

Paris, le 12 mars 2024

Discours de M. Gabriel ATTAL, Premier ministre

Convention managériale de l'Etat

Paris

Mardi 12 mars 2024

Seul le prononcé fait foi.

Mesdames et Messieurs les ministres,
Mesdames et Messieurs les hauts-fonctionnaires,
Mesdames et Messieurs,

Le Président de la République a fixé, à l'instant, le cap pour notre administration, a rappelé le rôle de l'Etat dans notre République, et surtout, surtout, notre devoir d'aller au plus près des Français, au plus près des préoccupations de leur vie quotidienne.

Je suis heureux, à mon tour, avec une bonne partie de mon Gouvernement, de pouvoir m'exprimer devant vous toutes et tous, devant vous qui constituez ce qu'on appelle « l'encadrement supérieur de l'Etat » - c'est-à-dire, véritablement, le bras armé de toutes nos politiques publiques.
Car c'est entre vos mains que se trouve une part majeure de notre succès, de notre capacité à régler rapidement les problèmes et à améliorer les vies de nos concitoyens.

On parle souvent de confiance entre les Français et leurs dirigeants.
Cette confiance se crée quand les annonces sont suivies d'effets, quand toute une chaîne se met en ordre et exécute depuis l'engagement pris jusqu'à sa traduction dans la vie quotidienne.
Cette confiance, vous en êtes des artisans déterminants.

Mesdames et Messieurs,

Je ne serai pas long. **La première chose que je voulais vous dire : c'est que je crois en vous. Que j'ai confiance en vous. Que je sais tout ce que nous devons à votre travail, votre engagement et celui de toutes vos équipes. C'est que nous avons besoin de vous, besoin de vos idées, besoin de votre détermination.**

Je ne suis pas fonctionnaire, mais j'ai pu mesurer dans mes différentes fonctions la chance inouïe que nous avons d'avoir une administration d'une telle qualité dans notre pays.

J'ai vu combien les fonctionnaires, depuis les hauts cadres jusqu'aux agents sur le terrain, étaient animés par l'envie de faire, par l'envie d'être utile, par l'envie de servir notre pays et de servir les autres.

Dans les combats que j'ai portés comme Ministre, et aujourd'hui comme Premier ministre, j'ai eu la chance immense de pouvoir compter sur des fonctionnaires de grand talent, à l'éthique de travail et au sens des responsabilités hors du commun.

Comme Porte-parole du Gouvernement, au moment de l'épidémie, j'ai été impressionné, comme bon nombre de Français, par notre capacité à nous adapter et à mettre en place des politiques publiques majeures, en quelques jours, et malgré une impérative réorganisation de votre travail.

Je pense notamment à l'organisation des confinements, au versement des prêts garantis par l'Etat, à la mise en place du chômage partiel, à la mise sur pied d'une réserve civique.

Vous avez fait vite, très vite – et grâce à cela, vous avez sauvé notre économie et des millions d'emplois.

Je pense aussi à l'organisation des tests ou de la vaccination, avec les ARS, en lien étroit avec les collectivités.

Il y a parfois eu des difficultés. Mais nous n'avons jamais fait la politique de l'autruche. Nous nous sommes toujours adaptés en regardant les choses en face.

Mais je veux le dire également, ce n'est pas seulement quand nous sommes confrontés à des crises graves, que nous réussissons à agir et changer les choses à l'échelle de notre pays.

Comme ministre des Comptes publics, j'ai vu combien les agents du ministère avaient été capables, rapidement, de bâtir une nouvelle stratégie de lutte contre la fraude après que j'en ai fait la présentation. Une stratégie, qui, aujourd'hui, montre ses résultats. Je veux saluer ici les agents de la DGFIP et ceux des URSSAF, pour les résultats exceptionnels obtenus dans notre lutte contre la fraude fiscale et sociale après la présentation de mon plan.

J'ai pu constater, aussi, combien nous étions capables de nous prendre en main, rapidement. Quand le Conseil constitutionnel a censuré certaines dispositions importantes pour le travail des douanes, en particulier sur la question des fouilles, nous étions au pied du mur.

Nous avons peu de temps pour réagir et pour préserver le travail des douaniers.

