

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1. DES SERVICES PUBLICS EN SOUFFRANCE .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1. Quelques repères pour poser le sujet .....</b>	<b>15</b>
1. De quoi parle-t-on ?.....	15
2. Le produit d'une histoire mouvementée .....	20
3. Une situation particulière en Europe .....	26
4. Quel premier constat ? .....	36
<b>Chapitre 2. Des fragilités croissantes au sein des services publics.....</b>	<b>39</b>
1. Des signes d'alerte fréquemment constatés .....	39
2. Les raisons qui expliquent ces fragilités .....	52
3. Une situation qui s'est aggravée ces dernières années .....	62
<b>Chapitre 3. Des défis multiples à relever.....</b>	<b>67</b>
1. Le défi de la proximité avec les citoyens usagers.....	67
2. Le défi démographique.....	73
3. Le défi technologique et numérique avec le développement de l'IA.	79
4. Le défi de la transition écologique .....	83
5. Le défi de l'efficacité et de l'efficiency .....	86
6. Le défi de la qualité de vie au travail.....	91
7. Le défi du management de la complexité et de l'instabilité .....	95

**PARTIE 2. DES CHOIX CONTESTABLES DEPUIS PLUS DE 20 ANS..99**

<b>Chapitre 4.</b> La recherche de la méthode idéale pour réformer les services publics.....	101
1. Les initiatives des années 1990-2000 .....	101
2. Le choix assumé de la contrainte dans les années 2007-2017 .....	111
3. Une nouvelle volonté de changement qui s'est rapidement essoufflée dans les années 2017-2024.....	119
4. Vers une véritable refondation de l'action publique en 2025-2026 ? .....	125
5. Des exemples étrangers qui ne peuvent pas nous laisser indifférents.....	128
<b>Chapitre 5.</b> L'incroyable fascination pour le secteur privé .....	135
1. Le recours systématique aux grands cabinets conseil privés pour conduire des transformations .....	135
2. Des effets de mode qui ont pu donner l'illusion du changement ....	147
3. Des questions qui demeurent sans réponses claires .....	155
<b>Chapitre 6.</b> Des raisons d'espérer .....	161
1. Des « leaders » publics de qualité.....	161
2. Des agents engagés au quotidien.....	169
3. Des initiatives récentes dans certaines organisations publiques.....	172
4. Des transformations réussies avec des résultats tangibles en termes de qualité de service, de qualité de vie au travail et d'économies réalisées .....	176
<b>PARTIE 3. LES CHEMINS COURAGEUX POUR AVANCER .....</b>	<b>183</b>
<b>Chapitre 7.</b> Redonner du sens et de l'ambition aux services publics..	185
1. Impulser une nouvelle vision politique et proposer aux Français des choix compris par tous .....	185
2. Simplifier une bonne fois pour toutes le « millefeuille » administratif .....	192
3. S'inspirer des bonnes pratiques d'autres pays, sans chercher à les copier .....	203
<b>Chapitre 8.</b> Changer radicalement la conduite de l'action publique..	211
1. Se donner un cap clair, centré sur l'amélioration des services publics prioritaires dans chaque organisation.....	211

2. Conduire un diagnostic dynamique et prospectif en partant des besoins des citoyens et des attentes des agents.....	215
3. Faire le choix de la co-construction d'un plan d'action .....	221
4. Jouer la carte de l'audace et de l'expérimentation .....	225
5. Tenir le cap dans la durée et évaluer systématiquement les résultats obtenus .....	230
<b>Chapitre 9. Partager les conditions d'une transformation réussie .....</b>	<b>237</b>
1. Accélérer le développement de l'IA mais garder un visage humain aux services publics de demain .....	237
2. Développer les modes de fonctionnement plus agiles et plus transversaux entre les structures publiques et en leur sein .....	243
3. Rendre la fonction publique vraiment plus attractive.....	248
4. Adapter les compétences et les postures du management pour parvenir à convaincre (et non à contraindre) .....	255
5. Faire preuve de courage et de bienveillance pour faire face aux situations humaines complexes.....	259
6. Recourir à des appuis extérieurs ciblés si nécessaire.....	261
7. Susciter l'adhésion collective et individuelle des citoyens .....	263
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>267</b>