

# Séminaire « Soutenabilités »

## Contribution - Covid-19 : pour un « après » soutenable

**Nom :** Beaucher

**Prénoms :** Romain

**Institution ou entreprise :** Vraiment Vraiment

**Axe(s) :**

- Quelles attentes à l'égard de la puissance publique face aux risques ?
- Quelles interdépendances et quelles formes d'autonomie à différentes échelles ?
- Quel modèle social pour « faire avec » nos vulnérabilités ?

**Intitulé de votre contribution :** “Reboot” d’AP 2022 : autoriser, outiller, financer l’initiative des agents publics

**Résumé de votre contribution :**

La crise de la covid, le confinement et les conséquences massives sur les modalités de la vie collective dans toute ses dimensions, représentent un “stress test” majeur pour l’action publique. Les derniers mois ont montré le meilleur et le pire de l’action publique, avec un fort accent mis sur les “héros méconnus” que sont les agents de terrain - au premier rang desquels les soignant-e-s, salué-e-s chaque soir à 20h00. La période a aussi donné lieu à de fortes critiques du fonctionnement interministériel, des administrations centrales, des relations entre Etat et collectivités locales. En filigrane, un an après les “gilets jaunes”, les principes et méthodes qui ont guidé la transformation publique depuis 2007 ont été mis en cause - en particulier pour ce qui est de l’hôpital. Tant sur le fond que politiquement, il y a un moment à saisir pour “réinitialiser” AP2022, avec quelques principes directeurs : reconnaissance du caractère politique de la transformation publique, autonomie des agents de terrain, réforme des modalités de travail et de décision interministériels, renforcement et déconcentration des capacités d’anticipation radicale et concrète...

Romain Beaucher

### **Propositions pour un “reboot” d’AP 2022 à l’aune de la crise sanitaire et du confinement du printemps 2020.**

La crise du covid, le confinement et les conséquences massives sur les modalités de la vie collective dans toute ses dimensions, représentent un “stress test” majeur pour l’action publique. Les derniers mois ont montré le meilleur et le pire de l’action publique, avec un fort accent mis sur les “héros méconnus” que sont les agents de terrain - au premier rang desquels les soignant-e-s, salué-e-s chaque soir à 20h00.

La période a aussi donné lieu à de fortes critiques du fonctionnement interministériel, des administrations centrales, des relations entre Etat et collectivités locales. En filigrane, un an après les “gilets jaunes”, les principes et méthodes qui ont guidé la transformation publique depuis 2007 ont été mis en cause - en particulier pour ce qui est de l’hôpital.

Du temps a par ailleurs été perdu pendant le confinement pour tirer parti d’un tel « stress test » : en effet, c’était l’occasion de repérer des dispositifs et processus publics dont les faiblesses ou dysfonctionnements étaient révélés ou aggravés par le confinement (orientation, protection de l’enfance, lutte contre les violences faites aux femmes, littératie en santé, conseils de quartier...), pour les « réparer » à court terme et les améliorer durablement. En dehors des secteurs mobilisés face à l’épidémie (santé, inclusion numérique, , la tétanie a plutôt prévalu.

Tant sur le fond que politiquement, il y a peut-être un moment à saisir pour “réinitialiser” AP2022, avec – entre autres - les principes suivants :

- **Toutes les innovations et initiatives utiles ne sont pas aussi photogéniques** qu’un train aménagé ou un masque sorti d’une imprimante 3D. Il y a “tout le reste”, qui compte au moins autant et doit être (re)connu pour (re)partir d’un bon pied.
- **La transformation publique est une affaire politique** - pas seulement technique. Elle doit être conçue et pilotée comme telle (portage, suivi, mise en débat, attention portée aux [“formes” que prennent concrètement les réformes](#), symboles, etc.).
- **Les enjeux contemporains appellent un devoir d’initiative pour les agents publics**, qui a pour corollaire indispensable un nouveau cadre d’action de la fonction publique favorisant la reconnaissance, l’autonomie, la responsabilité et le renforcement des capacités.
- **Les capacités d’anticipation de l’action publique doivent être renforcées, mieux distribuées et opérationnalisées**, afin de pour préparer les prochaines crises.
- **Le fonctionnement interministériel et, plus globalement, des administrations centrales, est archaïque** et doit être revu *hors objectifs budgétaires* et selon des méthodes nouvelles. Cela vaut pour les relations Etat / CT.