Grâce au travail exceptionnel de la direction générale des douanes et des droits indirects, grâce à sa créativité et son sang-froid, nous avons réussi très rapidement à bâtir un projet de loi, adopté en juillet dernier. Une loi, qui a sauvé les douanes.

Comme ministre de l'Éducation nationale, j'ai vu combien l'administration était capable de changer de paradigme et de changer de manière de faire. La question de la lutte contre le harcèlement, en particulier, a nécessité une véritable révolution dans les pratiques sur le terrain et dans les esprits.

Je veux saluer ici les recteurs et toutes les directions du ministère, qui face à la gravité de la situation et ont su lancer une véritable révolution des mentalités dans tout le ministère. Je sais combien la ministre Nicole Belloubet a à cœur de poursuivre cette révolution des mentalités. J'ai pu mesurer aussi le début de mise en œuvre du choc des savoirs, avec la mise en place des groupes de niveaux, le redoublement laissé à la main de l'équipe pédagogique, les évolutions pédagogiques que nous avons engagées, avec la méthode de Singapour pour les mathématiques et d'autres mesures. Les textes sortiront dans les tous prochains jours, et je sais que vous serez évidemment à la manœuvre pour la bonne application de ces engagements.

Comme Premier ministre, j'ai mesuré la capacité de toute notre administration à s'interroger sur elle-même, à écouter, à apporter des réponses au plus proche des attentes du terrain lors de la crise agricole.

Le cri de colère des agriculteurs était clair : un ras-le-bol face à la surtransposition, face à des règles qui les étouffent, les empêchent de faire et les handicapent dans la concurrence internationale.

Cette colère, nous l'avons entendue.

Je veux saluer l'action des préfets, qui ont mené des réunions, ont écouté et continuent à écouter les agriculteurs. Ils ont fait remonter des propositions de simplification que nous sommes en train d'expertiser avec Marc FESNEAU et Agnès PANNIER-RUNACHER.

Je veux saluer, également, les services du ministère de l'Agriculture, du ministère de l'Économie et des finances, du ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, pour accélérer notre action, augmenter les contrôles EGALIM rapidement, identifier des simplifications possibles et les mettre en œuvre rapidement.

Fin janvier, j'avais demandé 10 premières simplifications nationales. Pour 7 d'entre elles, toutes celles ne demandant pas un passage par la loi, elles sont réalisées ou sur le point de l'être. J'insiste sur le fait que lorsqu'elles sont réalisées, c'est-à-dire lorsque le texte est pris, elles ne sont qu'à moitié réalisées. Je le dis, ça nécessite un changement dans les mentalités sur le terrain, un travail qui doit être mené et je sais que les ministres sont à la manœuvre.

Quand on prend un nouvel arrêté au début du mois de février pour simplifier drastiquement le curage et l'entretien des cours d'eau et des fossés, qui est absolument majeur, à la fois sur la question des inondations, et nous étions dans le Pas-de-Calais hier avec une partie du Gouvernement, ou sur la question de l'accès à l'eau de nos agriculteurs, il faut que très vite ces simplifications se traduisent en effets.

Et nous avons eu des remontées sur le fait que la règle a changé, on ne parle plus d'une procédure qui dure neuf mois mais trois mois, on ne parle plus d'une nécessaire autorisation mais d'une simple déclaration, et pour autant on a encore parfois sur le terrain des difficultés dans l'application de cette règle.

Je sais que le ministre est très mobilisé, les administrations aussi, je veux y voir le fait que nous venons de changer la règle, mais je vous demande d'avoir une attention toute particulière à ce que ces simplifications très attendues puissent se traduire effectivement très rapidement.

Il ne faut jamais baisser la garde. Jamais penser que parce qu'une crise n'est plus au centre de l'attention médiatique, elle serait finie. C'est tout l'inverse.

Une fois que les annonces sont faites et les accords trouvés, c'est là que le vrai travail commence. C'est là qu'il ne faut rien lâcher. C'est là qu'il faut entretenir le dialogue et veiller à ce que tous les engagements pris deviennent réalité.

