

Réponse de Valérie Pécresse au questionnaire des anciens élèves de l'Ecole nationale d'administration

Comment renforcer, notamment auprès des jeunes, l'attractivité des métiers de la haute fonction publique ?

L'affaiblissement de l'attractivité de la haute fonction publique a connu un tragique coup d'accélérateur durant le quinquennat qui s'achève. Le Président sortant et ses Gouvernements ont affiché un mépris constant des fonctionnaires, que l'on a perçu dans les propos provocateurs régulièrement tenus dans les médias aussi bien que dans la « réforme » portée par Madame de Montchalin. Au-delà du changement de nom de l'ENA, qui relève de l'anecdote mais qui symbolise bien la conception très artificielle que le Président sortant a d'une réforme, la suppression du corps préfectoral, du corps diplomatique et des corps d'inspection témoigne d'une remise en cause préoccupante de l'intégrité et du professionnalisme de nos fonctionnaires.

Dès ma prise de fonctions, je ferai abroger l'ensemble des décrets touchant à l'encadrement supérieur de la fonction publique. Je m'opposerai à cette tentative de mise en place d'un « spoils system » à l'américaine qui porte en lui les germes de la déperdition des talents, de la prime à l'amateurisme et de la soumission absolue de l'appareil d'Etat aux dirigeants politiques, qui est contraire à l'ADN de notre Nation. Pour redonner aux fonctionnaires leur fierté, je faciliterai les mobilités, dans la sphère publique et au-delà, car la diversité des expériences est une richesse pour un employeur. Je veillerai à limiter l'écart salarial entre le public et le privé. Je m'assurerai que nos administrations permettent aux femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités beaucoup plus facilement qu'aujourd'hui. Je redonnerai enfin à nos agents des moyens d'exercice de leurs missions à la hauteur des attentes que nous plaçons en eux. Je l'affirme haut et fort : l'excellence de notre haute fonction publique est une chance pour la France.

Comment la haute fonction publique peut-elle contribuer à augmenter l'efficacité de l'action publique ?

Je m'appuierai évidemment sur ses talents pour mener à bien l'opération de modernisation et de dé-bureaucratization qui sera une priorité de mon mandat. Le Président sortant a cru opportun de s'appuyer de façon massive sur des cabinets de conseil pour le fonctionnement courant des services publics : je ferai bien davantage confiance aux forces vives de la fonction publique, en revenant notamment sur la suppression des corps d'inspection. Il reviendra par exemple à ces corps d'inspection et à la Cour des comptes de dresser d'ici à l'été un audit des finances publiques pour donner aux Français et à mon Gouvernement un état des lieux sincère et sans duperie de la situation de nos finances publiques et des engagements pris, de manière répétée et peu transparente, par le Président sortant.

Si l'on veut un Etat plus efficace, moins dispendieux, moins bureaucratique, il faut aussi lui faire prendre le tournant du numérique. La crise du Covid a révélé l'ampleur de son retard en la matière, avec un sous-équipement criant au sein de l'appareil d'Etat. La remise à niveau numérique de l'Etat sera un levier essentiel pour le rendre plus efficace. Nos fonctionnaires en seront les premiers bénéficiaires et je compte sur eux pour être acteurs et moteurs de cette transformation. Nous devons former massivement les agents déjà en poste, mais aussi intégrer à la fonction publique les talents dont elle a besoin, grâce à la création d'une Ecole nationale du numérique.

Comment valoriser – dans un parcours professionnel – la mobilité entre les trois fonctions publiques ?

Tout d'abord, la mobilité durant une carrière professionnelle doit évidemment être valorisée. Elle est source d'enrichissement tant pour celui ou celle qui la pratique que pour le service qui reçoit un apport extérieur, un regard neuf. Elle facilite l'ouverture d'esprit, sur d'autres cultures, d'autres pratiques professionnelles. Mais il ne faut pas, en érigeant la mobilité comme un dogme absolu, nuire à la professionnalisation et la technicité croissantes des métiers de l'administration et à la montée en compétences sur un emploi donné, ni bien entendu à l'équilibre de la vie personnelle. Comme souvent, il convient de trouver un juste équilibre.

Une fois posés ces préalables, la question de la valorisation des mobilités au sein d'un parcours professionnel reste entière. En effet, dans le cadre de jurys d'examens professionnels destinés à la promotion interne, les acquis de la mobilité sont encore trop peu souvent pris en compte dans le parcours. Ainsi, combien de hauts fonctionnaires ayant effectué une mobilité dans les administrations européennes sont-ils réellement, à leur retour en France, affectés sur des missions où pourraient être utilisées les compétences et le savoir-faire acquis pendant ces deux ou trois ans ? Et pourtant, la fine connaissance des arcanes de l'univers administratif de la Commission et du Parlement européens pourrait être grandement profitable à l'administration française. Il convient donc d'instaurer de véritables « parcours de carrière » et de se diriger progressivement vers une fonction publique de métiers ou de filières.

