

ADMINISTRATION MODERNE

Association interministérielle des femmes hautes fonctionnaires

Les femmes veulent réformer l'État !

Lettre ouverte aux candidats du second tour de l'élection à la Présidence de la République.

Madame, Monsieur,

Vous êtes qualifiés pour le second tour de l'élection présidentielle.

Nous, femmes hautes-fonctionnaires expérimentées qui servons l'État, membres d'Administration Moderne, vous alertons sur l'urgence à le moderniser en profondeur.

Le pays est aujourd'hui à l'heure des choix. Choix de dirigeants, mais aussi choix de gouvernance, choix d'avoir un Etat adapté aux défis actuels, à la hauteur de ce qu'en attendent les citoyens. Derrière tout projet politique, il y a la question de l'État. La question de son fonctionnement.

Nous voulons que l'État mobilise ses meilleures compétences, et que son mode de sélection interne cesse d'alimenter les rivalités de corps, ainsi que les oppositions entre ministères. Nous voulons que l'État construise des réformes avec sagesse et économie en prenant les moyens d'expertise adéquats en amont, et qu'il cesse de cumuler longs rapports sans suite et décisions précipitées. On ne peut plus continuer à faire fonctionner l'administration comme auparavant. Les énergies s'épuisent et tous les talents ne sont pas utilisés.

Quant aux citoyens, ils ne comprennent plus comment fonctionne l'État et ce qu'ils peuvent en attendre. La confusion devient totale entre le rôle et les responsabilités politiques et administratives. On ne parle plus de l'État qu'en termes comptables et d'effectifs, évacuant au passage que c'est un Etat solide, bien organisé, stratégique, piloté avec vision et courage dont le pays a besoin.

Ceux qui se consacrent à l'État savent depuis longtemps où se situent les dysfonctionnements, et comment il faudrait y remédier. Plus de 20 ans se sont écoulés depuis que le rapport de la mission Picq (1994) en a fait le diagnostic précis et proposé des solutions. Qu'a-t-on fait depuis ? Des réformes (réforme budgétaire, révision générale des politiques publiques - RGPP, modernisation de l'action publique - MAP) ont été mises en œuvre, mais font encore largement l'impasse sur l'action managériale et l'exemple donné d'en haut. Des progrès sont à saluer, mais nous sommes encore loin du compte. La qualité de la décision publique pêche. La gouvernance de l'État n'est pas adaptée aux défis du moment.

Or, des réformes simples et peu coûteuses, améliorant considérablement le fonctionnement de l'État, pourraient être engagées. **La bonne gouvernance ne coûte rien, mais peut rapporter beaucoup.**

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

- la réalité du pilotage de l'action publique par le Premier ministre consiste, pour l'essentiel, en des arbitrages entre les intérêts des ministères, dont ne sortent souvent que des compromis. Matignon n'est pas organisé, ni outillé, pour construire et coordonner les politiques publiques, largement devenues interministérielles du fait de la complexité du monde ;
- les effets négatifs du rôle excessif des cabinets ministériels dans la pratique française – une curiosité en Europe - sont connus : dilution des responsabilités, directeurs coupés de leurs ministres, instructions ministérielles parfois déformées, interventions inutiles dans le fonctionnement des services, parfois trop grande inexpérience de certains conseillers ;
- la gestion quasi exclusivement verticale des ressources humaines de l'État, par ministère, statut, grades et effectifs, ne permet pas l'utilisation des talents là où ils sont nécessaires. La réforme engagée du rôle de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique annonce une évolution, encore bien timide.

Certaines voies de résolution sont connues. Nous les défendons :

- il faut **donner aux services du Premier ministre des capacités propres et bien dimensionnées** d'expertise, de coordination et de pilotage permettant de construire les politiques publiques avec les ministres/ministères concernés ;
- **les cabinets ministériels doivent être réduits à des équipes légères de collaborateurs personnels**, comme dans la plupart des autres pays européens, et ne plus comporter de conseillers dits techniques. La méthode normale de travail de chaque ministre doit être le contact direct avec ses directeurs et son secrétariat général : ils sont ses meilleurs conseillers techniques ;
- **les métiers et les carrières doivent être décloisonnés, et l'État doté d'une DRH unique, numérique et interministérielle**, par rattachement sous son autorité des services RH des différents ministères. Les parcours professionnels doivent être fondés avant tout sur les compétences, à commencer par les postes de dirigeants. A la sortie de l'ENA, il faut supprimer l'intégration statutaire directe dans les « grands corps » (ce qui ne veut pas dire pour autant arrêter l'arrivée de ces jeunes dans ces fonctions), et privilégier cette intégration après 8 ans de fonctions dans différents emplois supérieurs de l'État.

La performance, c'est aussi l'efficacité de la dépense publique. Les programmes financés par les budgets publics ne sont pas neutres, mais « aveugles » aux impacts différenciés qu'ils peuvent avoir en fonction des segments de population. Nous proposons que **le budget national soit placé sous le sceau de l'égalité entre les Français**, en ajoutant à la loi organique relative aux finances publiques l'obligation de construire les budgets publics à partir de ce principe d'égalité, en tout premier lieu l'égalité femmes-hommes. Il ne s'agit pas de prévoir et additionner des budgets supplémentaires

distincts, pour les femmes, les jeunes, les vieux, mais au contraire de désormais mesurer réellement l'impact attendu des dispositions budgétaires, pour orienter plus efficacement l'argent public existant.

Si nous prenons aujourd'hui la parole, si nous sortons collectivement de notre obligation de réserve individuelle, c'est parce qu'il y a urgence. **La gouvernance traditionnelle, verticale, masculine est à bout de souffle.** Elle grippe aujourd'hui les rouages de l'État. **Elle doit faire place à une gouvernance moderne fondée sur la compétence, horizontale et paritaire.** La présence significative des femmes à tous les niveaux de la décision et de l'action, encore très imparfaite, est une nécessité.

Réformer l'État n'est pas une question technique ou catégorielle. **C'est une question politique.** C'est la question du service rendu au citoyen. L'État est un bien commun précieux à tous les Français, **Une impulsion décisive doit venir du sommet et s'inscrire dans la durée.** Parce que nous avons choisi de servir l'État par conviction, parce que nous sommes des femmes engagées dans nos missions, nous appelons les deux derniers candidats à la Présidence de la République à se saisir de ces propositions.

Le 28 avril 2017