J'étais hier soir encore avec les organisations syndicales agricoles. Ils attendent encore certaines décisions, certaines solutions. Ils voient des avancées, mais ils n'en voient pas toujours assez vite la couleur sur le terrain, dans leur vie de tous les jours. Alors, je vous le demande : ne relâchons pas la pression, continuons à accélérer.

Mesdames et Messieurs,

Je ne prends ici que quelques exemples – mais la liste est encore longue. Et vous le savez mieux que moi.

J'y vois se dessiner une méthode. Une méthode que je m'applique et que je demande à tout mon Gouvernement de suivre.

Une méthode qui doit orienter tous nos travaux.

Une méthode qui doit nous permettre, collectivement, de résoudre des problèmes. Car c'est bien dans cet état d'esprit de résolution des difficultés que nous devons avancer.

D'abord, l'écoute.

Nous ne pouvons pas nous passer de l'écoute des acteurs de vos écosystèmes respectifs, bien sûr, mais surtout des Français. N'oublions jamais que c'est pour eux que nous agissons. N'oublions jamais que c'est pour eux que nous prenons des décisions qu'il faut mettre en œuvre. Et parfois, cela implique d'assumer certains désaccords avec les acteurs avec lesquels vous travaillez au quotidien. Cela implique de devoir appliquer, mettre en œuvre des mesures difficiles qui ne sont pas toujours plébiscitées par les acteurs concernés, les organisations syndicales. Mais l'essentiel, c'est que dans leur application et en amont de leur application, il y ait cette phase d'écoute.

Alors, soyez toujours à l'écoute du terrain, à l'écoute de vos agents qui travaillent auprès des Français. Entendez leurs attentes, leurs propositions et leurs demandes. Ce sont d'eux que viennent souvent les meilleures idées.

Je sais que beaucoup d'entre vous s'y impliquent déjà.

C'est la mission du Conseil national de la refondation, que le Président de la République a évoqué à l'instant.

C'est le sens d'un bon nombre d'outils utiles, mis en place par la DITP, cher Thierry Lambert – que je veux ici saluer et remercier pour son engagement et celui de ses équipes au service de la transformation de l'action publique.

L'écoute, c'est l'engagement à faire preuve de lucidité et dire les choses comme elles sont.

C'est un de mes engagements vis-à-vis des Français. C'est une des demandes que j'ai formulées à l'ensemble des membres de mon Gouvernement et que je vous fais à mon tour : ne mettons jamais la poussière sous le tapis, acceptons de regarder les choses en face, de dire ce qui va et ce qui ne va pas, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Nous l'assumons en direction des Français, et je crois que c'est lorsque nous avons cette humilité de reconnaître que sur certains points les choses n'ont pas fonctionné, y compris sur des mesures que nous avons-nous-mêmes portés ou mis en œuvre, que nous retrouvons une forme de crédit ou de confiance vis-à-vis des Français.

Acceptons aussi d'avoir ce dialogue et cette discussion entre nous, entre administrations et membres du Gouvernement.

Les recteurs qui sont avec nous ce matin peuvent en attester ; en tant que ministre de l'Education nationale et de la Jeunesse, je le leur disais : *« Ne craignez jamais de me dire les choses sans détours ; je serais plutôt inquiet d'entendre certains d'entre vous m'expliquer que tout va bien dans leur académie, j'y verrais plutôt un problème que ceux qui m'expliqueront qu'il y a des difficultés »*. Il faut assumer d'avoir ce dialogue et cette discussion, je compte sur votre franchise avec chacun des ministres.

Ensuite, après l'écoute, il y a la décision.

Décider, c'est faire preuve de créativité. C'est trouver des solutions nouvelles, sans tabou, sans idées pré-arrêtées. C'est ne pas hésiter à remettre en cause certaines méthodes de longue date, certaines habitudes.

Décider, c'est dire oui. C'est accepter le changement. Ce n'est jamais refuser par principe une évolution, c'est l'étudier, dire loyalement si l'on pense que c'est une bonne ou une mauvaise chose et proposer des pistes de mise en œuvre.

Décider, c'est agir en responsabilité, en tenant compte de notre contexte contraint de finances publiques.

