

30 septembre 2025

## **Réforme de l'État : au-delà des ruptures, quelle stratégie ?**

Le Premier ministre a appelé de ses vœux des ruptures dans la forme et le fond. Pour les services publics, il a posé de premiers jalons (perspective d'une loi sur la décentralisation, mission « État efficace ») qui pourraient préfigurer une approche nouvelle. Quels que soient les choix politiques, celle-ci devra s'inscrire dans une stratégie de réformes dans la gouvernance et la gestion publiques.

### **Revoir la gouvernance, piloter et structurer la conduite des politiques publiques**

Un nouveau gouvernement gagnerait à inclure, comme aujourd'hui, un ministère chargé à la fois de la fonction publique, de la réforme administrative et de la simplification, car ces trois aspects sont indissociables pour concevoir et impulser une stratégie. Son organisation devrait être revue pour regrouper les entités chargées des ressources humaines et pour renforcer et mieux structurer les services de conception et d'animation des réformes. Ce ministère, en lien avec le Haut-commissariat au Plan, devrait intégrer une vision prospective des services publics.

Au plan global, l'amélioration de la prévision et du dispositif d'ensemble de pilotage des finances publiques (État, finances locales, protection sociale) demeure centrale et prioritaire.

La gouvernance de secteurs de l'action publique essentiels pour les citoyens comme en termes de finances publiques doit être clarifiée et structurée pour conduire dans leurs globalités les politiques sociales, le système sanitaire, la coordination et l'animation des différents acteurs de l'écologie.

Les rapports entre l'État et les collectivités territoriales, comme entre les divers niveaux de collectivités, peuvent, en attendant une réforme du cadre législatif, être concrètement améliorés dans la gestion des principales politiques territorialisées (éducation, santé, médico-social, sécurité, ville...).

Sur les agences et les organes consultatifs, l'objectif doit certes être de resserrer le dispositif mais aussi, et peut-être surtout, d'en renforcer le pilotage et la coordination dans une vue d'ensemble de l'action publique incluant l'État central et les collectivités territoriales.

### **Anticiper, responsabiliser, assurer les fondamentaux de la gestion publique**

La gestion des ressources humaines doit être repensée globalement en traitant des sujets majeurs : la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des qualifications ; la

« deuxième carrière » des 2 millions de fonctionnaires de plus de 50 ans ; l'articulation et la spécificité des trois fonctions publiques ; la maîtrise du recrutement de contractuels qui s'est accéléré sans cadre de référence à la suite de la loi d'août 2019.

Le principe de responsabilité est un axe essentiel. La réforme de la responsabilité financière des gestionnaires publics, qui inquiète les cadres et risque de provoquer des comportements contraires à ses objectifs, doit être ajustée. Le rôle des préfets comme chefs des services territoriaux de l'État, qui vient d'être étendu, devra pour le moins être équilibré par un management qui laisse toute leur place à l'initiative et à la responsabilité des cadres et n'ajoute pas une couche nouvelle de complexité.

Sur la simplification, les discours ont été multipliés mais il faut dépasser les approches expérimentales et homéopathiques qui ne sont pas à l'échelle du problème. Au lieu d'adapter les réglementations *a posteriori* et à la marge, la simplification devrait mobiliser tous les services qui concourent à l'élaboration des textes, en prévoyant une association systématique des usagers et des fonctionnaires au contact du public.

Dans tous ces domaines, réformer est urgent, en s'attaquant aux fondamentaux et selon une stratégie d'ensemble. C'est possible, même en période de majorité parlementaire incertaine, sur des points non négligeables : une large part relève en effet du pouvoir réglementaire et des pratiques de management.

*Pour le Cercle de la Réforme de l'État, Christian Babusiaux, Président du Cercle, Michel Le Clainche et Emmanuel Millard*