

INTRODUCTION

Le récent baromètre mis en place par le ministère de la Fonction publique a confirmé en juin 2025 ce que disent depuis un moment de nombreuses enquêtes : les Français sont très attachés à leurs services publics, même s'ils aspirent à davantage de contacts humains et une plus grande simplification des démarches administratives !

D'autres études récentes montrent que les critiques de nos compatriotes vis-à-vis des services publics sont anciennes et nombreuses, et qu'elles ne paraissent pas s'être dissipées avec le temps.

Pourtant, au même moment, chacun sait que nous traversons une grave crise des finances publiques et qu'il faut impérativement trouver des solutions durables pour maîtriser davantage nos dépenses publiques. Les choix des gouvernements successifs depuis 2024 semblent aller dans ce sens, même si les mesures annoncées paraissent sans doute manquer de cohérence et de vision partagée dans la durée.

Mais alors, comment faire pour à la fois garantir demain la qualité de nos services publics et retrouver le contrôle de nos finances publiques ? L'équation serait-elle donc impossible à résoudre ?

Depuis plus de 25 ans, les différents gouvernements (de droite, de gauche et du centre) ont tous cherché à faire des services publics une priorité :

- soit en augmentant les moyens mis à disposition (le nombre de fonctionnaires s'est ainsi accru de 26 % depuis le début du XXI^e siècle) ;

- soit en décentralisant des politiques publiques vers les collectivités territoriales (plusieurs lois ont été mises en œuvre sur ce sujet) ;
- soit encore en réorganisant les administrations centrales et/ou locales, parfois avec l'appui de consultants extérieurs ;
- soit encore en essayant de tout faire à la fois.

Oui, mais voilà, les résultats de toutes ces initiatives ne semblent pas avoir été à la hauteur des ambitions énoncées, avec en prime une situation financière du pays qui s'est considérablement dégradée depuis quelques années sous l'effet de crises multiples (dont celle de la Covid-19 en 2020-2021).

L'heure d'un sursaut ne serait-elle pas enfin venue ?

À lire les commentaires d'un certain nombre d'acteurs politiques et économiques, les incertitudes actuelles ne seraient pas favorables à la prise de décisions audacieuses. Et si, au-delà de la situation conjoncturelle du moment, la crise était en fait plus profonde ?

Il faut dire que, depuis quelques mois, chaque jour semble apporter son lot de crises auxquelles est confronté le secteur public dans son ensemble :

- crise de moyens dans des domaines très sensibles, comme l'éducation, la santé, la recherche ou la sécurité ;
- crise de proximité, du fait de la disparition de services publics dans bon nombre de territoires et d'une dématérialisation parfois poussée à outrance (l'arrivée de l'intelligence artificielle représentant une nouvelle donne aux impacts encore incertains) ;
- crise de complexité, liée à un manque de clarté dans la répartition des missions entre l'État et les collectivités territoriales, avec le sentiment de nombreux doublons persistants ;
- crise de confiance perçue au sein même des administrations (notamment régaliennes), parfois par manque de ressources, mais surtout par déficit de dialogue et de reconnaissance ;
- crise de sens enfin, ressentie par bon nombre d'agents publics dans l'exercice de leurs missions au plus près du terrain et des citoyens.

Pour y répondre, les gouvernements successifs de notre pays ont à chaque fois cherché des voies pragmatiques pour identifier des

solutions concrètes sur la base de rapports et de conseils parfois très éclairés, mais rarement appliqués.

Les différentes alternances politiques, le manque de courage de nos dirigeants ainsi que certaines démarches mises en œuvre sans conviction ni méthode adaptée, n'ont pas toujours permis de concrétiser les bonnes intentions souvent affichées au départ.

Pourtant, de multiples initiatives ont été prises dans des administrations d'État, des collectivités territoriales et des établissements publics qui montrent que des chemins innovants sont possibles quand se conjuguent dans la durée une vision claire, une mobilisation des agents et des usagers, et au final des résultats visibles par tous.

Pour ma part, en tant que citoyen, mais aussi acteur engagé dans l'accompagnement des organisations publiques depuis plus de 30 ans, j'ai souhaité prendre un peu de recul par rapport à l'actualité et ouvrir une voie qui permettrait de construire de manière durable les bases d'un **nouveau service public**.

Cela suppose de porter un regard lucide et objectif sur la situation actuelle de notre pays (en reconnaissant les réussites et les échecs à la lumière des nombreux défis passés et à venir) et en s'ouvrant aux expériences d'autres pays confrontés à des enjeux et des contraintes souvent similaires.

Cette exigence de vérité et de transparence doit permettre ensuite de construire un nouveau projet collectif, en retrouvant le sens de la mission fondamentale des services publics, et en s'appuyant sur les personnes directement concernées.

J'ai longtemps pensé qu'en accompagnant au fil de l'eau les structures publiques, il serait possible pour moi d'adapter par petites touches chacune de ces organisations aux nouvelles attentes des citoyens et aux contraintes financières croissantes.

Aujourd'hui, en écrivant ce livre, **ma démarche est radicalement différente** car j'ai pris conscience que la démarche des « petits pas » n'était plus en phase avec la gravité de la situation actuelle de notre pays et le manque de décisions courageuses d'un certain nombre de responsables que j'ai pu rencontrer toutes ces années.

Pour moi, il s'agit véritablement de changer de braquet et de **jouer la carte de la rupture et de l'audace** pour parvenir à rénover en profondeur les services publics dans le nouveau contexte économique, financier, technologique, social et humain qui se dessine pour les années à venir.

L'ambition est sans doute immense, mais l'enjeu est trop important pour continuer à fermer les yeux et ne pas s'engager aujourd'hui avec détermination et conviction, mais aussi bienveillance et humilité, sur le chemin d'un véritable « big bang » des services publics !