



**PREMIÈRE  
MINISTRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

*Service Communication*

Paris, le 17 mai 2023

## **Discours de Mme Élisabeth BORNE, Première ministre**

### **Rencontre des cadres dirigeants de l'État**

**Mercredi 17 mai 2023**

*Seul le prononcé fait foi*

Monsieur le ministre, cher Stanislas GUERINI,  
Mesdames et Messieurs,

M'adresser à vous n'est pas un exercice banal.  
Ce n'est pas un rituel comme un autre ou un passage obligé.  
C'est pour moi un moment nécessaire, utile et surtout important.

Important, comme Première ministre, et c'est évidemment à ce titre que je m'exprime devant vous aujourd'hui.

Mais un moment important, aussi, car je mesure bien qu'il y a quelques années de cela, j'aurais pu être de l'autre côté de cette estrade, avec vous, mon parcours professionnel m'ayant conduit à servir l'État, et plus largement la chose publique.

Et à l'instar de beaucoup d'entre vous, je n'ai pas un parcours monolithique, ayant travaillé en administration centrale comme au sein d'entreprises, comme préfète de région tout comme en collectivité locale.

C'est donc avec le souvenir encore bien présent de mes différentes fonctions de cadre de l'État, de manager public, que je tenais, aujourd'hui, à vous adresser quelques messages.

Dans cette salle, pour l'immense majorité d'entre vous, vous êtes des fonctionnaires nommés en Conseil des ministres à la décision du Gouvernement.

Cela fait de vous toutes et tous, les pivots de la traduction en actes, des orientations politiques fixées par le Président de la République et le Gouvernement.

Je crois aux résultats – et j’y ai toujours cru.

Ils sont aujourd’hui en bonne partie entre vos mains pour que les décisions prises se traduisent en changements concrets dans la vie quotidienne de nos concitoyens.

Enfin, je crois que ce moment est important, car nous traversons une période où la démocratie a besoin d’État.

Aujourd’hui, certains s’en prennent à nos Institutions.

Certains attaquent à longueur de journée l’administration, en faisant passer le sérieux et la maîtrise des dossiers pour de la déconnexion, en voulant mettre en scène des blocages et une incapacité à transformer, pour mieux désigner des boucs-émissaires et fissurer la confiance entre les Français et l’État.

En toutes circonstances, nous devons les faire mentir, et répondre par l’efficacité, répondre par l’exemple.

\*

Mesdames et Messieurs,

Mon premier message, c’est celui de la reconnaissance et de la confiance.

J’ai bien conscience que nous avons traversé des années particulièrement éprouvantes pour vous, comme pour vos équipes.

La crise sanitaire a imposé des changements profonds dans nos manières de faire. Elle a demandé à vos équipes de s’adapter rapidement, de mettre en œuvre des solutions nouvelles en des temps records et sous des pressions fortes.

Le début du quinquennat et la nouvelle donne politique ont aussi eu un impact majeur, avec une activité législative intense, dans tous les domaines.

Entre les crises, le rythme de notre activité et les attentes qui pèsent sur vous, vous n’avez pas eu une seconde de répit.

Et pourtant, face aux crises, quelles qu’elles soient, l’État n’a jamais cédé.

L’État a pu accomplir ses missions, souvent avec une réactivité remarquable.

C’est grâce à vous, grâce à vos équipes.

Vous avez incarné le courage dans vos propositions, les capacités managériales pour embarquer vos administrations dans la bonne direction.

Vous avez su être réactifs dans l’urgence, mais capables de vous projeter à plus long terme.

Quand l’alignement entre le politique et l’administration fonctionne, nous pouvons tout réussir, tout accomplir.

Je connais votre loyauté.

Je connais votre engagement.  
Je connais votre détermination.

Je veux les saluer, vous remercier et, à travers vous, remercier vos équipes.

Les Français comptent sur l'État.  
Et à la fin, bien souvent, sur tous les sujets, c'est de l'État dont on attend une protection, une réponse.

J'ai confiance en vous.  
Mon Gouvernement a confiance en vous.  
Nos compatriotes ont confiance en leur administration.

\*

Alors, c'est au nom même de cette confiance, que je peux formuler un deuxième message, celui du besoin de résultats qui traduisent le cap que nous avons fixé.

Aujourd'hui, ce cap de l'action gouvernementale est clair.  
Le Président de la République a eu l'occasion d'en faire part aux Français, et j'ai présenté fin avril, la feuille de route de mon Gouvernement pour les prochains mois.

Alors, notre action, votre action, va se déployer autour de quatre grands piliers.

