du dialogue social. Il y a certains de nos sujets où on aura besoin d'avoir des tours de table extrêmement créatifs et il y a certains sujets où il faut que ça se passe dans le cadre du dialogue social. Ce chantier-là, on va donc le mener sur le premier semestre 2023, mettre à plat au fond la façon de proposer des carrières attractives, donc aussi pouvoir bouger dans la fonction publique entre ses différents versants et proposer des parcours de carrière et valoriser les filières professionnelles.

Il y a un sujet qui est à côté de la feuille de paye, c'est sur les conditions de travail, c'est ressorti des vidéos, de ce qu'on a dit ce matin. Il y a la question du logement qui a été évoquée rapidement et je pense qu'elle est totalement fondamentale, je la mets au cœur de la feuille de route. C'est un chantier sur lequel il faut qu'on puisse avancer rapidement. Il y a eu des grands virages idéologiques sur le logement des fonctionnaires. Il faut qu'on puisse mieux loger nos fonctionnaires. Ce serait une manière, et vous évoquiez tout à l'heure l'aide, l'accompagnement, la reconnaissance des métiers de première ligne, je pense que, quand on a des gens qui sont à l'autre bout de la ligne de RER et qui viennent ramasser les ordures de ceux qui habitent au centre-ville ou soigner ceux qui habitent au centre-ville, il y a un truc qui ne fonctionne pas en matière de transition écologique, de qualité de vie au travail, de santé et de prévention au travail. Enfin, il y a cette question du sens, de l'engagement. Je crois que ce qu'on est en train d'essayer de faire aujourd'hui en arrimant nos priorités très opérationnelles à la réaffirmation d'un sens, d'un intérêt général dans la fonction publique, ça me semble essentiel.

On a un grand boulot très collectif, et moi, je suis heureux de nous voir tous ici ensemble réunis parce que je pense que, derrière, c'est une force d'entraînement qui est évidemment très, très importante, et je vais vous dire, je suis assez optimiste. Quand je vais voir les Cordées de la réussite, qui accompagnent des jeunes de milieux très divers pour les emmener vers la fonction publique, quand je vois les gens dans nos prépas Talents, quand je vais à la rentrée de nos Ecoles du service public, quand je vois qu'on est en train d'exploser tous les records en matière d'apprentissage dans les collectivités territoriales, dans la fonction publique d'Etat, je veux en faire une vraie voie d'accès, faciliter la fonction publique pour les jeunes en apprentissage, donc, je me dis qu'il n'y a aucune fatalité à la perte d'attractivité dans la fonction publique et qu'on va relever ce défi ensemble.

Clarisse JAY, journaliste à l'AEF :

Gil Averous, vous êtes président de Villes de France. On a parlé des difficultés de la fonction publique à attirer des nouveaux talents. Comment on fait, dans la territoriale ? Est-ce que c'est une problématique particulière ? On parle beaucoup des catégories C dans la fonction publique territoriale, aussi de personnes qui exercent des métiers « peu attractifs ». Comment y remédier ?

Gil AVEROUS, maire de Chateauroux, président de Villes de France :

Bonjour à tous. C'est une vraie problématique aujourd'hui pour l'ensemble des collectivités territoriales, grandes villes, moyennes villes, petites villes, petites communes. Le service public, pour revenir au sujet plus large du sens du service public, il doit être

incarné localement. Quand on parle de réforme de l'Etat, et on l'a dit ce matin à plusieurs reprises, on a parlé réduction d'effectifs, numérisation, comme si c'était la solution à tout, mais on sait dans les collectivités locales qu'on ne va pas numériser le balayage des rues ou la cantine, et les effectifs locaux sont ceux qui incarnent la notion de service public au plus près des citoyens. L'Etat, par ses précédentes réformes, a eu tendance à régionaliser son administration et a un peu délaissé ses implantations dans les sous-préfectures, les préfectures, au service de services délocalisés au niveau régional, et donc, nos habitants ont ce sentiment d'abandon, voire d'éloignement. On parlait tout à l'heure de possibilité d'accès à des services numériques 24h/24, oui, mais ça reste un accès froid.

Notre problématique, aujourd'hui, ce n'est pas tant de réduire nos effectifs, ça, on l'a fait contraints et forcés quand, sous la présidence de François Hollande, on a eu des baisses de dotation très fortes. Aujourd'hui, on n'est plus dans ces réflexions-là. Notre difficulté est de trouver des candidats aux postes vacants chez nous. Je crois qu'on doit un peu changer de manière de réfléchir. On a un problème salarial, vous l'avez dit Monsieur le Ministre, on n'est pas compétitif aujourd'hui face à de nombreux autres recruteurs dans le privé, mais pas que, on est souvent en compétition avec d'autres collectivités publiques et on est enfermé dans des cadres de rémunération. Je pense qu'il va falloir réfléchir aussi à des évolutions salariales métier par métier. On parlait tout à l'heure de responsables informatiques, on est en concurrence avec des boîtes privées, et nos cadres d'indemnité, souvent, ils nous bloquent un peu.