Pour ce qui concerne l'aspect inter fonctions publiques de la mobilité, avant de pouvoir le valoriser, il faut pouvoir le favoriser. Si des rapprochements certains ont pu être opérés ces dernières années, par la levée de barrières administratives ou juridiques, force est de constater que des freins budgétaires et surtout culturels restent forts. La valorisation de la mobilité dans les parcours professionnels ne pourra se faire qu'au prix d'une lutte contre les a priori. Il faut multiplier les possibilités d'échanges, mettre en place, pourquoi pas, des mobilités obligatoires entre les fonctions publiques pour certains types de postes de responsabilité supérieure et qu'elles s'appliquent aussi bien aux agents titulaires qu'aux contractuels. Cela supposera donc une harmonisation des textes, des normes, des rémunérations, des méthodes de travail, etc. C'est un travail de longue haleine qui ne pourra porter ses fruits qu'après plusieurs années.

Etes-vous favorable à étendre le recours aux contrats (par rapport au recours à des hauts fonctionnaires titulaires) pour assurer l'encadrement supérieur (faculté considérablement élargie par la loi du 6 août 2019), ou faut-il fixer des limites à l'usage du contrat ?

L'accès des cadres du secteur privé à des postes de responsabilités dans l'administration peut être utile dans certains cas, par exemple si les compétences recherchées sur un poste n'existent pas en interne. En revanche, ce recours doit être encadré, si l'on ne veut pas voir se former un sentiment d'injustice, décourager les fonctionnaires ou réduire l'attractivité de la fonction publique.

Comment renforcer la parité de genre au sein de la haute fonction publique ? et sa diversité ?

Beaucoup a été fait grâce à la loi de mars 2012 votée sous la présidence de Nicolas Sarkozy. En fixant à 40% le taux de primo-nominations annuelles réservées à l'un ou l'autre sexe (en clair primo-nomination minimale d'au moins 40 % de femmes dans les postes d'encadrement supérieur), ce texte a fait avancer la « cause des femmes » dans la fonction publique de manière spectaculaire. Si l'on en croit les plus récentes statistiques, de nombreux ministères

à forte image « masculine », à commencer par le ministère de l'Economie et des finances, ont d'ores et déjà atteint voire dépassé ce taux. Il faut poursuivre cet effort pour aller vers une réelle égalité.

Pour ce qui concerne question de la diversité, là encore de grands progrès ont été effectués, tant dans les processus de sélection pour les principaux concours de la fonction publique que dans les méthodes de formation ou de promotion. Oui, une fonction publique efficace et légitime doit ressembler à la Nation. Non, il ne faut pas de quotas, mais une action puissante, bien en amont des concours de la fonction publique, pour que l'Etat puisse s'appuyer sur tous les talents qui souhaitent le servir, avec une chance égale pour tous.

Pensez-vous que des garanties d'indépendance doivent être accordées à certaines catégories de hauts fonctionnaires, eu égard à la nature de leurs missions ? à quelles catégories (inspections générales etc.) et selon quelles modalités ?

Certaines fonctions exigent en effet d'être protégées : il s'agit d'abord de garantir à ceux qui les exercent une impartialité totale, sans interférence ni pressions politiques ; il s'agit aussi d'un gage de confiance pour les citoyens dans une démocratie. Pour prendre l'exemple le plus évident, les justiciables ne doivent avoir aucun doute dans l'objectivité des magistrats des juridictions judiciaires, financières et administratives, dont l'indépendance a valeur constitutionnelle et se traduit notamment par leur inamovibilité.

La nécessité de garantir l'indépendance des agents publics vaut aussi pour d'autres fonctions, à des degrés divers. Je pense naturellement aux inspections générales, qui accomplissent des missions de contrôle et des évaluations de politiques publiques dont l'objectivité est indispensable. Ici, il ne s'agit pas d'une indépendance au sens constitutionnel puisqu'à la différence des magistrats, les inspecteurs sont au service du Gouvernement : cela signifie qu'ils accomplissent les missions que leur demande le Gouvernement, mais ce n'est pas le Gouvernement qui écrit leurs conclusions. C'est donc une indépendance de plume qu'il faut leur garantir, c'est-à-dire des conditions matérielles qui les abritent des pressions politiques et médiatiques. Depuis deux siècles, la solution retenue était celle d'un corps distinct, qui permet un fonctionnement relativement autonome par rapport au reste de l'administration. Personne n'a jamais remis en cause l'impartialité de ces rapports d'inspection et je reste convaincue que cette solution est la meilleure dans la mesure où elle allie souplesse et protection matérielle. Elle est en tout cas bien meilleure que celle proposée par le Président sortant, qui consiste à écrire le mot indépendance d'une main dans un décret tout en supprimant de l'autre main toutes les garanties effectives de cette indépendance !