

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL,  
ET ENVIRONNEMENTAL

SESSION ORDINAIRE DE 2017



COMPTE RENDU INTÉGRAL

Séance du 24 janvier 2017

---

***L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent***

---



## SOMMAIRE

PRÉSENTATION DU BUDGET 2017 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL.....	5
<b>L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA RÉGISSENT.....</b>	11
<b>PRESENTATION DU PROJET D'AVIS.....</b>	11
ALLOCUTION DE ANNICK GIRARDIN, MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	20
DISCUSSION GÉNÉRALE .....	25
UNSA - M. Bérille .....	25
Agriculture - M. Cochonneau .....	26
Artisanat - Mme Teyssède.....	28
Associations - Mme Lalu.....	29
CFDT - M. Ritzenthaler .....	30
CFE-CGC - M. Delage .....	31
CFTC - M. Vivier.....	33
CGT - M. Garcia .....	34
CGT-FO - M. Grolier .....	36
Coopération - Mme Roudil.....	37
Entreprises - Mme Couderc.....	38
Environnement et nature - Mme de Bethencourt .....	40
Mutualité - Mme Vion .....	41
Organisations Étudiantes et Mouvements de Jeunesse - Mme Delair .....	43
Outre-mer - M. Rivière.....	44
Personnalité qualifiée - M. Aschieri .....	46
Personnalité qualifiée - Mme Castaigne.....	47
Professions libérales - M. Lafont.....	48
UNAF - M. Renard .....	50
<b>VOTE SUR LE PROJET D'AVIS.....</b>	51
<b>ANNEXES .....</b>	55
Annexe 1 - Diaporama illustrant les propos de Marie- Andrée Blanc et Jean Grosset, Questeurs du Conseil économique, social et environnemental .....	56
Annexe 2 - Diaporama illustrant les propos de Nicole Verdier-Naves et Michel Badré, rapporteurs.....	66



*Présidence de M. Patrick Bernasconi*

*La séance est ouverte à quatorze heures.*

M. le Président. Mes chers collègues, je vous informe que, contrairement à nos usages, je vous présenterai demain les décisions prises aujourd'hui en Bureau.

Je vous rappelle qu'à l'issue de cette séance plénière, nous nous retrouverons, salle Hypostyle, afin de célébrer la nouvelle année.

PRÉSENTATION DU BUDGET 2017  
DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

M. le Président. Mes chers collègues, nous allons donner la parole à Marie-André Blanc et Jean Grosset, Questeurs du CESE, pour une présentation du budget 2017 de notre assemblée.

Madame, Monsieur, les Questeurs, vous avez la parole.

Mme Blanc, Questeur. Bonjour à tous et à toutes.

**Le budget 2016 s'élevait à 38,18 M€.** Il s'élève à **39,51 M€ en 2017**, soit une augmentation de **1,3 M€** (Cf. diaporama publié en annexe au présent compte rendu).

Le Titre II concerne les indemnités des membres, la retraite des anciens conseillers et le traitement des personnels. En **2016, ce poste s'élevait à 32,59 M€.** Il s'élève à **34,06 M€ en 2017.**

Le Titre III concerne les dépenses de fonctionnement : **4,69 M€ en 2016 et 4,60 M€ en 2017.**

Le Titre V concerne les dépenses d'investissement : **0,85 M€ en 2016 et 2017.**

Pour résumer, le budget **2017 du CESE s'établit à 39,5 M€, en croissance de 1,3 M€, dont 34 M€ (86 %) sont consacrés aux dépenses de personnel** (Titre II).

Nos demandes concernant la loi de finances 2017 étaient l'arrêt de la suppression des postes. Depuis quatre ans, nous enregistrons la suppression de 3 équivalents temps plein travaillé (ETPT) par an. En 2011, nous avons 162 ETPT (162 personnes). En 2016, nous avons 150 ETPT pour des emplois occupés à hauteur de 140,67 ETPT.

Je vous rappelle les quatre priorités fortes de notre mandature : le renforcement de la fonction consultative, la valorisation du Palais, la communication et le risque de gestion.

**Un mot sur l'évolution des dépenses du Titre II. La hausse s'établit à +1,4 M€ pour 2017. Voici le détail :**

- rémunération du personnel : 12,63 en 2016, 14,3 en 2017, soit une augmentation de 13 %;
- indemnités des membres et des personnes associées : 12,2 en 2016, 12 en 2017, soit une diminution de 2 %, puisque nous n'avons pas, à ce jour, le nombre de personnalités associées réglementairement prévu.
- financement budgétaire des retraites : 7,76 en 2016 et 2017.