Donc, je pense qu'il faut qu'on prenne un peu le sens de la réflexion de manière différente. Il y a eu des rapports de faits là-dessus, et Philippe Laurent qui est devant moi notamment a fait beaucoup de propositions. Il faut prendre le temps maintenant de les mettre en œuvre, et avec les organisations syndicales, parce que là aussi, ça ne se fera pas d'autorité, et il ne le faut pas, sinon, ce sera mal fait, et les réformes mal accompagnées et mal réfléchies sont mal accueillies, et on a besoin de redonner de l'espoir aux fonctionnaires, aux équipes. On parlait du Ségur tout à l'heure. On a augmenté à l'hôpital les rémunérations sur certains postes, et malgré tout, il y a une grande déception qui demeure, on l'a un petit peu de manière générale, ça accompagne la grande démission dont on entend parler aujourd'hui, et dans ma collectivité, on a le double de départs cette année que les autres années, ça signifie quelque chose aussi. Donc, repenser la manière de voir les choses, parce qu'on s'est appuyé beaucoup sur le statut de la fonction publique qui était protecteur et qui nous garantissait des candidats. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Le statut fait même peur pour les jeunes... Je ne dis pas qu'il faut abandonner le statut, mais ce n'est plus suffisant.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci pour ce témoignage. Il y a quatre personnes, deux hommes et deux femmes qui souhaitent intervenir.

Wandrille JUMEAUX, fondateur du réseau Le Lierre :

Bonjour. Je suis un fonctionnaire territorial depuis une dizaine d'années. Je voulais dire quelque chose sur l'attractivité, mais comme le temps est limité, je dirais juste que vous avez dressé un panorama qu'on partage, c'est un sujet que l'on partage et une inquiétude aussi. Vous avez parlé rémunération, conditions de travail, sens. Un autre élément qui est important et qui touche au sens, c'est qu'on a besoin d'une parole publique, pas que politique, sur ces métiers-là. Donc, j'aimerais que vos collègues et le président de la République aussi, si vous pouviez porter ce message-là, que, dans les interventions, on parle davantage du besoin qu'on a en France d'avoir des serviteurs du service public. Voilà sur l'attractivité.

Mon deuxième point, c'est pour rebondir sur ce qu'a dit Emma Haziza parce qu'elle a dit quelque chose d'assez fort sur l'urgence écologique. La crise est là. Donc, il faut préserver l'humain, et c'est les surmortalités de demain, donc nous adapter à un changement climatique qui est là de toute façon. Il y a des enjeux forts aujourd'hui à l'heure de l'anthropocène, et face à cette urgence, oui, les choses bougent, et merci Monsieur le Ministre d'y contribuer. Il y a des grands discours, des actes concrets aussi, sur la formation, notamment, ça va dans le bon sens, c'est très bien. Je parle au nom d'un réseau qui réunit un millier d'acteurs publics qui veulent agir pour accélérer la transition écologique, et pour préparer cette journée, on a interrogé nos membres sur le message qu'ils voudraient faire passer, on a eu des dizaines de témoignages éloquentes, mais ce qui remonte le plus, c'est le décalage immense entre les discours et les actes, ça vaut notamment dans le champ de la transition écologique parce qu'on est bardés de stratégies, bas carbone et autres, et donc, aujourd'hui, il y a un besoin de traduction de façon opérationnelle à tout ça.

Tout n'est pas dans vos mains, il y a un besoin d'ingénierie énorme au niveau local pour mettre en œuvre les transitions, il y a un besoin de cohérence, et de donner les moyens aux agents. Pour mettre en œuvre ces changements immenses, c'est un changement de logiciel qu'il faut impulser. Ça va demander beaucoup de courage parce qu'il va y avoir une sacrée conflictualité, le partage de l'eau entre agriculteurs, usagers, industriels, et le consensus apparent va vite exploser. Donc, on compte sur vous parce que pour passer à l'échelle et nous doter d'une boussole pour faire face à cet immense défi évoqué par Emma Haziza, on a besoin de mobiliser les acteurs, et c'est super si on a un ministre qui est là pour ça. Les agents sont prêts. Maintenant, au boulot avec tout le monde pour faire ensemble.

