

Urgence : les femmes veulent réformer l'État !

Le pays est à l'heure des choix. Choix de dirigeants, mais aussi de gouvernance. Derrière tout projet politique se pose la question de l'État.

Or l'administration ne peut plus fonctionner comme avant. Les longs rapports sans suites, les décisions précipités s'accumulent. Les énergies s'épuisent, des talents ne sont pas utilisés. Nous, hautes fonctionnaires expérimentées qui servons l'État, alertons les futurs dirigeants sur l'urgence à le moderniser en profondeur.

Nous voulons que son mode de sélection interne n'alimente plus rivalités de corps et oppositions entre ministères. Nous voulons des réformes économes, fondées sur des expertises adéquates.

Les citoyens sont désorientés. La confusion devient totale entre le rôle et les responsabilités politiques et administratives. On ne parle plus qu'en termes comptables et d'effectifs, alors que le pays a besoin d'un État solide, stratège, piloté avec vision et courage.

Le diagnostic précis et les solutions identifiées par la mission Picq datent de plus de vingt ans (1994). Qu'a-t-on fait depuis ? Des réformes (réforme budgétaire, révision générale des politiques publiques - RGPP, modernisation de l'action publique - MAP), qui font largement l'impasse sur l'action managériale et l'exemple donné d'en haut. Des progrès à saluer, mais encore loin du compte.

Lors de notre récent colloque à l'Assemblée nationale, « Moderniser l'État : un sport de combat ? », tous, hauts fonctionnaires, universitaires, anciens membres ou directeurs de cabinets de droite comme de gauche, ont dressé le même constat :

- la réalité du pilotage par le Premier ministre consiste, pour l'essentiel, en arbitrages entre les intérêts des ministères, dont ne sortent souvent que des compromis. Matignon n'est ni organisé, ni outillé pour bâtir et coordonner les politiques publiques, devenues interministérielles par la complexité du monde ;
- le rôle excessif des cabinets dans la pratique française – une curiosité en Europe – est connu : dilution des responsabilités, directeurs coupés de leurs ministres, instructions parfois déformées, interventionnisme dans le fonctionnement des services, trop grande inexpérience de certains conseillers ;
- la gestion verticale des ressources humaines, par ministère, statuts, grades et effectifs entrave l'utilisation rationnelle des talents. La réforme engagée du rôle de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique annonce une évolution, encore bien timide.

Or, la bonne gouvernance ne coûte rien, mais peut rapporter beaucoup. Nous soutenons des réformes simples et efficaces :

- donner aux services du Premier ministre des capacités propres et bien dimensionnées d'expertise, de coordination et de pilotage afin de construire les politiques publiques avec les ministres/ministères ;
- réduire les cabinets à des équipes légères de collaborateurs personnels. La méthode normale de travail d'un ministre doit être le contact direct avec ses directeurs et son secrétariat général, qui sont ses meilleurs conseillers techniques ;
- décloisonner les métiers et les carrières, doter l'État d'une DRH unique et numérique, ayant autorité sur les RH des différents ministères. Fonder les parcours avant tout sur les compétences, à commencer par les postes de dirigeants. A la sortie de l'ENA, supprimer l'intégration statutaire directe dans les « grands corps », privilégier une intégration après 8 ans de fonctions dans plusieurs emplois supérieurs.

La performance, c'est aussi l'efficacité de la dépense. Les programmes ne sont pas neutres, mais « aveugles » à leurs impacts différenciés sur les segments de population. Plaçons le budget national sous le sceau de l'égalité entre les Français. La loi organique relative aux finances publiques doit concevoir les budgets selon ce principe, en tout premier lieu l'égalité femmes-hommes. Il ne s'agit pas d'ajouter des ressources pour les femmes, les jeunes, les vieux, mais au contraire de mesurer réellement l'impact attendu, pour mieux orienter l'argent public existant.

Si nous prenons la parole, en sortant collectivement de notre obligation de réserve individuelle, c'est qu'il y a urgence. La gouvernance traditionnelle, verticale, masculine, à bout de souffle, grippe les rouages de l'État. Il faut privilégier une gouvernance moderne, fondée sur la compétence, horizontale et paritaire. La présence significative de femmes à tous les niveaux de la décision et de l'action, encore très imparfaite, est une nécessité.

L'État est un bien commun précieux à tous les Français. Réformer n'est pas une question technique ou catégorielle, mais politique. Cela suppose une impulsion décisive, venue du sommet, et inscrite dans la durée.

Parce que nous servons l'État par conviction, parce que nous sommes engagées dans nos missions, nous appelons les candidats à la Présidence de la République à se saisir de ces propositions.

Signé : Administration moderne, association interministérielle des hautes fonctionnaires.