## PROPOSITIONS

### **Proposition n°0 : recueillir les expériences et les initiatives innovantes ayant impliqué des agents publics.**

Ce recueil doit être l'occasion de donner réellement la parole à celles et ceux qui ne l'ont pas souvent - en particulier les professionnel-le-s de terrain. Soignant-e-s, bien sûr, mais aussi professeurs, travailleurs sociaux, membres des forces de sécurité, responsables de la voirie... Tous ont fait l'expérience à la fois intime et collective de la crise, et ils ont imaginé des manières de continuer à travailler. Recueillir leur témoignage permettrait d'imaginer une future transformation publique incarnée, ancrée, désirable. ([Exemple à l'hôpital](#))

### **Proposition n°1 : penser un parcours vertueux pour les personnes et organisations qui sont venues renforcer l'action publique pendant la crise.**

La crise a généré un afflux de renforts, souvent désordonnés et généralement désintéressés, de personnes et de collectifs qui ont (re)découvert à cette occasion l'intérêt général et l'action publique. Quelles perspectives et quel prochain point de contact pour ne pas générer de rancœur et capitaliser sur ces nouvelles relations ?

### **Proposition n°2 : chercher des manières de valoriser les actions quotidiennes des agents publics en faveur des habitants de leur territoire et de la Nation.**

En 2015, le pays a aimé ses policiers ; en 2020 il aime ses soignant-e-s (mais déteste ses policiers...). La polémique vite née sur la "médaille de l'engagement face aux épidémies" ne doit pas éclipser notre incapacité à valoriser le travail des agents - notamment ceux qui n'apparaissent pas lors des remises de rapport, ne montent pas de startup d'Etat et ne participent pas aux ateliers collaboratifs de la DITP) et à exprimer notre reconnaissance à l'égard du service public et de (tous) ses agents, de façon régulière et qui ne se résume pas à des discussions sur les "primes" et salaires.

### **Proposition n°3 : renforcer la capacité de la puissance et de l'action publique à « s'augmenter » de façon permanente ou temporaire, en ayant recours à des réservistes et à des partenariats agiles.**

Les dysfonctionnements de la réserve sanitaire et la probabilité que des événements exceptionnels (terrorisme, climat, pandémies...) nécessitent régulièrement que les services publics "s'augmentent" pour *faire face* devrait nous conduire à imaginer rapidement les manières de recruter, former, outiller et mobiliser des "réservistes de l'action publique", que ceux-ci soient issus de rangs de la fonction publique "démobilisés" par l'événement ou de la société civile. La capacité à répondre rapidement aux sollicitations de la société civile (ex des makers) ou à la mobiliser (et donc à la connaître...) doit être renforcée.

**Proposition n°4 : faire un nouveau standard de la pro-activité dont ont fait preuve certains acteurs publics pendant la crise.**

Pendant la crise, des administrations ont fait preuve de pro-activité pour éviter le non-recours ou l'effondrement des personnes (action sociale, éducation, espace public, inclusion numérique) et des entreprises. Une telle pro-activité pourrait devenir la norme dans des secteurs critiques de l'action publique, facilitant la vie des usagers et créant surtout un nouveau filet de sécurité en cas de situations difficile. Un tel changement de posture aurait des implications fortes en termes de posture et d'outils des agents.

**Proposition n°5 : repenser le programme et les actions de transformation publique en y intégrant systématiquement les enjeux de qualité de vie au travail des agents.**

Depuis 2007, la transformation publique s'est largement construite contre les agents et au mépris de leur qualité de vie au travail (l'hôpital n'en est que l'exemple le plus visible) : réduction d'effectifs, dissonance des consignes, management par les chiffres au détriment du sens, etc. Outre que cela doit interroger tout progressiste, cela rend progressivement impossible toute réforme, y compris fondée sur de bonnes intentions. L'inscription sincère et concrète de cette préoccupation très haut dans les objectifs stratégiques de la transformation publique permettrait (peut-être) de renouer le fil d'une transformation désirable.