France BURGY, directrice générale du CNFPT :

Je suis directrice générale du Centre national de la fonction publique. Je ne veux pas vous parler de territoriale pour décaler un petit peu... Je discutais avec un jeune réanimateur la semaine dernière. 2700 euros par mois. Un week-end de libre. Fatigué. Epuisé. Et puis, ils ferment les lits parce qu'il n'y a pas d'infirmière. Je ne vais pas faire la crise de l'hôpital, mais ce qui m'a intéressé dans son propos, c'est qu'il m'a dit : la seule chose que je voudrais savoir pour passer cette crise de l'hôpital, c'est qu'est-ce qu'on veut faire de l'hôpital public demain. Il posait la question de la trajectoire. On a parlé de comment on pourrait faire les choses aujourd'hui. Mais ce que j'entends à travers les paroles de ce jeune et parmi les fonctionnaires territoriaux, ce qui est un enjeu fort dans cette attractivité, parce qu'ils savent que c'est difficile et veulent bien continuer à se battre mais ils ne sont pas sûrs qu'il y ait une trajectoire. Il m'a dit : finalement, est-ce que l'Etat veut encore d'un hôpital public ou est-ce qu'il n'en veut plus ? Ce gamin, c'est mon fils. Il n'en peut plus. Il me dit : si un jour, je vais bosser dans une clinique, ça m'embêtera beaucoup. Mais un jour, les cliniques ne réaniment plus les gens qui réaniment. Est-ce qu'il y a un sens, une trajectoire ? On veut bien la crise, se relever les manches, mais est-ce qu'on veut y aller sur ce service public ? Et il n'y a pas de trajectoire, on ne l'entend pas dans nos bouches à nous de dirigeants.

Guillaume BAUGIN, membre du bureau de l'APHPP :

Je suis Guillaume Baugin. Merci d'avoir convié l'APHPP ce matin. Je veux commencer mon intervention par un chiffre : 12 millions de personnes en situation de handicap déclarées dans les MDPH. Je vais rebondir sur ce sujet que vous avez lancé tout à l'heure. Pour vous dire qu'effectivement, l'APHPP œuvre au quotidien pour l'insertion des personnes en situation de handicap. Par ailleurs, je suis vice-président d'UNANIMES qui œuvre pour l'insertion des personnes malentendantes. Il y a en effet un petit problème dans notre pays par rapport à la fonction publique et à l'accès aux services publics pour les personnes en situation de handicap et je crois qu'il faudrait qu'on lance un grand plan de formation pour les agents au handicap, de telle sorte qu'ils soient réceptifs à la question et qu'il y ait une meilleure utilisation des ressources humaines en ce qui concerne les personnes en situation de handicap. Le ministère de l'Intérieur a envoyé il y a quelques jours une lettre qui est destinée aux préfets et directeurs d'administration centrale en demandant que les gens soient formés. Un plan d'intelligence émotionnelle. Je ne sais pas ce que ça recouvre exactement. Vous allez peut-être nous le dire. Peut-être là-dedans y a-t-il une part de question de handicap. J'aurais pu aborder une question sur l'école où il y a aussi des problèmes par rapport à ça. Mais je ne le ferai pas. Je veux vous remercier parce que vous avez mis des sous-titres et permis à des personnes qui sont en difficulté auditive de suivre les travaux de ce matin. Vous voyez, je ne suis pas dans la critique mais dans la co-construction avec vous. Je vous remercie.

Rosine TRAVERS, membre de la promotion « Talentueuses » 2021-2022 :

Bonjour. Je suis membre de la Promotion talentueuse 2021-2022. Merci Monsieur le Ministre de nous permettre de participer aujourd'hui. Je souhaite vous interroger sur la place que vous souhaitez réserver à l'expertise scientifique et technique pour contribuer à relever l'ensemble des défis que l'on a partagés aujourd'hui. Cette expertise permet d'éviter certains raccourcis face à des réalités très complexes, avec par exemple des idées faussement écologiques qui ont pu contribuer à un certain nombre de situations difficiles notamment en matière énergétique.

L'expertise scientifique et technique nous permet également de rester en lien avec le réel. Les démarches d'évaluation qui ont été citées notamment. L'expertise scientifique et technique nous permet aussi de nous projeter dans le long terme, c'est-à-dire qu'au-delà du défi de l'hiver prochain, c'est très bien d'investir dans les thermomètres mais c'est peut-être mieux de réfléchir aux mécanismes à plus long terme pour parer à ces situations, et c'est encore mieux de conserver des leviers de recherche afin de permettre de conserver la souveraineté française en la matière à l'échelle des prochaines décennies. Cette reconnaissance du développement de l'expertise scientifique et technique se manifeste notamment dans le statut des ingénieurs de l'Etat, et nous savons les fortes attentes en matière de rénovation et de valorisation de ce cercle d'expertise, ce vivier d'expertise précieux pour l'Etat, avec le souhait que l'effort actuel fait pour les administrateurs de l'Etat se traduise également avec peut-être en plus une gestion des compétences à la hauteur de la diversité et des compétences nécessaires, et plus généralement, je souhaite... pour finir, il y a la question de savoir comment faire en sorte que cette expertise puisse dialoguer avec l'ensemble des acteurs sociétaux, économiques, et de faire en sorte que les fonctionnaires qui font le choix de faire entendre des vérités qui fâchent, qui prennent des risques, puissent effectivement être en situation d'avoir de l'impact sur l'action publique dans le bon sens car on peut avoir l'impression, lorsqu'on soulève des problèmes au sein de la fonction publique, d'être dans la situation malheureuse de celui qui ouvre la boîte du chat de Schrödinger et qui est accusé de sa mort alors que, dans notre monde macroscopique des problèmes, ce n'est pas ce qui crée les problèmes eux-mêmes. Merci Monsieur le Ministre.

