

**Discours de Nicolas Sarkozy sur la fonction publique
Institut régional d'administration (IRA), Nantes, le 19 septembre
2007 - Dans un discours consacré à l'avenir de la fonction publique,
Nicolas Sarkozy a présenté les grands axes de sa réforme, baptisée
"Service public 2012".**

Mesdames et Messieurs,

Si j'ai choisi de m'exprimer ici, devant vous, aujourd'hui, sur l'avenir que je souhaite pour notre fonction publique, c'est parce que demain ce sera vous qui aurez à la faire vivre. Si j'ai choisi d'adresser à travers vous à tous les fonctionnaires un message de renouveau, c'est parce que vous êtes avec votre jeunesse, avec votre enthousiasme, avec votre regard neuf, les plus à même d'incarner ce renouveau et de le provoquer.

A tous les fonctionnaires de France, à tous les agents du service public, je veux dire mon respect. Je veux leur dire que je partage leurs valeurs qui sont celles d'une certaine idée de la République et de la citoyenneté. Je veux leur dire mon estime pour le travail souvent difficile qu'ils accomplissent chaque jour au service de tous, pour leur dévouement, pour leur sens du devoir. Notre fonction publique est l'une des plus remarquables du monde par la qualité de ceux qui s'y engagent, par leur haut niveau de qualification, par leur moralité, par leur professionnalisme.

En France, le service public ce n'est pas seulement une profession, ce n'est pas seulement un métier, c'est une vocation. Vous êtes jeunes, vous êtes compétents, vous avez toute la vie devant vous, vous auriez pu faire d'autres métiers offrant responsabilités et perspectives de carrière. Et vous avez choisi de travailler dur pour préparer des concours difficiles, vous avez choisi ce qu'il y avait de plus exigeant. Vous n'avez pas fait ce choix par appât du gain. Vous aviez à votre portée beaucoup d'emplois bien plus rémunérateurs. Non, si vous avez décidé d'entrer dans la fonction publique c'est, pour la plupart d'entre vous, parce que vous êtes animés par la passion de servir, par ce besoin de donner aux autres qui est au cœur de la morale du service public.

"Si vous avez voulu devenir fonctionnaires, ce n'est pas, à votre âge, parce que vous vouliez un emploi à vie."

Si vous avez voulu devenir fonctionnaires, ce n'est pas, à votre âge, parce que vous vouliez un emploi à vie. C'est parce que pour vous

l'intérêt général est quelque chose d'important, parce que pour vous ce n'est pas une formule creuse mais une expression qui a du sens, qui exprime un engagement, une cause plus grande, plus belle que celle de l'intérêt personnel. Il ne faut pas que cette vocation s'éteigne, que cette passion de servir qui est en vous s'abîme, qu'une usure quotidienne finisse par en venir à bout à force d'inerties et de routines. Il ne faut pas qu'entre la réalité que vous vivrez au quotidien et la représentation idéale que vous vous en êtes faite la distance soit telle que la déception devienne fatale.

Il ne faut pas que votre ardeur, votre enthousiasme se consomment dans un enchevêtrement inextricable de règles et de procédures. Il ne faut pas que toute votre énergie s'épuise à essayer de lutter en vain contre le rouleau compresseur des logiques bureaucratiques. Il ne faut pas que vous soyez sans cesse confrontés à des exigences contradictoires qui finiraient par vous décourager. Il ne faut pas que vous soyez démoralisés parce que votre travail ne serait pas reconnu, parce que vos efforts ne seraient pas récompensés ou parce que vous seriez privés des moyens de remplir correctement votre mission. Ce que je souhaite, c'est une fonction publique où nul d'entre vous n'ait à regretter son choix, où nul d'entre vous ne se sente déçu, trompé. Où chacun se sentira heureux parce qu'il se sentira utile, respecté, reconnu dans ses mérites, dans ses talents, dans ses compétences.