Le premier, le plein-emploi et la réindustrialisation.

En 6 ans, 1,7 million d'emplois ont été créés et le taux de chômage a baissé de près de 3 points depuis fin 2016.

Le plein-emploi n'est plus une utopie. Nous pouvons l'atteindre.

Nous voulons continuer à faire baisser le chômage, lever les freins à l'emploi, bâtir un service public de l'emploi plus efficace, où État et collectivités travaillent davantage ensemble.  
C'est l'objet même de France Travail.

J'ajoute que le plein-emploi doit être synonyme de bon emploi, de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail.  
Nous y parviendrons grâce au dialogue social.

Depuis hier et dans les prochains jours, je recevrai les organisations syndicales et patronales.  
Tous les sujets sont sur la table.

Nous souhaitons aussi mener la réindustrialisation décarbonée de notre pays.  
Le Président de la République a eu l'occasion de s'exprimer à plusieurs reprises à ce sujet depuis la fin de semaine dernière.

Nous y parviendrons en continuant à renforcer notre attractivité, en menant des investissements stratégiques – notamment via France 2030, en facilitant les installations, en particulier grâce à la loi « industrie verte », et en formant aux métiers de demain.

Le deuxième pilier de notre action, c'est la transition écologique.

Chacun ici a eu l'occasion de suivre une formation sur ce défi, et peut-être de prendre plus encore conscience de l'ampleur des enjeux et des transformations à venir.

Pour réussir, nous avons décidé d'avancer de manière méthodique, systématique, c'est le sens de la planification écologique.

Transports, gestion de l'eau et des forêts, logement, transition énergétique, décarbonation de nos sites industriels... nous devons avancer rapidement et concomitamment sur tous ces sujets, qui sont votre quotidien, en administration centrale comme dans les territoires.

Nous aurons besoin de l'engagement de chacun, et, en particulier, des collectivités.

Cette transition écologique, l'État doit non seulement en être un pilote, mais il doit aussi la mener avec force.

Je veux insister un peu lourdement sur ce point : la planification écologique est incontournable.

Elle oblige à prendre de la hauteur, à interroger toutes nos habitudes, comprendre les contraintes des autres et faire des choix.

Dans ce domaine, la coopération interministérielle est déterminante et les guerres de prés carrés paraissent microcholines par rapport à l'importance de l'enjeu.

J'ajoute que si nous ne démontrons pas aux jeunes générations que la transition écologique se joue et se réussit au sein de l'État, nous souffrirons d'un important problème d'attractivité. Nous savons tous que l'attractivité et la fidélisation dans la fonction publique sont notre défi.

Je sais aussi que beaucoup s'interrogent, sur les manières d'agir et de continuer à faire vivre l'esprit de la formation, que vous avez suivie.

Je serai particulièrement attentive à ce que l'élan créé ne s'affaiblisse pas,

Et que vous puissiez, chacun dans vos responsabilités, disposer des marges d'action nécessaires.

Troisième pilier de notre action : offrir une société de progrès et renforcer les services publics.

Chacun le mesure ici, les attentes des Français sont immenses, et peu de choses sont plus angoissantes que le sentiment que les services publics s'éloignent ou perdent en efficacité.

Nous voulons que les prochains mois permettent d'apporter des réponses concrètes, aux préoccupations de nos concitoyens.

C'est le sens des annonces réalisées à l'issue du Comité interministériel de la Transformation publique, la semaine dernière, avec une volonté de simplifier rapidement les démarches de nos concitoyens à 10 moments clés de la vie, comme lorsque l'on devient étudiant, que l'on rénove un logement ou que l'on subit un deuil.

Nous porterons une attention toute particulière à la santé et à l'éducation.

La santé est aujourd'hui une des premières préoccupations de nos concitoyens, souvent au même niveau que le pouvoir d'achat.

En nous appuyant sur les conclusions des Conseils nationaux de la refondation dans les territoires, nous devons trouver des solutions adaptées pour garantir l'accès aux soins dans chaque bassin de vie.

Plusieurs mesures ont déjà été annoncées, et j'ai notamment pris un décret pour vous permettre, Mesdames et Messieurs les directeurs généraux d'ARS, de déroger aux règles nationales en cas de besoin spécifique dans un territoire. Ces dispositions ont déjà fait preuve de leur efficacité.

Dans la santé, comme dans les autres domaines, j'invite chacun à se saisir de toutes ses capacités de dérogation et d'adaptation – j'y reviendrai.