Isabelle MOREAU, journaliste à l'AEF :

Merci. Je vous propose de regarder les dernières vidéos avant de conclure cette matinée. Les deux dernières vidéos s'il vous plaît.

Clôture de la matinée par le ministre

Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

D'abord pour vous remercier, vous remercier toutes les deux d'avoir tenu ce rôle difficile de nous poser des questions collectivement et de tenir aussi le temps, vous remercier de votre participation à cette matinée. Je ne pourrai pas faire tous les points de rebond. Oui, on va faire la réforme des corps techniques et je suis content de voir qu'il y a l'envie de faire et de continuer, et on a besoin de techniciens, de science, de professionnalisation, la plus pointue aujourd'hui pour relever les défis, notamment climatiques et scientifiques qu'on a évoqués.

Vos interventions sur le handicap, les différences entre les paroles et les actes, ça montre bien le besoin de faire cet aller-retour et ça donne du sens à notre journée. J'avais la crainte qu'on soit trop théoriques ce matin et qu'on tombe dans ces grands discours-là un petit peu. Je pense en même temps que vos interventions montrent le besoin de réaffirmation du besoin de fonction publique, du besoin qu'on a de nos agents publics, de donner des réponses claires à la question, au fond : est-ce que vous avez envie de fermer l'hôpital public oui ou non ? Je crois que ce matin, on a essayé d'apporter des réponses claires à ces questions-là, d'un Etat présent, qui réinvestisse, mot beaucoup employé ce matin, dans l'humain. Au fond, dans ce qui a été dit, je crois que cette notion d'être garant de solidarités, d'investissements dans l'humain, c'est une des dimensions absolument essentielles qui, pour moi, transparaît des différentes interventions. La condition aussi de retrouver du commun. Je crois beaucoup à ça, de savoir faire le distinguo entre la part qui doit être faite par le privé, celle qui doit être faite par le public, et je continue à parler de réinvestissement, porteur de communs. C'est très important.

Et puisque vous nous avez interrogé là-dessus en disant : sur la transition écologique, est-ce qu'on passe à autre chose, je crois que s'inscrire dans ces grandes transitions, c'est essentiel et c'est une opportunité de redonner du sens de façon historique pour les agents de la fonction publique en disant : il y a une volonté d'y aller et de le faire, de le faire de façon très concrète. J'essaye d'avancer sur des objets extrêmement concrets. Quand on lance le plan de formation, et Emma Haziza y participe, pour former les 25 000 cadres de la fonction publique, je pense qu'on se donne des moyens et qu'on vient crédibiliser aussi nos objectifs pour à court terme faire la sobriété et à moyen terme planifier la transition écologique, ça, c'est un chemin autour de ces grandes notions-là de solidarité, d'investissement dans nos communs et d'inscription, de facilitation des grandes transitions, mais on doit l'inscrire et, au fond, je dis que ça donne du sens à la journée, vos interpellations, dans des projets extrêmement concrets. L'arrimer à une feuille de route.

Ce sera l'objectif cet après-midi de travailler ensemble à partir de grandes questions, je crois qu'elles ne vous choqueront pas, ce sont les trois grands objectifs, les grands défis qui, à mon sens, sont devant nous : un, comment on relève le défi de l'attractivité de la fonction publique ? Là, il n'y a pas de débat, vous avez tous placé cette priorité en premier. Qu'est-ce qui fait on va avancer, sur quels objets, à court, moyen et long termes ? Comment renforcer l'accessibilité de nos services publics ? J'inclus toutes les notions derrière le mot d'accessibilité, ce sera aussi un des axes sur lesquels on planchera cet après-midi. Et on a choisi la transition écologique parmi les différentes transitions : comment on utilise le levier de la fonction publique ? J'ai la chance d'être à la tête d'un ministère qui est très transversal, un vrai ministère de leviers d'action où on peut entraîner beaucoup de changements parce qu'on parle aux cadres, aux préfets, aux agents de la fonction publique, donc, comment on utilise ces leviers-là pour permettre à ceux qui, dans la fonction publique ou à l'extérieur de la fonction publique, ont envie de faire et de réussir ? Voilà les trois questions à ce stade de la journée que je vous sou mets, en ayant conscience d'être le dernier obstacle avant le déjeuner. Je ne suis pas plus long, et je vous remercie très sincèrement de vos participations de très haut niveau ce matin dans la diversité des parcours et des profils. Merci à tous.