Nous devons refonder une fonction publique où les fonctionnaires n'auront pas le sentiment d'être réduits à l'impuissance, parce qu'ils ne savent pas toujours ce que l'on attend d'eux, parce qu'ils ont trop souvent le sentiment d'être mal aimés, mal considérés, parce qu'ils servent un Etat qui fonctionne mal, qui ne répond pas à ce que les citoyens sont en droit d'en attendre, qui perd toute continuité et toute cohérence dans la valse hésitation des réformes qu'on multiplie sans jamais oser les mener jusqu'à leur terme. Le malaise est partout. Il est dans l'Etat qui est devenu impécunieux et impuissant en même temps qu'il ne cessait de s'étendre pour devenir tentaculaire. Il est dans les hôpitaux désorganisés par les 35 heures. Il est dans la fonction publique territoriale. Ce malaise ronge les meilleures volontés. Ce malaise fait obstacle au changement.

Le moment est venu de reconstruire. Le moment est venu de refonder l'Etat, de refonder le service public, de refonder la fonction publique. Comme on l'a fait en 1945 avec le programme du Conseil National de la Résistance. Comme on l'a fait en 1958 avec le Général De Gaulle. Cette refondation je ne la ferai pas tout seul. Cette refondation je veux

l'accomplir avec vous. Cette refondation je veux l'accomplir avec tous les Français. Parce que l'Etat, l'administration, le service public, ce n'est pas que l'affaire de quelques-uns, ce n'est pas que l'affaire de quelques experts. Ce n'est pas que l'affaire des fonctionnaires. C'est l'affaire de tous. Je récusé l'idée qu'il y aurait d'un côté le secteur public et de l'autre le secteur privé, d'un côté les fonctionnaires et de l'autre ceux qui ne sont pas fonctionnaires.

"C'est le travail de tous les Français qui fait la prospérité de la France."

La France, c'est tous les Français. C'est le travail de tous les Français qui fait la prospérité de la France. C'est la productivité de tous qui fait l'augmentation du niveau de vie de chacun. Il manque en moyenne à notre pays un point de croissance économique par an pour que nous puissions payer notre santé, notre retraite, pour que nous puissions espérer atteindre le plein emploi, réduire notre fracture sociale, régler nos dettes et pour que les enfants puissent de nouveau espérer vivre mieux que leurs parents au lieu d'avoir la certitude qu'ils vivront moins bien. Pour l'essentiel, cette croissance, cette prospérité, nous ne les trouverons pas en dehors de nous mais en nous.

Nous ne pouvons pas nous contenter de compter sur les autres. Nous devons d'abord compter sur nous-mêmes. Si nous voulons résoudre nos problèmes, si nous voulons préserver une certaine idée de la justice sociale et de la solidarité qui fonde notre contrat social, si nous voulons toujours une société fondée sur les principes de l'humanisme, si nous voulons renouer avec l'espérance d'un avenir meilleur qui s'attachait jadis à l'idée de progrès, il nous faut faire un effort collectif, mieux utiliser nos ressources, tirer le meilleur parti des vertus foncières du peuple français, de son énergie, de son intelligence, de son courage, de son imagination.

Il nous faut travailler davantage, investir davantage, prendre plus de risques, avoir plus d'audace et plus le goût d'entreprendre. Partout et depuis toujours ce pari du développement se gagne non dans l'opposition du privé et du public mais au contraire dans leur articulation réussie, dans leur capacité à s'entraîner l'un l'autre. Dans le développement le non marchand est aussi important que le marchand, la qualité aussi décisive que la quantité, l'immatériel aussi crucial que le matériel. La qualité du service public compte autant pour la croissance que la qualité de la production, la productivité des administrations autant que celle des entreprises.

Le service public ne peut pas obéir au critère de la rentabilité financière. Mais il a un devoir d'efficacité. Il a le devoir de rendre le meilleur service possible sans gaspiller l'argent public qui est l'argent des Français. Ne plus gaspiller un seul Euro d'argent public, tel doit être l'idéal vers lequel nous devons tendre, telle doit être l'exigence que chaque agent public doit s'imposer à lui-même, telle doit être la première règle que vous devez vous fixer lorsque vous exercerez les responsabilités qui demain seront les vôtres. C'est une question d'économie : nous n'avons plus les moyens de gaspiller, nous avons trop de déficits, trop de dettes, trop de besoins urgents. Nous n'avons pas plus les moyens de gaspiller que nous n'avons les moyens de tolérer aussi peu que ce soit la fraude. L'argent qui est gaspillé, l'argent qui est détourné par la fraude, c'est de l'argent qui est pris à ceux qui en ont le plus besoin. C'est de l'argent qui n'ira pas à la lutte contre l'exclusion, à la lutte contre la pauvreté, qui n'ira pas à la santé, qui n'ira pas à l'éducation, qui n'ira pas à l'investissement.

