



REFORMER LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Le gouvernement engage un processus de réforme relatif à l'évolution de la fonction publique. La haute fonction publique qui, sous l'autorité du pouvoir politique, a la responsabilité de la conduite et des administrations, ne saurait être placée en dehors du champ de réflexion. Au contraire, elle doit être la première à répondre à l'exigence d'une introspection sans concession.

La France peut s'honorer de sécréter une haute fonction publique de qualité, reconnue à l'étranger. Les moyens qu'elle investit pour sélectionner, former ses hauts dirigeants publics constituent un choix payant pour le pays. C'est la raison pour laquelle le recours au recrutement par contrat doit rester dérogatoire, contingenté en volume. Qui comprendrait en effet que notre pays déploie des moyens importants pour faire entrer chaque année sur le marché du travail environ 200 nouveaux dirigeants publics issus des trois versants de la fonction publique et ne leur réserve pas la priorité de recrutement sur les postes pour lesquels ils ont été sélectionnés et formés ? Une telle utilisation de l'argent public serait évidemment incohérente.

Quoique de qualité, notre haute fonction publique n'en demeure pas moins lésée de dysfonctionnements significatifs auxquels il convient de s'attaquer.

Les femmes sont majoritaires dans la fonction publique, mais se font plus rares au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie. Pis, face à ce qui peut s'apparenter à une forme de fatalité, elles intègrent dans leur plan de carrière des limites à leur progression professionnelle. Le Parlement pourrait très rapidement étendre la loi existante, qui prescrit l'obligation de nominations équilibrées pour les emplois publics dirigeants, à l'ensemble des postes d'encadrement de toutes les administrations.

Les modes de sélection doivent être adaptés pour que les phénomènes de reproduction sociale reculent et qu'une véritable égalité des chances soit mise en œuvre. Le recrutement dans les grands corps d'Etat, par une sélection en début de carrière et pour toute la durée du parcours professionnel, de jeunes gens issus des mêmes milieux sociaux, contredit la promesse républicaine d'une élite méritocratique ouverte, diversifiée, à laquelle on peut accéder à différents moments de la vie.

Le dialogue public-privé doit être encouragé. Bien sûr, les règles de déontologie sont nécessaires pour exclure les situations de conflits d'intérêts, mais les parcours mixtes sont une

source d'enrichissement pour les individus comme pour les décisions prises. Les écoles de formations des hauts fonctionnaires devraient ainsi prévoir des stages obligatoires dans le secteur privé.

Mais surtout, le cloisonnement entre les hauts fonctionnaires d'Etat et les hauts fonctionnaires territoriaux affaiblit très fortement l'efficacité d'ensemble du système. Ainsi, Un haut fonctionnaire d'Etat peut dérouler toute sa carrière en administration centrale, contribuant à la fabrication des normes sans jamais connaître la réalité de la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques sur le terrain. Comment s'étonner alors de la déconnexion si souvent évoquée entre Paris et les territoires, entre le pouvoir central et les collectivités locales, entre les ministères et les services déconcentrés de l'Etat ?

Ainsi, un haut fonctionnaire territorial, dont l'expérience de gestion quotidienne des services publics locaux serait par exemple utile aux politiques gouvernementales en matière de renforcement de la cohésion des territoires, ne pourra que très difficilement accéder, pour des raisons juridiques et corporatistes, au vivier d'experts sur lequel l'Etat cherche à s'appuyer.

Ainsi, Un haut fonctionnaire d'Etat peut rarement être en situation de diffuser sa maîtrise de la conception de la norme à ses collègues territoriaux. Un haut fonctionnaire territorial est rarement en situation de partager avec ses collègues de l'Etat ses bonnes pratiques managériales issues d'un écosystème local fécond en innovation et transformation de la gestion des ressources humaines.

D'autres exemples pourraient être pris pour témoigner des limites de l'organisation actuelle de la haute fonction publique. La confiance entre les citoyens et les fonctionnaires ne pourra être renouvelée que si nous retrouvons les voies d'une haute fonction publique crédible, ancrée dans le réel, méritocratique et plus soucieuse de faire vivre en son sein la collaboration et le travail en réseau que la concurrence.

Plusieurs pistes pour régénérer la haute fonction publique, mieux l'employer et la mettre au service de l'intérêt général peuvent être étudiées. Certaines de ces pistes, alternatives ou cumulatives, peuvent être citées, qui permettent de fluidifier les mobilités Etat Territoires et de diversifier les équipes dirigeantes dans le secteur public

- Suppression des règles statutaires limitant l'accès des hauts fonctionnaires territoriaux aux emplois supérieurs de l'administration d'Etat et favorisant les mobilités
- Mise en place de quotas de diversification professionnelle dans les nominations aux postes de directeurs d'administration centrale ou dans la composition du vivier de l'encadrement supérieur de l'Etat (1 poste sur 3 pourrait être réservé à un non fpe pour assurer un brassage des nominations)
- Fusion des concours des A+ pour en renforcer l'attractivité et supprimer l'absence de coordination actuelle des volumes de promotion Ena- Inet
- Création d'un cadre d'emploi des administrateurs publics, cadre trans fonctions publiques, structuré en filière territoriale et filière Etat, et dont les membres ne pourraient avancer dans la carrière qu'à l'occasion d'une mobilité dans une autre filière que la filière d'origine. Un administrateur public qui, transitoirement, ne serait pas ou plus affecté sur un poste pourrait rejoindre une task force au service de la mise en œuvre des politiques publiques nationales, de la cohésion des territoires, du

dialogue Etat- collectivités locales, du soutien aux collectivités de taille modeste. A cet égard, il est à noter que l'ordonnance n°2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique offre un champ d'expérimentation important, encore inexploré.

- Création d'un centre de gestion national des hauts fonctionnaires territoriaux permettant de concilier la libre administration en matière de recrutement et la régulation nationale du cadre d'emploi. Les administrateurs territoriaux seraient titularisés par cet employeur national dès la fin de la formation initiale et effectueraient leur carrière professionnelle par détachement. Les fins de collaboration avec l'employeur local ne se solderaient plus par la procédure de la décharge de fonction dont les délais et les coûts financiers et d'image pour la collectivité comme pour l'agent sont inadaptés. Les mouvements à l'Etat seraient facilités puisque les conditions du retour vers le centre de gestion national seraient sécurisées.

L'AATF a ouvert un débat au sein de ses instances sur la réforme de la haute fonction publique et se tient à la disposition du gouvernement pour évoquer ces sujets.