Retranscription de la restitution des ateliers

Marcel GUENOUN, modérateur :

Nous vous remercions de votre participation active aux ateliers de cet après-midi. C'est un exercice inédit dans sa forme qui va permettre au ministère, à l'administration d'identifier des pistes concrètes pour faire qu'un service public affronte et adresse les enjeux qui le traversent. Vos propositions concrètes vont animer toute cette restitution. Avant d'y passer, parlons de ce que le service public vous inspire. Vous avez été interrogés pour savoir quels mots représentent le mieux selon vous la raison d'être du service public. On a mis en nuage les réponses en fonction de la récurrence des termes que vous avez utilisés, les mots les plus gros. Ce qui revient, c'est la permanence de cette notion d'intérêt général, suivi de l'universalité, ce qui signifie que l'intérêt général doit toucher tout le monde. Il y a deux grands « clusters » qui reviennent autour du service à l'utilisateur avec les notions d'égalité, d'équité, de solidarité qui posent la question de la recomposition aujourd'hui de la notion d'égalité, où positionner le curseur entre le service à chacun avec des efforts variables en fonction des besoins, des forces et faiblesses de chacun. Et un autre qui parle de l'agent, du fonctionnaire avec les notions d'engagement, de responsabilité, d'accompagnement avec un fonctionnaire qui a un rôle relationnel au service de l'utilisateur. On ne passe pas plus de temps sur ces termes, puisque l'enjeu est de passer au concret.

Je passe la parole à Dorie Bruyas, la présidente de la MedNum qui va présenter les propositions que vous avez faites, les fameux démonstrateurs de réussite sur la première problématique, celle qui concerne : comment renforcer le lien de confiance qui lie les Français à l'administration en renforçant l'accessibilité des services publics ?

Restitution 1 : accessibilité des services publics

Comment renforcer le lien de confiance qui lie les Français à l'administration en favorisant l'accès aux services publics ?

Doris BRUYAS, présidente de la MedNum :

Merci pour cette question qui a été posée à plusieurs groupes cet après-midi. J'ai le plaisir d'essayer de synthétiser ces travaux. Premièrement, des problématiques ou des enjeux de communication vers les usagers d'une part, et aussi entre agents, et aussi sur les moyens de

cette communication. Ne faut-il pas communiquer de manière différente ? Peut-être utiliser plusieurs canaux, que ce soit des canaux en présentiel ou en ligne. Et aussi quelles sont les formes de communication que nous devons repenser, en termes de design, de normes et de langage. Première partie donc qui concerne la communication.

Deuxième partie : question de proximité territoriale géographique, humaine avec l'implantation de services publics dans les territoires et une intervention humaine surtout. En effet, cette intervention peut être en ligne ou en présentiel, elle doit surtout prendre le temps de l'accompagnement personnalisé et conserver une capacité à agir. Elle doit être capable d'intervenir sur les éventuels dossiers qu'elle accompagne. Ce qui nécessite des capacités, le renforcement de ses compétences, et aussi une amélioration des capacités à accompagner les situations difficiles avec les questions d'intelligence émotionnelle, en tout cas d'intelligence tout court.

Du coup, pour terminer, et c'est un thème qu'on a beaucoup travaillé, la question de la simplicité. On a aussi évoqué le terme simplification, mais la simplicité pour l'utilisateur, et aussi pour les agents pour fluidifier des parcours et éviter autant que possible les situations sans issue. Ces situations sans issue nécessiteront aussi de concevoir autrement des services numériques qui soient inclusifs.

Restitution 2 : attractivité de la fonction publique

Comment attirer vers la fonction publique et permettre aux agents de développer des parcours de carrière stimulants ?

Hindati Simpara, déléguée générale de La Cordée :

Sur l'attractivité, on a identifié plusieurs enjeux. Le premier est la question du recrutement. Comment on améliore la lisibilité et la valorisation. On doit lever tous les préjugés, renforcer l'image du grand public sur le service public. Faciliter les processus de recrutement au-delà de la logique de statut. Il faut penser plus métier de manière globale, et simplifier les procédures de recrutement. Revient la qualité de vie au travail. On parle de rémunération, mais ce n'est pas uniquement ça.

En lien avec l'attractivité, une fois qu'on est dans la fonction publique, il faut y rester. Faire carrière comment ? Valoriser les compétences, garder les talents, en permettant aux collaborateurs de se former, en faire des experts de leur thématique, et le mécénat de compétences.