"Améliorer l'efficacité de la dépense publique et moraliser la dépense publique sont deux objectifs indissociables."

C'est aussi une question de morale : l'argent public c'est l'argent des travailleurs, l'argent de ceux qui se donnent du mal pour gagner leur vie, qui ont du mal à boucler leurs fins de mois, du mal à loger leur famille et à élever leurs enfants en travaillant. Le moindre des respects qu'on leur doit c'est de ne pas laisser gaspiller, de ne pas laisser détourner ce qu'ils ont si durement gagné. Améliorer l'efficacité de la dépense publique et moraliser la dépense publique sont deux objectifs indissociables. Développer partout la culture du résultat, rendre systématique l'évaluation des politiques publiques et mettre en œuvre partout, dans chaque administration, dans chaque service public un grand plan de lutte contre la fraude sont deux priorités qui doivent aller de pair si l'on ne veut pas démoraliser ceux qui travaillent, si l'on ne veut pas affaiblir le consentement à l'impôt, si l'on ne veut pas miner la solidarité.

Mais comprenez-moi bien : je ne suis pas un moraliste. Je ne suis pas un adepte de l'ordre moral. Je ne cherche pas à faire la morale à quiconque. S'il y a du gaspillage, s'il y a de la fraude, c'est parce que le système le permet, c'est parce que le système y incite. Je ne veux pas réformer les consciences. Je veux réformer le système. S'il y a des inégalités, s'il y a des injustices, s'il y a tant de profiteurs qui abusent de la solidarité nationale, s'il y a tant d'abus, si l'Etat fonctionne mal, s'il gaspille beaucoup, s'il accumule les déficits, s'il croule sous l'endettement, c'est d'abord dans les règles du jeu, dans l'organisation,

dans les politiques qu'il faut aller en chercher les causes. Il ne faut pas se tromper sur les responsabilités. Il ne faut pas se tromper sur les remèdes.

Ce qui nous arrive n'est pas la faute des fonctionnaires. Les insuffisances de l'école ne sont pas la faute des enseignants. La désorganisation de l'hôpital n'est pas la faute des infirmières ou des médecins. Le chômage n'est pas la conséquence d'un grand accès de paresse. Les Français ne sont pas moins courageux, moins inventifs, moins entreprenants que les autres. Nos fonctionnaires ne sont pas moins rigoureux, moins bons gestionnaires, moins travailleurs que ceux du Danemark, de la Suède ou du Canada. Nous payons des choix politiques, nous payons un manque de courage, un manque de clairvoyance, un manque de volonté, dans lesquels toutes les majorités, tous les gouvernements depuis 25 ans au moins ont leur part de responsabilité.

Dans leur immense majorité, les fonctionnaires n'y sont pour rien. Je trouve honteux que l'on en fasse les boucs émissaires d'une défaillance de la volonté politique qu'ils ont davantage subie que provoquée. J'ai déjà eu l'occasion de le dire : je n'aime pas la façon dont on parle des fonctionnaires pour leur faire endosser une responsabilité qui n'est pas la leur. Je le répète : nous avons l'une des fonctions publiques les plus remarquables du monde, héritière d'une longue tradition de service public et de dévouement à la cause de l'intérêt général. Et cette fonction publique si remarquable, ces fonctionnaires si compétents, si habités pour la plupart d'entre eux par leur mission, nous les gâchons en les démoralisant, en les démotivant.

"Je n'aime pas la façon dont on parle des fonctionnaires pour leur faire endosser une responsabilité qui n'est pas la leur."

