

Participation d'Administration moderne au Grand débat le 6 mars 2018

Inclure les parties prenantes (en particulier les usagers) dans la décision publique

Inclure les parties prenantes (en particulier les usagers) dans la décision publique, car la redevabilité est au coeur des attentes sociétales. L'expérimentation Carte blanche pour réinventer le service public sur un territoire est le premier et rare exemple d'un travail transversal opérationnel et inclusif, sur le terrain, cherchant des solutions nouvelles. Cette dynamique doit être généralisée. La même dynamique peut s'appliquer également au niveau central. La réforme des administrations centrales impulsée par le gouvernement ne peut en effet pas être uniquement issue d'une vision verticale de déconcentrations à effectuer. Elle doit s'appuyer aussi sur un questionnement concernant les doublons entre ministères, sur les interactions les plus productives au niveau interministériel, sur les collaborations horizontales, sur la façon d'inclure par l'administration centrale les usagers (externes et internes) à chaque étape si ce n'est de conception, à minima de mise en œuvre. La verticalité des administrations centrales conditionne encore beaucoup trop l'organisation de l'État. Le recours à l'arbitrage prend trop souvent la place de la co-construction horizontale de solutions. Le pouvoir de décision du cabinet du Premier Ministre doit pouvoir être délégué à l'élaboration et pas seulement à l'arbitrage. C'est à cette aune que doit être revue l'organisation générale des services centraux de l'État. Le rôle des délégations interministérielles et des chefs des projets interministériels doit être placé au centre des leviers de l'exécutif. Car les délégations interministérielles sont des lieux plus innovants, par nature au contact de l'ensemble des parties concernées et en capacité de construire des solutions. Au coeur de nombreuses problématiques de l'action publique, cette capacité de construction de solutions interministérielles souffre profondément d'absence de dévolution de pouvoir et de moyens. Prendre en compte les parties prenantes doit aussi devenir la règle en matière de gouvernance des établissements publics, bras exécutifs de l'État. La gouvernance des établissements doit être modernisée : une composition des conseils revue et diversifiée pour atteindre une efficacité de contrôle et une vision stratégique qui n'existent pas aujourd'hui à bien des égards ; le rôle de tutelle de l'État repositionné pour sortir d'une vision technique, portée à un niveau trop bas dans les hiérarchies administratives et peu consciente des enjeux sociétaux car trop peu expérimentée.

Une nouvelle loi fonction publique qui ne soit pas un rendez-vous manqué sur l'égalité femmes-hommes

Encore en 2019, l'Etat employeur s'applique à lui-même en matière d'égalité femmes-hommes un niveau d'exigence bien moindre que ce qu'il impose au secteur privé. Pour toutes les femmes servant l'Etat, ses opérateurs, les collectivités territoriales et le secteur public hospitalier, le projet de loi à l'étude doit être une étape majeure en faveur de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Car, en la matière, rien ne vient par rythme naturel, les obstacles et les mécanismes d'éviction sont partout à l'oeuvre dans l'administration : dans le présentisme, dans l'inégalité et l'opacité des régimes indemnitaires, dans un management ne laissant pas de place à la vie privée, dans le sexisme ordinaire. Le projet de loi fonction publique ne va pas assez loin : - il doit absolument fixer des objectifs de nominations équilibrées sur le « stock » et pas seulement sur le flux des nominations, et concerner un ensemble plus vaste de la chaîne hiérarchique ; - il doit élargir le périmètre des nominations équilibrées aux établissements publics au sens large et pas seulement à ceux dont les dirigeants sont nommés en conseil des ministres (peu nombreux!), et descendre le seuil d'application pour les collectivités à 20 000 habitants ; - il doit prévoir l'affectation des ressources issues des sanctions financières à un fonds de concours interministériel permettant de financer des actions pour la mixité au sein des administrations ; - il doit courageusement ouvrir la voie à un cadre de travail plus individualisé et réglementairement moins rigide, notamment sur le télétravail voire le temps partiel, afin de continuer à attirer des jeunes talents vers l'État, et permettre, en particulier aux femmes, de servir l'État sans subir un surtravail global auquel elles sont aujourd'hui confrontées.

