

# 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'efficience .....                  | 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

### Chapitre 4. 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<br>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<br>indifférents.....                          | 128 |

### Chapitre 5. L'incroyable fascination pour le secteur privé ..... 135

|  |     |
|--|-----|
| 1. Le recours systématique aux grands cabinets conseil privés pour<br>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 |

### Chapitre 6. 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<br>de qualité de service, de qualité de vie au travail et d'économies<br>réalisées ..... | 176 |

## PARTIE 3. LES CHEMINS COURAGEUX POUR AVANCER ..... 183

### Chapitre 7. Redonner du sens et de l'ambition aux services publics.. 185

|  |     |
|--|-----|
| 1. Impulser une nouvelle vision politique et proposer aux Français<br>des choix compris par tous ..... | 185 |
| 2. Simplifier une bonne fois pour toutes le « millefeuille »<br>administratif .....                    | 192 |
| 3. S'inspirer des bonnes pratiques d'autres pays, sans chercher à<br>les copier .....                  | 203 |

### Chapitre 8. Changer radicalement la conduite de l'action publique.. 211

|   |     |
|---|-----|
| 1. Se donner un cap clair, centré sur l'amélioration des services publics<br>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> |