En 1945, il y avait dans le droit fil du programme du Conseil National de la Résistance une grande ambition pour la fonction publique qui était le corollaire d'une grande idée de l'Etat et d'une grande ambition républicaine. 1958 fut un autre moment fort de la rénovation de l'Etat, de la restructuration de son autorité, de son prestige, de son unité. La fonction publique a joué un rôle décisif dans la reconstruction et dans les Trente Glorieuses. Elle était portée, entraînée par un projet collectif, par une volonté politique. Elle savait ce qu'était sa mission. Elle s'y donnait sans réserve.

Depuis, le monde a beaucoup changé. La société s'est transformée. Les attentes et les besoins des citoyens ne sont plus du tout les mêmes que ceux des années 50 ou 60. Les technologies de l'information et maintenant la révolution numérique ont bouleversé notre rapport à l'espace, au temps et au savoir. Le capitalisme financier et la mondialisation ont modifié en profondeur la nature même des relations économiques. Depuis, il y a eu les avancées de la construction européenne, il y a eu la décentralisation. Il y a eu la démocratisation de l'enseignement, l'arrivée à l'âge adulte des générations si nombreuses de l'après-guerre.

Et à aucun moment la réforme de l'Etat et de la fonction publique n'a été prise à bras-le-corps. A aucun moment une réflexion d'ensemble, une rénovation en profondeur de notre système de gouvernement, de nos administrations n'ont été entreprises. A aucun moment la question de la redéfinition des missions de l'Etat et des moyens d'action de la puissance publique n'a été réellement posée. Cette remise à plat que pratiquement tous les grands pays développés ont accomplie pour s'adapter aux réalités nouvelles de la technique, de l'économie et de la société, la France est l'une des seuls à ne pas l'avoir entreprise.

Naturellement, nos administrations ne sont pas restées en dehors du grand mouvement de modernisation qui a touché tous les secteurs d'activité. Le secteur public ne ressemble pas à ce qu'il était il y a à peine 30 ou 40 ans. La fonction publique n'est pas restée immobile. On y sent un peu partout un esprit nouveau, on y voit se développer des méthodes nouvelles, partout les choses changent, l'attention portée aux besoins de l'utilisateur est plus grande, le souci de l'efficacité mieux assumé. Mais faute d'un plan d'ensemble, d'une stratégie globale du changement, faute d'avoir forgé une vision claire des finalités de l'action publique, tout s'est fait dans le désordre, les contradictions se sont accumulées, exacerbées par le rationnement budgétaire qui était le substitut au manque de courage pour réformer.

"Je ne veux pas vous proposer une politique de sacrifices où tout le monde est perdant."

Plus qu'il ne s'est réorganisé, l'Etat s'est désorganisé. La modernisation, qui aurait pu constituer un objectif exaltant pour des fonctionnaires aimant leur métier, passionnément attachés aux valeurs du service public, la modernisation a été vécue comme une menace, la réforme comme un sacrifice, comme l'expiation de fautes qu'aucun d'entre eux n'avait le sentiment d'avoir commises. Il nous faut sortir de cette spirale

infernale où chacun s'efforce de résister au changement parce que l'on a fini par le convaincre qu'il n'était synonyme que de sacrifices. Comme à tous les Français, je ne veux pas vous proposer une politique de sacrifices où tout le monde est perdant. Je veux vous proposer une politique d'efforts où tout le monde est gagnant.

Pour moi il n'y a pas de réforme de l'Etat et de la fonction publique envisageable sans une revalorisation des carrières des fonctionnaires. Il n'y a pas d'effort supplémentaire sans contrepartie. Il n'y a pas de mérite sans récompense du mérite. **Il n'y a pas de réforme de l'Etat réussie si elle ne débouche pas sur une amélioration de la situation matérielle et morale des fonctionnaires, de leur rémunération, de leurs conditions de travail. La réforme de l'Etat et de la fonction publique ne peut pas être résolue sans un changement en profondeur des méthodes, de l'organisation, des critères d'évaluation.**