Revient la question de la qualité de vie au travail, surtout sur les questions de management. De manière globale, c'est la co-construction qui vient : comment on place les

agents publics comme leviers de la politique publique ? Ils ont leur mot à dire, ils veulent y participer.

Sur les préconisations, il y en a eu plusieurs. Pourquoi pas des journées portes ouvertes : on ouvre la fonction publique à ceux qui veulent y entrer. Des campagnes de communication, professionnaliser les RH, favoriser les initiatives locales, les guichets uniques.

Le mentorat : il n'y a que 2 200 agents publics qui sont mentors en France, alors qu'il y en a des centaines de milliers du secteur privé. Le mentorat permet de mieux connaître les métiers de la fonction publique vers des personnes qui se posent des questions sur leur orientation. Ça augmente l'attractivité, ça fait venir des talents de tous horizons. On estime qu'on aura réussi le défi du mentorat dans la fonction publique si des personnes qui ne l'avaient pas du tout envisagé comme carrière professionnelle souhaitent finalement l'intégrer. On aura une fonction publique française qui ressemblera à la population française. Les agents de proximité, il faut les accompagner, c'est sur eux qu'on doit s'appuyer. On aura réussi si les managers de proximité ont davantage d'autonomie sur la reconnaissance et la valorisation de leurs agents notamment, quand on les aura formés surtout sur ce management de proximité.

Restitution 3 : transition écologique

Comment placer l'administration à l'avant-garde de la transition écologique ?

Angel Prieto, membre du collectif Pour un réveil écologique :

Nous en discussions ce matin, la fonction publique est face à une double crise aujourd'hui. On peut même parler de rupture. D'une part, il y a la crise de l'attractivité et d'autre part, la crise écologique. Face à cette situation, que peut-on faire ? Place l'administration à l'avant-garde de cette transition écologique semble une bonne solution pour donner du sens aux agents qui travaillent déjà en tant qu'agents publics, ainsi qu'à des nouvelles personnes qui souhaiteraient rejoindre nos rangs. C'est une manière de servir l'intérêt général. C'est aujourd'hui probablement la vocation première du service public de contribuer à l'accompagnement de cette transformation.

Les enjeux que nous avons identifiés sont au nombre de 2. Ce sont finalement les deux pieds sur lesquels nous pourrions conduire cette transformation écologique du point de vue des services publics. D'abord, l'enjeu de l'exemplarité parce que l'administration représente 15% des émissions de gaz à effet de serre de la France, parce que, dans un monde où les

énergies fossiles se raréfient, c'est important de se dégager des dépendances, également parce qu'une décarbonation bien ordonnée commence par soi-même.

Les politiques publiques peuvent permettre à l'administration d'être à l'avant-garde de cette transformation en impulsant, en mettant en œuvre la transformation dont nous parlons. En transverse, il y a la formation qui a déjà beaucoup été abordée par les actions de M. GUERINI, comment on fait pour permettre à chacun d'avoir les connaissances nécessaires pour être pertinents dans les actions. Une fois qu'on a dressé ce constat, les préconisations qui sortent de cette conférence des parties prenantes sont celles que vous voyez dans la slide. Elles sont réparties en deux grands axes. D'abord la transition écologique des services publics, et la transition écologique de la fonction publique.

Au niveau des services publics, deux premières recommandations ont trait à la mise en visibilité des actions de décarbonation de l'administration, à travers la mise en place d'un outil visuel qui permet de visualiser la feuille de route de la transformation écologique de la fonction publique. On peut voir à chaque instant où on se trouve vis-à-vis des actions qui auront été définies par le ministère. En complément, la mise à disposition d'indicateurs mesurables partagés à tous, y compris les citoyens, qui permet de suivre les progrès réalisés sur les dimensions clés de la transformation écologique de l'administration. On pense à la question du carbone, qui est plus facilement mesurable. On pourrait disposer d'un tableau de bord de la décarbonation des différents postes clés qui aujourd'hui composent les émissions de l'administration. Ça, c'est sur la partie mise en visibilité.

Puis il y a des recommandations qui concernent la mobilité comme enjeu clé de la décarbonation. D'abord, généraliser les aides à la mobilité douce qui sont aujourd'hui disponibles. Des évolutions vont bientôt être faites avec l'évolution de la prime du forfait, une prise en compte du vélo, du covoiturage, d'un cumul possible avec d'autres aides, comme les forfaits Navigo. Donc une extension déjà prévue, qui pourrait être renforcée. Et une proposition d'instaurer un ticket unique, comme le Ticket Climat, pour inciter à prendre les transports décarbonés grâce à un ticket payé une seule fois qui permet de bénéficier de toutes formes de modalités.