Alors dans chacune de nos décisions, nous allons chercher l'impact concret, et traquer tout ce qui relève du saupoudrage, de dispositifs qui coûtent mais ne rapportent pas et n'aident pas vraiment les Françaises et les Français.

Décider, c'est agir dans un souci exclusif d'efficacité.

Je n'ai pas peur d'assumer des décisions fortes, même des décisions dures et impopulaires, si elles sont utiles et efficaces.

Je veux le dire : je ne suis pas du genre à me défausser sur mon administration, et il en est de même avec mes ministres. Je serai avec vous, à vos côtés. Je vous soutiendrai et n'aurai pas peur d'aller au combat pour défendre certains arbitrages, mêmes difficiles.

Cela implique de prendre des décisions dont on sait qu'elles donneront des résultats, assez rapidement, des résultats sensibles, qui nous permettent d'atteindre nos objectifs – je pense par exemple au plein-emploi – et dont les effets sont bénéfiques pour nos concitoyens et notre société.

Je veux insister ici sur un point auquel je tiens particulièrement, et dont j'avais fait un des axes forts de ma déclaration de politique générale : chacune de nos décisions doit pouvoir être une simplification.

Si les Français n'ont plus toujours autant confiance dans notre administration, si les Français ont parfois le sentiment d'être étouffés par les règles et par les normes, si nos décisions sont parfois un carcan qui bride certaines initiatives : alors c'est un problème, et il vient de nous, et je mets le Gouvernement dans le « nous ».

Alors il faut chercher en permanence à simplifier, simplifier, simplifier.

Le Président l'a dit, je n'y reviens pas, et dans cet esprit, un comité interministériel de transformation publique sera convoqué au printemps.

Et à cette occasion, je souhaite que chaque ministère ait formulé de propositions de simplifications, réalistes et opérationnelles.

10 simplifications qui se voient et qui soulagent nos concitoyens.

Je sais que beaucoup ont déjà commencé à y réfléchir – je pense notamment au travail mené par Bruno Le Maire au sein des ministères économiques et financiers.

Je compte sur les idées et sur l'audace de chacun.

Enfin, le dernier pilier de notre méthode, c'est l'action.

Je l'ai dit, il n'y a rien de pire que les mots qui ne sont pas suivis des actes.

Rien de pire pour miner la confiance dans la politique comme dans l'administration.

Rien de pire pour nourrir les populismes.

Rien de pire pour entretenir le sentiment de fatalité et de déclin.

Alors, je vous le demande, quels que soient vos postes, en centrale ou sur le terrain et même évidemment à l'étranger : je veux, si vous me permettez cette expression, que « ça déroule ».

Cela implique un suivi méticuleux, constant, de votre part, pour chacune de nos politiques publiques, chacune des politiques prioritaires du Gouvernement – les fameuses PPG – chacune des annonces réalisées. Le suivi de l'exécution des réformes est un art noble et je compte sur vous pour le mettre en œuvre.

Mais j'ajoute que cette responsabilité ne repose pas que sur vous. C'est un engagement réciproque que je prends. J'ai demandé à mes ministres d'être particulièrement attentifs à l'exécution des réformes et de vous laisser l'espace et les marges de manœuvre pour l'être également.

Le Président a donné quelques exemples de ministères pour lesquels il pouvait y avoir une instruction, un arrêté, une note de service qui tombait chaque jour ouvré de l'année, on sait que le ministère de l'Education nationale fait partie de ces ministères. Je crois que nous avons engagé un travail qui permet de fixer des objectifs, de s'accorder sur des critères d'évaluations de l'atteinte de ces objectifs par les académies, et ensuite de laisser davantage de marge de manœuvre dans l'atteinte de ces objectifs, parce que chaque territoire est différent.

Enfin, agir, c'est aussi revoir nos méthodes de travail.

C'est être en lien constant avec tous les acteurs et être en mesure de s'adapter « en conduite ».

C'est décliner, non pas de manière uniforme, mais de manière adaptée nos objectifs.

Nous avons une obligation de résultat : cela veut dire que nous devons adapter les moyens, recourir à la différenciation, à l'expérimentation, à l'adaptation. N'ayez jamais peur de proposer ! N'ayez pas peur d'essayer – et parfois même, peut-être de vous tromper ! Nous ne devons pas avoir un état d'esprit « ceinture et bretelle », et ne jamais craindre d'innover.