Avec la révision générale des politiques publiques un dispositif sans précédent a été mis en place : 18 équipes d'audit composées de 200 auditeurs publics sont à pied d'œuvre pour proposer des réformes portant sur l'ensemble des mille milliards d'euros de dépenses publiques. Leurs propositions sont présentées chaque semaine à un comité de suivi co-présidé par le secrétaire général de l'Élysée et le directeur de cabinet du premier ministre et associant les ministres concernés. Je présiderai un conseil de modernisation des politiques publiques avec tous les ministres à partir de la mi-novembre. Ces travaux continueront jusqu'en avril où aura lieu un second conseil de la modernisation des politiques publiques dont les décisions seront intégrées dans la préparation d'un budget pluriannuel couvrant la période 2009-2011 qui sera une première dans notre fonctionnement administratif.

Je souhaite une fonction publique moins nombreuse mais des fonctionnaires mieux payés, avec de meilleures perspectives de carrière. Chacun peut comprendre que dès lors que nul ne peut indéfiniment dépenser plus qu'il ne produit, la hausse non maîtrisée des effectifs de la fonction publique a fatalement pour corollaires la baisse du pouvoir d'achat et le rétrécissement des perspectives de carrière. Mais dans mon esprit la réduction des emplois publics est une conséquence et un moyen de la réforme, non une fin en soi. Je me suis engagé à ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Cet engagement, je le tiendrai parce qu'il n'y a aucun autre moyen pour améliorer le pouvoir d'achat des fonctionnaires et retrouver les marges

financières qui permettront à l'Etat de ne plus vivre à crédit en finançant par le déficit non l'investissement mais le fonctionnement.

"Je me suis engagé à ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux partant à la retraite."

Faire des gains de productivité c'est la seule façon d'éviter d'être un jour ou l'autre contraint à une politique d'austérité pour empêcher l'explosion de la dette. Mais cette productivité, je ne veux pas chercher à l'obtenir par le rationnement, je ne veux pas chercher à l'obtenir par une politique comptable qui est souvent un remède pire que le mal qu'elle est censée combattre. Je ne crois pas du tout à l'efficacité de la gestion par la pénurie et par le stress. Je ne crois pas du tout à l'idée que l'on fera la réforme de l'Etat en soumettant tous les fonctionnaires à une pression extrême. Je veux faire la réforme par la motivation, non par la tension.

Dans mon esprit le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux ne peut être que la conséquence de la redéfinition des missions et du changement de méthodes et d'organisation. C'est pourquoi pour 2008 le gouvernement s'en est tenu au non remplacement d'un fonctionnaire sur trois. Nous irons plus loin au fur et à mesure de l'avancée des réformes. Le rythme de diminution des effectifs de l'Education Nationale sera fonction des progrès réalisés dans la remise à plat des programmes et des rythmes scolaires qui est nécessaire à l'équilibre de nos efforts. Le rythme de diminution des effectifs de l'administration fiscale sera fonction des progrès réalisés dans l'informatisation, dans la simplification des structures ou dans la remise à plat de nos prélèvements obligatoires car tout le monde comprend bien que si l'on complique sans arrêt la fiscalité il sera plus difficile de faire des gains de productivité dans ce secteur, alors que si on la simplifie on améliore l'égalité devant l'impôt et on rend la perception et le contrôle plus faciles.

La réorganisation territoriale de l'Etat, la réforme de la carte judiciaire, de la carte hospitalière ou de celle des trésoreries ou des perceptions conditionnera elle aussi beaucoup notre capacité à améliorer la productivité de l'Etat en même temps que la qualité du service public. Le même effort doit être consenti par les collectivités territoriales. Naturellement, une partie des gains qui seront obtenus dans certains secteurs devront être utilisés pour satisfaire les nouveaux besoins qui se font jour dans d'autres secteurs, pour répondre à de nouvelles attentes sociales. L'organisation de la mobilité à l'intérieur du service public est l'un des grands enjeux de la réforme administrative. Il faut que les

ressources puissent être constamment redistribuées en fonction des nécessités.