Concernant le deuxième axe, les propositions principales sont d'intégrer dans les fiches de poste des agents des objectifs de transition écologique. C'est un sujet qui semble particulièrement important pour légitimer les actions qui pourraient être conduites par des personnes particulièrement motivées, qui pourraient être motrices, grâce aux fiches de poste qui mentionnent l'importance de cette transformation.

Puis une proposition concernant la généralisation de la formation à la transition écologique à l'ensemble des agents. Aujourd'hui, un plan ambitieux est prévu pour les cadres dirigeants de l'Etat. Il sera important d'élargir cette formation, peut-être sous une

forme un peu adaptée, à l'ensemble des 5 M d'agents publics avec des spécificités concernant leurs métiers, leur poste, ou leur position géographique.

Dernière recommandation : mettre en place un budget carbone pour chaque administration. Ça peut être vraiment transformant. Chaque responsable d'administration pourrait être tenu de réaliser une empreinte carbone de son administration, et ensuite qu'il y ait des objectifs annuels définis, qui pourraient être déclinés au sein de chaque administration et donc répercutés sur les objectifs des différents managers de la fonction publique qui auraient tout autonomie pour définir les actions les plus pertinentes à leur niveau. On pourrait imaginer un système plus évolué, on échangerait nos droits à émettre. Les ministres pourraient être tenus de rendre publiquement de l'atteinte des objectifs, peut-être devant le Parlement, en tout cas à travers une plateforme open data pour permettre au public de voir comment on avance.

Aujourd'hui, si on a un message à retenir, c'est que les agents publics sont prêts. On a vu une tribune il y a quelques semaines, un appel des agents publics à la décarbonation des services publics. On a vu cette semaine une tribune sur le rêve de jeunes fonctionnaires de voir une transformation ambitieuse vis-à-vis de ces enjeux. Les citoyens sont également exigeants. Saisissons-nous de cet enjeu. Merci.

Conclusion par le ministre

Stanislas GUERINI, Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques :

J'ai envie de rebondir sur vos derniers mots : on y va, on y va tous ensemble ! Quand j'entends ce que j'ai entendu aujourd'hui, ça décuple l'énergie, ça donne envie d'y aller. Sur le nuage de mots, le mot intérêt général peut sembler banal, mais il ne l'est pas tant que ça. Notre société a plus que jamais, dans une époque dont la matinée a servi à caractériser les ruptures, les bascules, les pertes de repères collectifs, plus que jamais notre société a besoin d'une boussole et d'une boussole d'intérêt général. Je pense que la fonction publique peut être cette boussole-là.

Il y a quelque chose d'extrêmement fort et significatif de réaffirmer que notre fonction publique, ça doit être la boussole de l'intérêt général. Et c'est un facteur d'attractivité et de sens. Ça doit nous permettre d'être les employeurs les plus attractifs du pays.

Quand je vois l'ensemble des chantiers, je me suis baladé cet après-midi sur les différentes tables, il y a une parfaite cohérence avec ce qu'on s'est dit ce matin et le travail théorique mené ce matin. Ça, ça a beaucoup de valeur. J'en profite pour vous dire merci d'être venus participer, apporter votre pierre à cet édifice. Ça a beaucoup de valeur car on a donné un sens et un cap communs, et aussi pour l'énergie qui se dégage de ces échanges et l'envie collective qui est manifestée. On était 200. On était regardés par bien de plus.

Cette énergie a autant de valeur que les mots qu'on a définis, qu'on a extraits de nos échanges. Pour ça, merci. En disant merci, je veux dire merci aussi à ceux qui ont rendu cette journée possible. Je remercie la DITP, l'équipe au sein de la DITP qui s'occupe de la participation citoyenne qui mène un travail formidable, qui est cheville ouvrière de cette journée, mon cabinet ministériel aussi, car on mène beaucoup de travail depuis des semaines. Et merci à vous tous et à nos rapporteurs qui ont livré un exercice difficile de synthétiser 2h d'atelier.

Là, c'est le bout de l'entonnoir des différents ateliers, des différentes pistes concrètes que vous avez extraites cet après-midi. Les 6 qui sont écrits là, moi, j'embarque tout. C'est l'engagement que je prends. Ça vient nourrir parfaitement la feuille de route. Je ne voulais pas que cet exercice soit factice, j'ai voulu être clair sur les priorités que je donnais. L'exercice est complètement sincère de ce qui a été dégagé des différents ateliers. C'est très cohérent avec ce qu'on a fait ce matin. Déployer la mobilité des services publics, aller vers, c'est un axe de travail qui est essentiel, ça doit être vrai dans nos maisons France Services, pour la médiation qu'on doit faire. Au-delà, ça doit irriguer nos services publics et la politique d'aller vers les différents publics.