Je prends un exemple : faire émerger un projet industriel, c'est répondre aux enjeux spécifiques d'un territoire, c'est identifier les obstacles spécifiques à lever, c'est chercher la mobilisation de tous et travailler avec les collectivités. C'est travailler avec l'Etat en tête de proue dans une logique de projet.

A ce propos, je veux avoir un mot à propos des collectivités. Les élus locaux sont les meilleurs connaisseurs de leur territoire, de ces spécificités et des attentes des habitants.

Alors, nous devons construire chaque solution locale avec eux. Nous devons décliner chacune de nos décisions localement à leur écoute et à leurs côtés. Il ne s'agit pas de les « traiter » comme on peut l'entendre parfois, ni de

considérer que ce qui est porté par un élu local doit être retenu par principe par l'administration, sinon il n'y aurait plus d'administration de l'Etat, mais d'avoir ce dialogue réel, déterminant et exigeant entre nous.

Je le demande à chacune et à chacun, et tout particulièrement à notre administration déconcentrée.

Cela me tient particulièrement à cœur, et nous y travaillons avec les ministres Gérald Darmanin, Christophe Béchu, et Dominique Faure.

Mesdames et Messieurs,

Je parle de changements de méthode et de transformation de notre action.

Je sais que cela ne vous fait pas peur.

Je sais combien ce mouvement a déjà été entamé et qu'il porte des résultats très positifs.

Je le dis, en connaissance de cause : je l'ai mesuré comme ministre, par exemple, devant les réformes réalisées et réussies par la DGFIP.

Elle a pris le tournant de la digitalisation, et en cela a simplifié les démarches de millions de Français.

Je pense qu'il faut aussi qu'on ait la lucidité de regarder ce qui fonctionne bien dans notre pays, et mieux que dans beaucoup d'autres pays.

J'ai en mémoire avec beaucoup d'émotion ce déplacement à Washington, en face du directeur de l'Internal Revenue Service. Il avait sur son smartphone des captures d'écran du site impots.gouv.fr, qu'il me montrait avec des étoiles dans les yeux et même les larmes aux yeux, en m'expliquant que c'est ce dont il rêvait pour les américains. Les américains qui continuent à remplir des dossiers papier, avec une logique où le service des impôts prélève davantage en se disant « on rendra derrière si on a trop prélevé », mais le « derrière », c'est 2 ou 3 ans. J'ai vu des gens à qui le service des impôts doit 50 000, 80 000, 150 000 dollars. Qui n'arrivent pas à avoir de réponse car les services ne sont pas digitalisés.

Sachons reconnaître aussi ce qui fonctionne dans notre pays, et les services publics que nous sommes parvenus à profondément transformer au service des Français et qui aujourd'hui éclairent le monde ! Je rappelle que dans le baromètre réalisé chaque année sur la popularité des services publics, les services des impôts sont les plus populaires auprès des Français. Cela ne doit pas nous donner d'idées, cher Bruno, en matière de créations de taxes ou

d'impôts supplémentaires, mais nous conduire à reconnaître que nous avons réalisé des progrès majeurs.

De la même manière, avec la démétropolisation, la refonte de la carte des trésoreries et dans la gestion des effectifs on a réussi à engager ce mouvement et pour moi la DGFIP est emblématique de ce qui a été réalisé.

De la même manière, avec les Maisons France Service, le Président y est revenu, on a de quoi faire la démonstration qu'on peut moderniser nos services publics, mieux satisfaire les besoins des Français et le faire à moindre coût. La preuve qu'on peut passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. D'une logique de norme à une logique d'accompagnement. La DGFIP est un modèle pour toutes ces transformations – je veux le saluer.

Je sais que ces exemples trouvent un écho chez beaucoup d'entre vous : vous transformer, vous digitaliser, vous ancrer davantage dans les territoires, c'est votre quotidien.

Mesdames et Messieurs,

Ces mesures s'inscrivent plus globalement dans un réarmement de l'Etat territorial que nous portons, sous l'autorité du Président de la République.