La fonction publique a besoin de se doter de véritables instruments de gestion des ressources humaines. Le droit à la mobilité doit être reconnu à chaque fonctionnaire. Mais il ne suffit pas de le reconnaître. Il faut le rendre effectif. Il faut évaluer les besoins. Il faut les prévoir. Il faut accompagner ceux qui souhaitent changer de fonction, de métier. Il faut les inciter quand c'est nécessaire. L'administration ne doit plus pouvoir s'opposer à la mobilité d'un agent qui souhaite aller vers un autre emploi, dans une autre administration ou dans le secteur privé. La seule obligation serait de respecter un préavis pour que ça ne désorganise le service. Il faut faire circuler les hommes, les idées, les compétences.

"Il faut faire circuler les hommes, les idées, les compétences. "

C'est une idée totalement étrangère à notre tradition administrative, à son organisation verticale, à sa gestion par corps, à ses cloisonnements statutaires. Le corps doit devenir progressivement l'exception. Dans la plupart des cas c'est une gestion par métier qui doit prévaloir. C'est une gestion plus horizontale et moins verticale qui doit s'imposer. C'est une longue mutation dans la culture et l'organisation de la fonction publique qu'il faut rechercher, qui produira des effets dans la durée mais qui améliorera considérablement la carrière des fonctionnaires, qui leur ouvrira des opportunités qui aujourd'hui leur sont refusées. Il faut aller au bout de cette mutation, de cette ouverture.

Je suis favorable à ce que l'on ouvre à tous les fonctionnaires la possibilité de quitter la fonction publique contre un pécule comme on l'a fait dans le passé dans certains secteurs de l'Etat pour en accélérer la transformation. Ainsi le fonctionnaire aurait droit, à l'intérieur du service public ou à l'extérieur, à une seconde carrière. Dans le même esprit, je suis convaincu que pour certains emplois de la fonction publique il serait souhaitable qu'on laisse le choix aux nouveaux entrants entre le statut de fonctionnaire ou un contrat de droit privé négocié de gré à gré. Cela donnerait de la souplesse et du sang neuf. Au fond pour moi c'est cela sans doute le plus important dans la transformation qu'il nous faut accomplir : sortir d'une approche purement mécanique, juridique, égalitariste, anonyme et remettre de l'humain, de l'individualité, de la différenciation dans la gestion de la fonction publique.

Ce que je voudrais, ce que je crois nécessaire, c'est que l'on cesse de gérer des statuts et que l'on se mette davantage à gérer des hommes et

des femmes, que l'on s'occupe davantage des personnes et moins des catégories, que le fonctionnaire en tant que personne ne s'efface pas derrière des textes, des indices, des procédures. On a un peu progressé, mais on est encore loin du compte. Ce pourrait être le fil directeur des réformes à venir. **C'est dans cet esprit que je veux ouvrir le chantier de l'individualisation des rémunérations pour qu'il soit davantage tenu compte du mérite, de l'implication, de l'expérience, des résultats. Pour que chacun soit incité à faire mieux. Pour que les meilleurs soient incités à rester.**

La mise à plat des modalités de rémunération est, je le sais bien, un grand chantier difficile tant le maquis des bonifications, des primes, des avantages statutaires est devenu inextricable et inégalitaire. Mais il ne faut pas avoir peur de l'ouvrir, tant on est loin de l'idéal de la fonction publique de l'après-guerre au point que l'on combine désormais tous les inconvénients de l'égalitarisme sans avoir aucun des avantages de l'égalité, à commencer par la transparence.

"Dans la fonction publique aussi on doit gagner plus quand on travaille plus."

Mais avant tout il faut parler des heures supplémentaires. Il y a aujourd'hui des heures supplémentaires qui n'en sont pas, qui sont simplement des compléments de rémunération attribués forfaitairement et qui sont payés à un taux inférieur au taux normal. Elles doivent être traitées pour ce qu'elles sont : des compléments indemnitaires. C'est sur les heures supplémentaires qui correspondent à une charge supplémentaire que doit porter le plus gros effort. Dans la fonction publique aussi on doit gagner plus quand on travaille plus. Elles doivent, comme dans le secteur privé, être mieux payées que les heures normales. Elles serviront par exemple à rémunérer les enseignants qui encadreront les enfants après la fin de la classe ou les fonctionnaires qui travailleront davantage pour que les guichets soient ouverts au public le samedi.