Placer le budget national sous le sceau de l'égalité entre Français, au lieu de le maintenir dans une fausse neutralité

Proposition : placer le budget national sous le sceau de l'égalité entre Français, au lieu de le maintenir dans une fausse neutralité. L'égalité comme principe de base transverse de construction du budget national peut être beaucoup mieux en compte, et il est possible d'inciter les autres collectivités publiques à faire de même. La France est plutôt en retard sur cette évolution déjà bien engagée dans plusieurs pays européens et ailleurs dans le monde. Un budget d'égalité tient compte des effets directs et indirects de l'argent budgétaire investi,

mesurés ex ante et ex post dans tous les domaines des politiques publiques, entre les femmes et les hommes, entre les jeunes et les plus vieux, il tient compte de la répartition des dépenses et des revenus prévue. Il sort la question de l'égalité du strict volet social. Un budget d'égalité, c'est un budget national de meilleure qualité, plus transparent, plus efficace, soucieux de à qui va l'argent public. Sa préparation implique de faire travailler les propositions budgétaires différemment avec des analyses fouillées sur l'impact réel des mesures : de l'analyse a priori, pour évaluer l'impact possible sur les populations en termes d'égalité des actions menées ; de l'analyse a posteriori, pour étudier la distribution réelle des ressources allouées, ainsi que la réalité des cotisations/redevances acquittées par les usagers. Les économistes pensent que les budgets sont neutres à l'égard des populations et n'induisent pas de biais. En réalité, un budget classique n'est pas neutre, mais « aveugle » ou « hermétique » aux différences. Il ne tient pas compte des effets différents qu'il peut avoir sur les différentes composantes de la population, sur les inégalités, et notamment qu'il existe des différences économiques et sociales entre les femmes et les hommes, souvent au détriment des premières, ou entre générations. Il ne s'agit donc pas d'additionner des sommes de budgets distincts pour les femmes, les jeunes, les personnes âgées, mais de mettre en place un budget général planifié en fonction de l'impact attendu des diverses mesures sur ces populations, même celles qui semblent avoir un lien éloigné. C'est un approfondissement de la logique de la LOLF. L'Etat doit exiger de ses administrations qu'elles travaillent sur le réel, et pas seulement à partir d'indicateurs généraux parfois peu pertinents comme c'est souvent le cas avec l'application actuelle de la LOLF.

L'Etat doit disposer d'une DRH unique

L'Etat doit disposer d'une DRH unique. Une révolution RH est nécessaire au sein de l'Etat. Une DRH unique devra : - fixer les orientations générales et les règles de gestion applicables, au regard notamment de la rémunération, de la mobilité, des statuts, de la formation (comme aujourd'hui) - mais développer enfin réellement, dans tous les ministères, la gestion par les compétences et la notion de parcours professionnels au plan interministériel. La gestion des personnes doit devenir plus efficace pour répondre aux enjeux. La DRH unique doit en effet préparer la fonction publique aux nouveaux métiers du service au public, en liaison avec les expérimentations qui se développent sur le terrain. Tout ne peut reposer sur le recrutement de contractuels.....- - et avoir autorité directe sur les services RH ministériels, qui seront positionnés en plateformes de services auprès des ministères. Les gestionnaires RH auprès des ministères devront être avant tout des services de conseil et d'écoute de proximité, investis sur l'organisation et le cadre de travail. La gestion des personnes doit devenir équitable au plan interministériel. Parce qu'il faut donner l'exemple une action prioritaire doit concerner les cadres supérieurs et leurs corps interministériels, afin qu'ils bénéficient d'une gestion harmonisée, y compris au plan financier, facilitant bien davantage les passages d'un ministère à l'autre. La cohérence et l'ambition de l'action de l'Etat doivent reposer d'abord sur la cohérence de l'utilisation de ses corps interministériels, sur leur valorisation, et non sur les privilèges donnés à quelques « grands » corps. La DRH unique doit exiger une capacité de management avérée pour l'accès des cadres supérieurs ou dirigeants de l'Etat aux fonctions les plus élevées (ce qui n'est toujours pas le cas) : ce critère doit devenir le critère numéro 1 et ne pas être contourné, grâce à des processus plus transparents. Par ailleurs, un passage en service opérationnel extérieur doit devenir une condition pour candidater à des fonctions de dirigeant. L'Etat doit reprendre les bonnes pratiques à cet égard des organisations privées. La DRH unique doit supprimer l'accès direct aux « grands corps » à la sortie de l'ENA, les emplois réservés et les carrières garanties sur le seul mérite d'épreuves scolaires. L'accès aux grands corps doit intervenir après 8 ans de fonctions dans les corps opérationnels des emplois supérieurs. La DRH unique doit aussi accélérer la mue numérique, construire pour chaque agent, quel que soit son ministère d'affectation, l'accès en libre-service à ses données personnelles, aux informations juridiques et pratiques sur sa vie quotidienne et sa carrière, à l'instar de ce que certains ministères ont commencé à développer. Cette organisation repose sur la confiance et la transparence, valeurs fondamentales de la relation entre l'employeur public et les agents.