On doit continuer. Si on veut faire l'administration proactive, faire en sorte de simplifier la vie des gens, si on veut pouvoir mettre en place cette promesse présidentielle d'automatiser un certain nombre d'aides, évidemment, ce chantier, il faut l'embarquer.

Sur l'attractivité, il y aurait beaucoup à dire. La richesse de ce qui a été dit et proposé comme démonstrateur de réussite dépasse encore ce qui est en slide. Le mentorat bien sûr. Je sais à quel point vous êtes engagés. J'inscris le mentorat dans une sorte de continuum, les dispositifs talents, aller convaincre, aller chercher dans les lycées pros. L'apprentissage, c'est une dimension d'accès au service public à développer encore. Le mentorat pour nos jeunes qui viennent dans les services publics pour les garder, pour les convaincre de rester, et pour aller chercher d'autres jeunes. La VAE, on n'en parle pas souvent : on doit beaucoup la développer, on n'est pas les meilleurs élèves dans la fonction publique. Plus globalement, ça nous fait un vrai continuum dans les carrières et les parcours qu'on peut proposer. J'ai été très intéressé par ce qui se disait sur les approches métier, être capables de développer des filières métier. Je ne sais pas expliquer pourquoi quelqu'un dans la fonction publique territoriale, son parcours de carrière, sa rémunération etc. sont différents de quelqu'un dans la fonction publique hospitalière ou d'Etat. Je me dis qu'il y a des choses à bouger sur ces dimensions-là.

Déléguer aux managers de proximité : vous avez voulu en faire un point d'action concrète. Oui. Il y a beaucoup de dimensions là-dedans : d'abord, il y a le mot manager. Cette culture du management, former, pour dans le tronc commun, développer les capacités de management, c'est essentiel. Il y a la dimension de lâcher prise, de capacité à prendre des risques. Collectivement, on a fait sortir ça ce matin. J'y vois aussi une dimension

de simplification, de débureaucratization. Il ne faut pas retomber dans les mêmes pièges dénoncés ce matin. Parfois, en simplifiant, on ajoute notre propre couche de complexité.

Quand on va s'attaquer à ce chantier de la simplification de la vie des agents, il faut en méthode, donner la main aux managers de proximité pour mener ce travail, sinon on va se planter complètement. Donc j'adhère particulièrement à ce chantier.

Enfin, sur la transition écologique, la comptabilité carbone est un enjeu majeur, particulièrement partagé avec les collectivités territoriales qui ont parfois un temps d'avance sur ces questions-là, dont on voit qu'il y a une très forte hétérogénéité.

Enfin, je prends la balle au bond sur la généralisation de la formation. On a là une première étape. Vous avez mentionné comme tel en formant les cadres de la fonction publique. Il faut absolument qu'on irrigue maintenant et qu'on le fasse sans attendre d'avoir formé les 25 000 cadres de la fonction publique d'Etat, comment on fait les agents. On est dans une logique partenariale avec la fonction publique hospitalière, avec la fonction publique territoriale qui n'a pas attendu l'Etat pour commencer le travail de formation. Ce sont des échanges que j'ai souvent avec le CNFPT.

Il faut qu'on le fasse, mais là aussi, vous avez dit en adaptant les choses. Ce qui me semble très important, c'est que ce ne soit pas des formations théoriques pour donner les grandes lignes, mais que ce soit pris comme des opportunités de mise en action. C'est ça qui m'obsède. C'est comment on nourrit nos feuilles de route, comment on comptabilise la fonction carbone. Et aussi la rémunération.

En résumé, on y va ! J'embarque ça. Je prends un engagement avec vous : d'abord que chacun et chacune d'entre vous reçoive par écrit un compte rendu plus exhaustif de nos échanges, ceux de la matinée et de l'après-midi. Et qu'on puisse aller plus loin dans ce retour que nous pourrons vous faire, c'est-à-dire de spécifier ce qui, parmi ces chantiers, doit donner lieu au dialogue social sous sa forme la plus classique. Pour d'autres, il y a besoin de travailler avec des cercles un peu disruptifs, d'avoir des parties prenantes, d'être créatifs dans nos tours de table, parfois à l'échelle territoriale, à l'échelle régionale. Il y a un ou deux de ces chantiers que j'ai envie de projeter d'abord à l'échelle territoriale pour ensuite les faire remonter. Dans le retour qu'on pourra vous faire, de donner de la clarté sur des éléments d'agenda de façon très opérationnelle, mais aussi de format.

Maintenant, je peux confesser, j'avais la trouille que ça ne marche pas cette journée. Je suis rassuré. On a été assez cohérent avec ce qu'on s'est dit ce matin, c'est une conviction encore renforcée au sortir de cette journée. On ne va pas laisser faire, laisser filer. On ne va pas faire seuls, mais ensemble. Voilà le message le plus fort qui ressort de nos travaux dont je vous remercie extrêmement sincèrement.