Je veux que toutes les catégories de fonctionnaires puissent avoir droit à des heures supplémentaires quel que soit leur statut. Dans le même esprit, je souhaite que soit ouverte rapidement une négociation sur la possibilité de racheter des heures accumulées sur les comptes épargne temps qui ne peuvent pas être utilisées ou de les utiliser sous forme de droit à retraite complémentaire. Je pense notamment à l'in vraisemblable situation de l'hôpital qu'il faut régler.

La réforme de la rémunération, c'est aussi le développement d'une protection sociale complémentaire qui ne soit pas enfermée dans les statuts et qui puisse faire l'objet d'une négociation collective. L'individualisation des carrières, la révolution que constituerait une véritable gestion des ressources humaines, appelle bien sûr une autre révolution, celle de la formation continue, celle de la validation des compétences et en corollaire une réflexion sur la culture du concours et sur la notation. **Car tout se tient : pas de mobilité, pas de perspective d'évolution sans formation continue. Pas de gestion humaine si le dialogue avec sa hiérarchie se limite à la notation. Ce sont de véritables procédures d'évaluation qui impliquent l'engagement de l'encadrement et la définition d'objectifs de travail précis qui doivent se substituer aux pratiques de notation que nous connaissons.**

Pas de véritable échappatoire au carcan des statuts si le concours continue d'être la seule et unique règle pour la promotion et pas de brassage, pas d'ouverture, pas de diversité non plus si les épreuves restent aussi académiques, aussi peu en rapport avec les compétences et l'expérience de chacun. Ce que je vous propose, c'est une révolution culturelle, une révolution pour changer les mentalités, pour changer les comportements et pas seulement les structures, pas seulement les procédures, pas seulement les moyens. La haute fonction publique doit bien évidemment se montrer exemplaire à la fois dans le partage de l'effort et dans la modernisation.

"Ce que je vous propose, c'est une révolution culturelle, une révolution pour changer les mentalités [...]"

Ainsi, le nombre de postes offerts aux concours de l'ENA cette année est en baisse de 10%, et c'est une diminution qui se poursuivra. Je précise qu'elle s'appliquera bien entendu aux grands corps de l'Etat. Le nombre de structures d'administrations centrales sera divisé par deux, l'exemple doit venir d'en haut. Vous le voyez, je suis très ambitieux pour le service public et pour la fonction publique. Ce que je viens de vous exposer : un meilleur service public au meilleur coût pour les citoyens, des règles de gestion motivantes et équitables pour les fonctionnaires dessinent à mes yeux les contours d'un nouveau pacte que je veux conclure avec les fonctionnaires et les citoyens.

Ce pacte, je l'appelle "Service public 2012", car cela ne se fera pas en un jour. Mais l'ensemble de ces engagements devront être tenus durant mon quinquennat. Je demande à Eric Woerth et à André Santini de

préparer ce pacte, qui doit consister en des engagements simples, envers les citoyens et envers les fonctionnaires. Je ferai un bilan régulier des avancées sur ce chantier de longue haleine, qui sera poursuivi tout au long de mon quinquennat. Dès le premier Conseil de modernisation des politiques publiques que je présiderai en novembre, je veux que des progrès significatifs aient été accomplis sur chacun des sujets.

Cette révolution, je vous l'ai dit, je veux la faire avec vous, je veux la faire avec les fonctionnaires. Après tant d'échecs, après tant de reculs, tant de renoncements, il est temps de changer d'ambition et de changer de méthode. Il est temps de comprendre que la réforme est l'affaire de tous, que les efforts comme les bénéfices doivent être partagés, que le point de vue de chacun doit être compris, respecté et entendu. C'est pour cela qu'il faut vivifier le dialogue social, qui est trop formel, dispersé en d'innombrables comités, nourri d'une culture de confrontation plus que de réforme. Je vous ai livré ma conviction.