Enfin, sur le champ de l'éducation, nous menons avec le « nouveau pacte enseignant » des réformes majeures, qui entreront en vigueur dès la rentrée prochaine.

Parmi nos objectifs clés, sur lesquels nous sommes attendus et nous serons jugés, le remplacement au sein de l'établissement de toutes les absences de courte durée.

Cela va vous demander, Mesdames et Messieurs les recteurs, un travail important pour accompagner les chefs d'établissement, notamment dans ces fonctions de manager global de leurs établissements.

Enfin, le quatrième pilier de notre action, c'est l'ordre républicain.

Les mois qui arrivent seront marqués par la mise en œuvre de la loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur, et le déploiement d'une « force d'action républicaine », qui mobilisera la capacité de projection des services publics au-delà de la seule sécurité intérieure.

Nous voulons également bâtir un nouveau texte pour mieux lutter contre l'immigration illégale, avec comme seul critère l'efficacité, comme vous nous l'avez demandé, Mesdames et Messieurs les préfets.

Nous voulons également améliorer l'intégration de ceux que nous accueillons. Des concertations sont en cours pour trouver un chemin législatif. Comme je l'avais annoncé, il sera débattu à l'automne.

Nous allons continuer à répondre aux incompréhensions et parfois à la frustration de nos concitoyens qui trouvent notre Justice trop compliquée et trop lente.

Pour y parvenir, deux textes seront débattus pour mettre en œuvre les conclusions des États généraux de la Justice.

Nous voulons simplifier, moderniser et réduire les délais.

Enfin, l'ordre républicain passe par la maîtrise des finances publiques.

C'est une condition de notre stabilité, de notre liberté d'action, de notre souveraineté.

Une trajectoire budgétaire a été déterminée. Nous devons la tenir. Et chaque ministère, sans exception, doit réfléchir aux économies qu'il peut réaliser.

\*

J'ai souhaité revenir sur cette feuille de route, car notre action s'inscrit dans un tout cohérent, pour une France plus indépendante et plus juste, et qu'il me paraissait essentiel que chacun s'approprie pleinement la direction dans laquelle nous allons, collectivement.

Vous l'avez compris, avec le Président de la République, nous souhaitons des résultats rapides, visibles, perceptibles.

Dès les prochains mois, les Français doivent sentir des changements et des améliorations concrètes.

Il nous faut donc plus que jamais piloter nos politiques publiques par les résultats.

60 politiques prioritaires du Gouvernement ont été identifiées.

Ce sont nos priorités, pour lesquelles nous voulons des avancées rapides.

Le Président de la République a eu l'occasion d'en redire l'importance aux directeurs de projets et de souligner le rôle essentiel des secrétaires généraux des ministères dans cet exercice, qui nécessite de la persévérance et un soutien à haut niveau.

J'ai présenté fin avril un baromètre des résultats de l'action publique, qui permettra à tous nos concitoyens, en transparence, de mesurer la mise en œuvre de notre action.

Comme je l'ai confirmé la semaine dernière, je souhaite que ce baromètre soit territorialisé.

Or, aujourd'hui, les trois quarts des politiques prioritaires du Gouvernement n'ont pas de déclinaison au niveau départemental.

Nous devons être opérationnels rapidement.

Je connais l'engagement de la délégation interministérielle à la transformation publique, la DITP, et de son Délégué pour y parvenir.

J'ajoute que j'ai demandé aux ministres de réaliser une revue des résultats territoriaux des politiques prioritaires qui les concernent, lors de chaque visite officielle.

Pour agir et obtenir des résultats, tout ne doit pas passer par la loi, loin de là.

Au-delà des normes législatives et réglementaires, vous avez des capacités fortes à prendre des décisions et adapter les réponses que vous apportez.

Je l'ai dit aux ministres à plusieurs reprises : le temps est aux preuves sur le terrain, plus qu'aux cathédrales législatives.

La situation parlementaire l'impose : nous devons en faire opportunité.

\*

Mesdames et Messieurs,

Je mesure que, parfois, les objectifs généraux, les ambitions globales, les mots mêmes, peuvent vous paraître déconnectés de ce que vous vivez au quotidien, que ce soit en administration centrale, dans les services déconcentrés ou dans nos postes diplomatiques.

J'en arrive à mon troisième message : nous sommes bien conscients des difficultés que vous rencontrez, et les réformes mises en œuvre, en particulier depuis deux ans, visent à vous donner plus d'outils et de marges de manœuvre, et à répondre à ce que nous avons toutes et tous vécus dans nos vies de fonctionnaires.