Le Président de la République vient de rappeler le rôle central du préfet, comme coordinateur de nos politiques publiques dans les territoires, avec une autorité nécessaire sur les opérateurs de son département. Je pense à l'ADEME, à l'OFB, à l'ANAH, aux agences de l'eau. Quand un préfet veut revitaliser un territoire, il a besoin que l'effort de tous les services de l'Etat et des opérateurs y soit mobilisé.

Dans le même objectif, une instruction va être publiée avec effet immédiat, pour permettre aux préfets de s'engager à financer en pluriannuel certains projets, en mobilisant la DETR, la DSIL, la DSID ou le fonds vert. Je sais que cette instruction est attendue : sa publication facilitera les projets locaux. Elle donnera à tous de la visibilité, et donc de la sérénité dans votre travail.

Débureaucratiser, ce sera aussi faciliter la vie des managers sur le terrain : nous le ferons en simplifiant l'architecture du budget de l'Etat, en fusionnant des programmes dès le PLF 2025 et en donnant plus de souplesse pour redéployer des crédits là où ils sont le plus utiles.

Je sais combien le tournant de la déconcentration, annoncé par le Président de la République, peut être un changement de paradigme, qui peut déconcerter. C'est normal, c'est une évolution profonde.

Nous allons vous aider. Nous allons vous accompagner.

J'ai donc demandé au délégué interministériel à la transformation publique d'ouvrir une plateforme d'appui à la déconcentration, qui permettra aux préfets de faire remonter les problèmes et les blocages.

Avec le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, cher Stanislas Guerini, avec tous les membres de mon Gouvernement, nous y aurons une attention toute particulière.

Je m'y impliquerai personnellement : tous les mois, le délégué interministériel me fera un compte-rendu de ce qui sera remonté et des réponses qui auront été apportées. Ces réponses seront publiées pour qu'elles puissent servir à tous et permettre de déployer partout les bonnes pratiques.

Pour atteindre nos objectifs, en suivant le cap fixé par le Président de la République et pour suivre efficacement la méthode que je viens de développer : nous devons aller plus loin dans la confiance que nous accordons aux décideurs et aux managers sur le terrain.

Dans ma déclaration de politique générale, j'ai demandé à ce qu'on déverrouille la société. Cela passe nécessairement par le déverrouillage de l'administration.

Ma ligne est simple : lorsque des bonnes volontés se manifestent, elles doivent trouver un écho dans leur hiérarchie. Et à votre niveau, je suis, avec tout le Gouvernement, preneur de vos remontées, de vos idées et de vos propositions, pour améliorer le fonctionnement de vos administrations.

Nous devons continuer à redonner plus de marges de manœuvres aux managers de proximité, en particulier en administration déconcentrée.

Cette ambition et cette confiance, je veux aussi la porter au niveau local. La déconcentration, c'est redonner aux managers de terrain les clés pour gérer leurs ressources humaines.

Là aussi, soyons honnêtes, le Président de la République en a dit un mot : le système dans lequel nous sommes est parfois complètement contradictoire :

on cherche à responsabiliser les directeurs et à simplifier la vie des agents de terrain mais on fait tout remonter à Paris.

Pour recruter un contractuel à Thouars, dans les Deux-Sèvres, il faut obtenir un coup de tampon à Paris !

Pour autoriser un congé parental, qui est un droit pour l'agent, il faut remonter jusqu'à la centrale !

Je pourrais poursuivre la litanie d'exemples, que chacun ici a déjà en tête.

Cela ne peut plus durer.

Très concrètement, je vous annonce donc que nous allons déconcentrer dès les prochaines semaines des actes de gestion RH qui remontent aujourd'hui en centrale. Cela concernera tous les périmètres ministériels de l'Etat dans les territoires.

L'objectif, c'est de supprimer les irritants dont me parlent les managers publics quand je les rencontre lors de mes déplacements.

Cela permettra aux acteurs de terrain de décider, sans qu'ils aient besoin d'en référer à l'administration centrale. Ce sera par exemple le cas pour recruter plus librement des contractuels ou accepter des démissions et des placements en disponibilité. Ils pourront aussi renouveler des détachements, accepter des congés parentaux ou de formation beaucoup plus simplement et rapidement.