Maintenant je souhaite qu'il y ait un débat dans la nation. C'est pour cela que j'ai souhaité que ce grand débat public sur l'avenir de notre fonction publique soit conduit par le Premier Ministre François Fillon avec le concours d'Eric Woerth et d'André Santini. Cette conférence sur les valeurs, les missions et les métiers de la fonction publique, qui s'ouvrira début octobre, se déroulera jusqu'en mars 2008. Je veux redonner du sens aux métiers des fonctionnaires. Nous lancerons donc cette démarche inédite qui permettra pour la première fois, aux fonctionnaires comme aux non fonctionnaires, de s'exprimer sur les valeurs, les missions et les métiers de la fonction publique pour bâtir un constat aussi partagé que possible sur l'avenir de nos administrations.

Ce sujet est trop important pour que nous le conduisions en laboratoire. Les discussions seront donc ouvertes à tous ceux qui souhaitent faire prendre à notre fonction publique le tournant du XXI^e siècle. C'est pour cela également que je propose d'organiser davantage le dialogue social dans l'administration autour du service plutôt que des corps, parce que le dialogue social ne consiste pas à passer en revue des centaines d'actes administratifs individuels mais à discuter ensemble d'une politique de gestion des ressources humaines.

"Toutes les propositions que je viens de formuler, [...], sont autant de thèmes de négociation et de concertation avec les organisations syndicales."

Toutes les propositions que je viens de formuler, je le souligne, sont autant de thèmes de négociation et de concertation avec les organisations syndicales. Je propose de favoriser partout la logique démocratique de l'élection. Je souhaite que l'on enrichisse les sujets ouverts à la négociation collective. Je suggère que l'on abandonne la composition strictement paritaire des instances de dialogue social, qui a mal vieilli. Que d'heures perdues à tant de formalisme au lieu de discuter vraiment des préoccupations des fonctionnaires !

La fonction publique hospitalière a renoncé au paritarisme dans ses comités d'établissement : ce n'est donc pas insurmontable. Le dialogue social n'y est pas moins réel. Je veux aussi poser la question de la représentativité, comme dans le secteur privé, pour conjuguer démocratie sociale et respect des différentes sensibilités syndicales. Votre rôle, en tant que cadres de l'Etat, sera décisif au cours des années à venir. Je souhaite que vous soyez de ceux qui bousculeront les habitudes pour rendre notre fonction publique plus moderne, performante, innovante. Je souhaite que, forts de votre expérience et de la formation interministérielle que vous allez suivre, vous soyez les fers de lance de cette rénovation.

Ensemble, nous construirons la fonction publique du XXI^e siècle. Vous savez que pour cela votre formation a été réformée dans le sens d'une plus grande professionnalisation de votre cursus. Ce n'est qu'un premier pas dans cette direction, mais je souhaite qu'elle vous permette de vous préparer à vos futures responsabilités dans les meilleures conditions. Des chantiers décisifs, passionnants s'ouvrent pour la modernisation de notre service public et de notre fonction publique. Ces chantiers seront demain les vôtres. C'est à votre génération que va incomber cette tâche immense et exaltante pour ceux qui ont l'intérêt général chevillé au corps de poser les fondations d'une nouvelle fonction publique qui ne sera plus figée pour des décennies mais qui sera sans cesse en mouvement, sans cesse en train de se transformer, de s'adapter, d'innover et où chacun des hommes et des femmes qui la font vivre seront considérés pour eux-mêmes et non pour leur statut juridique.

Mais je vous le dis : nous avons tant tardé que nous n'avons plus le droit d'échouer si nous voulons préserver une certaine idée de l'Etat et de la République. Nous devons tous aborder l'avenir avec le plus grand esprit de responsabilité. Je prendrai les miennes. Je les prendrai dans un esprit de dialogue et d'ouverture. Mais j'irai jusqu'au bout de ce chantier qui est vital pour notre pays. Je sais les difficultés des fonctionnaires. Je sais combien il est dur pour certains d'entre eux d'exercer leur fonction

face au manque de moyens ou face à la violence. Ils me trouveront toujours à leurs côtés. Je protégerai en toutes circonstances leur dignité. J'ai confiance en eux. Qu'ils sachent que je ne leur mentirai pas. Je vous remercie.