**Proposition n°6 : renforcer et distribuer les capacités d'anticipation radicale des acteurs publics, en faire un enjeu démocratique.**

Vraiment Vraiment a lancé en 2018-2019 un cycle de prospective de l'action publique baptisé "AP 2042" - en référence à AP 2022, pour voir plus loin. La mobilisation de la science-fiction et du design-fiction, hybridés avec le regard de hauts-fonctionnaires et d'anciens ministres, nous a permis de produire des scénarios à peine plus extravagants que ce que nous avons connu les derniers mois. La capacité des acteurs publics à se projeter radicalement ET concrètement dans des futurs qui échappent à l'imaginaire classique pourrait être renforcée, pour se préparer à faire face à l'impensable. Cette capacité doit être judicieusement distribuée entre le niveau central ET les niveaux déconcentrés/décentralisés et être soumis à des formes utiles de délibération démocratique à chaque échelle territoriale. .

**Proposition n°7 : se donner les moyens de transformer les modes de travail et de décision interministériels.**

Les enceintes et outils de travail et de décision interministériels sont indigents et très en retard sur les standards (voir [ici](#)). Pendant la crise, des formats plus souples et agiles se sont mis en place. Un retour fin sur ces expériences, sur les possibilités d'en étendre les modalités, ainsi qu'un travail de reconception des processus (et des lieux) interministériels seraient bienvenus. On pourrait commencer par les RIM (outil de pré-réunion pour évacuer les sujets d'accord, outils d'animation pour enrichir et politiser les débats, outils de suivi).

**Proposition n°8 : enrichir les données permettant de piloter l'action publique.**

Les outils de pilotage de l'action publique font la part belle 1/ aux données quanti (cf tableau de bord DITP/Toucan Toco) 2/ aux informations "filtrées" par de nombreux niveaux hiérarchiques et autant de biais - ce qui n'épuise pas les besoins du niveau supérieur de l'Etat (DAC/SG/cabinets/ Ministres/PM/PR). Un outil permettant de capter et restituer des bribes du terrain et de les mettre en perspective avec des données quanti permettrait davantage de finesse<sup>1</sup>. Surtout, il serait temps de mettre en place des outils de pilotage utiles avant tout à celles et ceux qui les remplissent (vs reporting ascendant).

**Proposition n°9 : profiter de ce dont la crise a fait prendre conscience pour renouer la conversation sur l'utilité de l'action publique (et de l'impôt).**

Après les Gilets jaunes, G.Darmanin a souhaité engager un chantier de "transparence" sur le coût des services publics, afin de légitimer l'impôt. Alors que chacun-e, pendant cette crise, a pu faire l'expérience de la présence (soins, etc.) et de l'absence (professeurs, etc.) des services publics, le moment serait parfaitement choisi non pour faire la transparence sur le coût de l'action publique mais pour une conversation sur le service public et l'utilité de l'impôt.

**Proposition n°10 "mécano" : doter l'Etat des outils de pilotage à la hauteur de ces ambitions en matière de transformation publique.**

Au niveau de l'Etat central, les fonctions d'anticipation (France Stratégie), de transformation de l'action publique (DITP, DINUM) et d'ingénierie au service des territoires et de leur cohésion (ANCT) sont éclatées. Pour aller au bout de la logique, les services qui gèrent les femmes et les hommes (DGAFP, MCD), les lieux (DIE), les achats (SAE)...sont également concernés. Pour ne pas se lancer dans un énième mécano institutionnel et en l'absence de capacité de pilotage politique fort d'un ensemble regroupé, il faut a minima profiter du site de Ségur, partagé par beaucoup, pour faire travailler réellement ces entités ensemble, en faisant une place aux collectivités locales (au-delà de leurs associations) et à la société civile dans les discussions et dans les projets.

---

<sup>1</sup> Pour la philosophie d'un tel outil, voir [Pour demain, une impérieuse politique du témoignage](#) d'Eric Sadin (Libé)