Au global, nous allons ainsi simplifier plus de 30 000 actes de gestion RH par an. Pour vous, ce sera une véritable respiration, un gain de temps et une simplification que je sais attendue par beaucoup.

Enfin, pour réussir, nous avons besoin de fonctionnaires. Nous devons donc continuer à attirer et garder les talents. Nous devons faire en sorte d'améliorer les conditions de travail et d'engagement des agents publics.

Nous devons donner envie aux jeunes de devenir fonctionnaires.

En administration centrale comme déconcentrée, nous avons besoin de continuer à améliorer nos procédures de recrutement et de gestion RH, avec un objectif : attirer davantage de talents, de jeunes bien formés, qui choisissent le service public par envie et par conviction.

Nous avons d'ores et déjà initié beaucoup de changements.

Avec la réforme de la haute fonction publique, le corps des administrateurs de l'Etat se déploie – et je veux en profiter pour saluer l'action de la DIESE.

Je vous annonce aujourd'hui que nous allons étendre cette réforme aux ingénieurs civils de l'Etat, avec un rapprochement des statuts et des grilles, mais sans fusion des corps.

C'est une évolution majeure. C'est une reconnaissance attendue. Cela facilitera les mobilités et nous permettra d'attirer tous les talents.

Je souhaite que nous allions plus loin encore, notamment pour rivaliser davantage avec le secteur privé.

Je vous donne un exemple concret : le mois dernier, nous avons publié une grille de salaire pour les contractuels que nous recrutons dans le domaine du numérique, une grille de salaire qui nous permet d'être aussi attractif que le privé. C'était particulièrement important pour le numérique, alors que nous avons cruellement besoin de ces compétences dans nos services publics.

Mais nous devons penser plus large, et c'est le sens du projet de loi sur la fonction publique, qui sera porté par le ministre Stanislas Guerini cette année.

Le texte aura trois objectifs principaux : attirer, reconnaître et protéger.

Attirer les talents, et donc faciliter les recrutements et les mobilités vers et hors de la fonction publique.

Reconnaître encore mieux l'engagement et le mérite, tant pour la rémunération que pour la progression de carrière des agents.

Et davantage protéger les agents publics, le Président de la République a mentionné la mission que nous avons confié à Monsieur Vigouroux, qui nous remettra ses conclusions d'ici l'été. Sa mission devra notamment dire s'il est nécessaire de revoir les règles de la responsabilité pénale en cas de délit non-intentionnel des élus, hauts-fonctionnaires et cadres dirigeants. L'objectif est véritablement d'éviter que le régime de responsabilité pénale n'entrave l'action publique.

Dès la fin du mois de mars, et jusqu'à l'été, nous entamerons avec le ministre Stanislas Guerini trois cycles de concertations avec les organisations syndicales, ainsi qu'avec les employeurs hospitaliers et territoriaux. Le texte sera présenté à la rentrée en conseil des ministres et débattu au Parlement à l'automne.

Enfin, je souhaite que la fonction publique soit aux avant-postes pour s'adapter aux nouvelles aspirations des Français dans leur rapport au travail.

C'est un chantier majeur de mon Gouvernement, que nous menons avec les ministres Catherine Vautrin et Stanislas Guerini.

J'assume totalement la ligne qui est la nôtre d'inciter davantage au travail. De considérer que nous avons un modèle social qui doit être davantage tourné vers l'incitation à l'activité. Je crois que c'est une attente profonde des Français, notamment des classes moyennes qui travaillent et qui ont parfois le sentiment de financer un modèle qui permet à certains de ne pas travailler, qui n'est pas assez tourné vers l'activité.

J'assume totalement cette ligne, qui nous a conduit à faire la réforme France Travail, la réforme du RSA, et nous étions avec Catherine Vautrin en face de bénéficiaires dont certains étaient au RSA depuis 12 ou 15 ans, qui nous ont expliqué que sans cette réforme, et l'accompagnement qui est désormais obligatoire, ils n'auraient probablement pas retrouvé un emploi, une dignité, une fierté vis-à-vis de leurs enfants et la société ; c'est ce que nous allons continuer à faire avec la réforme de l'assurance-chômage.