Je pense par exemple aux disparités de rémunérations, aux difficultés à passer d'un ministère à l'autre, ou à retrouver un poste, après un détour dans le secteur privé.

Ces inégalités et ces procédures trop lourdes avaient fini par rendre les mobilités beaucoup trop compliquées, et posaient, plus largement, des problèmes d'attractivité et de valorisation des parcours.

Nous avons suivi les trois objectifs fixés par le Président de la République :

- mieux refléter la société française pour répondre aux défis de l'avenir, notamment les transitions écologique et numérique ;
- décloisonner et diversifier les parcours ;
- et enfin, responsabiliser et reconnaître l'investissement et la prise de risque.

Je veux saluer le travail de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, qui s'est mobilisée et a permis de traduire ces engagements en actes.

Nous menons une réforme profonde de l'INSP :

- à la fois dans son concours – et je pense en particulier aux Prépas Talents ;
- dans sa formation initiale,
- et dans les affectations – notamment avec la suppression à venir du classement de sortie.

Cette année, en 2023, plus de 2 000 candidats se sont inscrits aux concours d'entrée de l'INSP. C'est un chiffre historique et le signe de l'attractivité de l'Institut.

Et pour un meilleur accompagnement des cadres de l'État, la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur a été créée et continuera à monter en puissance.

Je veux ici saluer la Déléguée interministérielle et le réseau de la DIESE dans les ministères.

La réforme permet d'abattre certaines cloisons trop étanches, grâce à la création du corps des « administrateurs de l'État », qui renforce les possibilités de promotion interne, tout en maintenant plusieurs statuts d'emplois.

Concrètement, nous offrons des nouvelles perspectives, là où certains cadres n'osaient pas candidater ou ne le pouvaient pas, statutairement.

J'ajoute que nous avons lancé des travaux relatifs aux grands corps techniques de l'État. Les défis devant nous imposent d'attirer et de retenir des ingénieurs de grande qualité. Nous devons être attractifs, et un pôle interministériel des compétences en matière numérique va être préfiguré.

Je veux dire un mot, aussi, d'égalité professionnelle, car j'y tiens particulièrement.

Nous avons fixé des objectifs ambitieux pour assurer une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes dans les postes d'encadrement supérieur et dans les cabinets ministériels.

Le Parlement nous y accompagne, dans les trois versants de la fonction publique.

Nous devons poursuivre dans cette direction. Cela implique de corriger les inégalités en amont, en constituant les viviers de nomination en conséquence.

Renforcer l'attractivité des métiers passait aussi par des questions financières.

La grille indiciaire des administrateurs de l'État a été revalorisée et a permis d'aplanir les disparités de rémunérations.

Nous avons également reconnu la prise de risque sur des fonctions exposées, en permettant des accélérations d'indice.

J'ajoute que pour insuffler la culture du résultat, une part de rémunération variable est désormais en place.

Au-delà de l'aspect financier, notre enjeu est aussi de faire vivre notre nouveau cadre d'action.

Je pense par exemple aux évolutions concernant l'organisation territoriale de l'État, comme la mise en place des secrétariats généraux communs.

Je sais que ces évolutions ne peuvent produire leur plein effet que progressivement, et je mesure l'importance de ne pas bousculer à nouveau ce cadre d'organisation.

Enfin, je veux vous dire de ne pas avoir peur du mot management.

Vous êtes des managers publics, cela veut dire que vous avez des équipes, qu'il vous faut animer, veiller à leur diversité et leur qualité de vie au travail.



A l'heure où le travail a besoin de sens, vous devez être en mesure de l'insuffler à vos équipes.

\*

Mesdames et Messieurs,

Je suis bien consciente, aussi, que vous avez parfois le sentiment d'être submergés par les commandes urgentes, et de vous trouver face à une multiplication de priorités.

Cela peut provoquer des lenteurs, des blocages.

Ma conviction, c'est qu'il n'y a pas d'artisans de l'immobilisme, qui refuseraient volontairement de mettre en œuvre les réformes.

Quand certaines orientations ne sont pas portées sur le terrain, pas suffisamment relayées, je crois que c'est d'abord de la responsabilité du pouvoir politique.

Alors, nous devons être à la hauteur des priorités et des orientations que nous vous donnons.

Vous devez être en lien, plus direct et plus étroit, avec les ministres.

J'ai demandé aux membres du Gouvernement de renforcer l'animation de leurs administrations. Je souhaite qu'ils rencontrent plus régulièrement et plus directement directeurs d'administrations et secrétaires généraux.

La secrétaire générale du Gouvernement est particulièrement engagée sur ce sujet.