J'assume cette ligne.

Mais de la même manière, j'assume totalement, notamment pour ma génération, que le rapport au travail et à l'organisation du travail a changé. Et que si nous n'en tenons pas compte, nous passons à côté d'un enjeu fondamental pour la société, aujourd'hui et dans les années à venir.

Je ne crois pas que les jeunes générations aspirent au droit à la paresse, ou à ne plus travailler. Je crois en revanche qu'elles aspirent à une organisation différente, à davantage de souplesse et de liberté qui doivent être données.

Et de ce point de vue-là, j'ai eu l'occasion de le dire lors de ma déclaration de politique générale, je veux que l'Etat soit exemplaire. Qu'on assume de tester de nouvelles organisations, c'est ce que j'avais porté comme ministre des Comptes publics en testant la semaine en 4 jours, à ne pas confondre avec la semaine de 4 jours, puisqu'il n'y a pas de réduction du temps de travail. Vous faites votre charge de travail de la semaine, mais au lieu de la faire en 5 jours, vous la faites en 4 jours. Vous arrivez plus tôt le matin, vous partez plus tard le soir.

Nous avons testé cette organisation dans plusieurs endroits.

URSAFF Picardie : un échec. Deux agents candidats.

Caisse nationale d'assurance vieillesse : plutôt un succès en centrale, avec plusieurs dizaines d'agents candidats.

C'est notamment une expérimentation que l'on peut tourner vers les agents qui ne peuvent pas télétravailler.

Il y a aujourd'hui une nouvelle fracture entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas.

Quand vous vous occupez de la numérisation du courrier dans une administration, vous ne pouvez pas télétravailler, vous n'allez pas ramener le courrier avec un chariot chez vous pour le numériser à la maison.

Vous dire que vous pouvez arriver une heure plus tôt le matin et partir une heure plus tard le soir, et en contrepartie avoir une journée supplémentaire, c'est un progrès. Je pense qu'il faut qu'on soit à la manœuvre.

De la même manière, avec les recompositions familiales, les couples divorcés, avoir une organisation qui permette sur une semaine de travailler beaucoup plus, et sur la semaine suivante, parce que c'est la semaine où on a les enfants, de travailler beaucoup moins, je pense qu'il faut qu'on soit capables de le tester aussi et de montrer que l'Etat, nos administrations sont exemplaires en la matière, donnent l'exemple aussi au secteur privé.

Cela fera partie du séminaire sur le travail qu'on aura avec le Gouvernement dans les prochaines semaines. Je veux qu'à la rentrée de septembre, et pour celles qui le peuvent en amont, toutes les administrations centrales testent ces nouvelles organisations : semaine en 4 jours, organisation différenciée selon les semaines, et je suis sûr qu'il y a beaucoup d'autres idées possibles.

Là aussi, animez ce travail avec vos agents et faites remonter des propositions. Nous serons très ouverts aux expérimentations. C'est aussi un enjeu de bien-être au travail, de qualité de vie au travail, et je crois profondément que c'est un enjeu d'attractivité pour le service public et probablement aussi un enjeu de transformation pour le secteur privé qui nous regarde, et pour lequel on peut pousser un certain nombre de choses.

Cela peut enfin, être une opportunité aussi sur l'accessibilité aux services publics. Par définition, un agent qui accepte d'arriver plus tôt le matin et d'arriver plus tard le soir, ça peut aussi être un service public ouvert aux Français plus tôt le matin et plus tard le soir, ce qui permet à des Français qui travaillent d'y accéder davantage.

C'est toute cette organisation qu'il faut revoir.

Mesdames et Messieurs,

Vous le voyez, notre programme de travail commun est ambitieux.

Mais avec Stanislas Guerini et tout le Gouvernement, je sais pouvoir compter sur vous pour mettre en œuvre ces transformations que nos concitoyens et usagers du service public attendent.

Ces transformations, que vous aussi, vous attendez, et pour lesquelles vous œuvrez chaque jour.

Je vous remercie et je suis, avec mes ministres, à votre disposition pour répondre à vos questions.