Je souhaite également que nous travaillions à des relations plus fluides entre les cabinets et l'administration.

Je sais que des réflexions sont en cours sur le partage et la diffusion des bonnes pratiques en matière de relations saines et efficaces entre les cabinets ministériels et les services. Je pense indispensable qu'elles aboutissent.

J'attache également beaucoup d'importance à la qualité des échanges entre les directions au sein d'un ministère et entre les ministères.

Nous devons éviter de raisonner en silos, ou que les directions ne se parlent que par cabinets ministériels interposés.

Dans cette optique, les secrétaires généraux peuvent jouer ce rôle de coordination accrue, et je leur redis ma confiance.

Je souhaite également que des temps d'échange et de rencontre comme celui-ci deviennent annuels.

\*

Enfin, le quatrième message que je voulais vous adresser, c'est un message de méthode : assumez la différenciation, l'expérimentation, le tâtonnement et même, au risque de vous surprendre, l'échec.

Notre société est de plus en plus complexe.

Chaque sujet est transversal, nécessite des compétences diverses, rarement présentes dans une seule et unique structure, rarement présentes à un seul et unique échelon.

Je vous demande de croire en la force des « coalitions », avec tous les acteurs concernés, notamment les collectivités, et au sein de la société civile.

Embarquer les autres acteurs, ce n'est pas aller vers « moins d'État », c'est construire un État pilote, plus efficace, plus en lien avec les réalités des territoires, et les attentes de nos concitoyens.

Alors, utilisez vos pouvoirs de dérogation, laissez des marges de manœuvre sans chercher à réguler le moindre détail, et encouragez les innovations.

On reproche parfois aux administrations centrales d'être trop accrochées aux normes.

Je crois que c'est parce que nous sommes un pays empreint au plus profond de lui-même du principe d'égalité et du principe de légalité. C'est le sens de la promesse républicaine.

Ne nous trompons pas, si nous devons converger sur les objectifs, cela ne doit pas nous empêcher d'adapter les moyens pour les atteindre.

C'est ce que vous avez fait les uns et les autres pendant la crise sanitaire, en adaptant les réponses aux spécificités des territoires et à l'engagement de chaque acteur.

C'est ce que nous faisons depuis bientôt un an avec les CNR, et en particulier les CNR territoriaux.

Je le dis clairement : les administrations centrales doivent laisser des marges de manœuvre et les administrations déconcentrées se saisir de leur pouvoir de dérogation.

Nous adapter, tenter, tester, innover : c'est en réalité la meilleure manière de produire de l'égalité.

Mais qu'on essaye, qu'on tente, qu'on invente de nouvelles manières de fonctionner, il y a un corollaire : parfois, on échoue.

On a fait confiance à un partenaire associatif qui a fait défaut.

On a pensé que face à telle spécificité du territoire, telle réponse différenciée serait la bonne – et les résultats ne sont pas à la hauteur.

Dans notre culture administrative, on n'aime pas beaucoup l'échec.

Il est souvent perçu comme une faute. Et la faute pourrait peser sur un parcours.

Nous menons une transformation publique ambitieuse.

Nous tentons de sortir du réflexe de la norme systématique, et nous voulons construire des solutions adaptées à chaque territoire.

Vous avez, vous aussi, le droit à l'erreur, sans que cela puisse vous être reproché.

L'initiative et l'audace ne doivent jamais être préjudiciables.

\*

Mesdames et Messieurs,

Être Première ministre est le privilège d'une vie politique.  
C'est l'occasion de changer les choses.  
De se saisir de sujets auxquels on croit et de les faire avancer.

Être à la tête d'une administration, c'est un privilège dans une vie au service de l'État.  
C'est le moment de concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques, d'innover, de répondre aux défis du présent, tout en préparant l'avenir.

C'est une chance immense d'avoir des équipes, de sentir qu'elles vous portent, et qu'elles se mobilisent autour d'un projet.

Nous avons un cap.  
Nous avons une volonté de résultats et de changements rapides pour le quotidien des Français.  
Je connais votre envie d'agir, vos qualités, la qualité de vos équipes.

Et si, bien sûr, des problèmes, des lourdeurs et des frustrations subsistent, nous faisons tout, avec mon Gouvernement, pour y répondre, et vous permettre d'agir, d'oser et de prendre les décisions qui vous semblent adaptées.

Nous avons besoin de vous.  
J'ai confiance en vous.  
Nous avons tout pour réussir et relever, ensemble, les défis immenses auxquels est notre pays fait face.

Je vous remercie.