Le Titre III concerne les dépenses de fonctionnement. Pour des raisons de clarté, nous avons scindé le budget 2017 de fonctionnement en plusieurs pavés distincts :

- institutions : **245 000 €** ;
- secrétariat général : **7 500 €** ;
- relations internationales : **73 000 €** ;
- fonction consultative : **336 000 €** ;
- dépenses de communication : **614 000 €** ;
- déplacement des conseillers, des personnes associées et divers : **1,662 M€** ;
- formation, action sociale et mises à disposition : **627 500 €** ;
- rénovation, fonctionnement et entretien du Palais : **1,9 M€** ;
- coût des opérations de valorisation : **240 000 €** ;
- fonctionnement informatique : **200 000 €**.

**Le total des dépenses de fonctionnement s'élève à 5,9 M€.**

M. Grosset, Questeur. Bonjour à toutes et à tous.

Concernant les dépenses de fonctionnement, il ne vous aura pas échappé qu'il y a un différentiel entre les besoins que nous souhaiterions pouvoir satisfaire et la dotation de l'État. **Le déséquilibre s'élève à 1,3 M€.**

Nos choix en matière de dépenses ont été présentés aux représentants **des groupes par le Bureau. L'augmentation du budget de fonctionnement par rapport à 2016 s'élève à 484 000 € et correspond aux priorités de notre mandature.**

Premièrement, je souligne l'augmentation des dépenses de communication à hauteur de 214 000 €. **Vous souhaitez toutes et tous que les avis du CESE fassent l'objet d'une plus large communication et diffusion.**

Vous souhaitez également qu'un certain nombre de manifestations du CESE soient rendues publiques. Nous avons prévu un budget « Relations de presse » à la hauteur de cette double préoccupation. En ce qui concerne la **parole citoyenne, vous savez qu'il est désormais possible de travailler autour de** la pétition citoyenne. Quelqu'un gère cette question. J'y reviendrai.

Deuxièmement, nous avons rétabli la dotation nécessaire pour les déplacements des conseillers et conseillères et des personnalités associées, car nous souhaitons que les gens soient davantage présents. Ce qui est le cas.

Enfin, la mise en place de crédits, afin de pouvoir accueillir des mises à disposition contre remboursement notamment dans le secteur consultatif.

Plus de la moitié des investissements est à notre charge, et on nous a fait savoir que si nous souhaitions ne pas être dans cet établissement, nous pouvions aller ailleurs et que, sinon, nous devons prendre en charge une partie de la rénovation et de l'entretien du bâtiment.

Il y a pour nous des choses qui semblent peu discutables.

Accueil des publics ; accessibilité et extension du classement ERP : nous ne sommes pas équipés aujourd'hui pour accueillir correctement tout le monde, notamment un certain nombre de personnes qui auraient besoin de **dispositifs pour être accueillies. C'est en discussion, M. le Secrétaire général le suit avec les architectes qui sont intraitables pour ne pas bouleverser l'œuvre** de Perret, mais nous, nous devons être intraitables pour accueillir tout le monde ici dans des conditions dignes.

Sécurisation accès parking : **cela se passe de commentaire, c'est l'un des endroits qui est le moins sécurisé, mais c'est ainsi.**

Mise à niveau de la vidéosurveillance du Palais.

Chaîne de restauration : vous le savez parce que vous êtes participants à la chaîne de restauration : **vous voyez bien qu'à certains moments** il y a tout le monde en même temps, il faut donc réorganiser la chaîne.

Hémicycle : nous souhaiterions, également en termes de vidéo, de sonorisation, poursuivre la rénovation.

Création d'une salle de réunion : une salle de réunion supplémentaire est nécessaire et cette création sera réalisée principalement par nos agents.

Prêts au personnel : cela fait partie **des œuvres sociales qui existent dans** toute entreprise de la fonction publique ou du privé quand les gens sont à peu près normaux.

Concernant les recettes, une partie est destinée à financer l'équilibre de la caisse de retraite.

Venons-en maintenant au déséquilibre.

Je rappelle que les dépenses de fonctionnement augmentent ; je vous les resitue :

- communication ;
- pétition citoyenne ;
- évènements.

Si vous décidez de faire une Journée du Patrimoine *a minima*, elle vous coûte 30 000 € ; **si vous décidez d'en faire une beaucoup plus chère, vous multipliez par deux.**

Si vous décidez que le **Rapport annuel de l'état de la France (RAEF), qui a été très bien fait la dernière fois avec la section de l'économie et des finances** et les rapporteurs doit devenir un événement, vous multipliez le chiffre par deux ou par trois.

**Ce sont des actions que l'on avait décidées et qui coûtent un peu plus.** Pour essayer de combler ces difficultés, nous avons eu un mécénat très **important l'année précédente que nous n'avons plus** cette année.

**Je le dis parce qu'un certain nombre d'entre vous, quelquefois à juste titre,** trouvent que Prada fait du bruit et est peut être encombrant - ou d'autres manifestations - mais cela fait partie de l'argent que l'on récupère pour pouvoir fonctionner correctement. Cela permet même quelquefois de dépasser les demandes de dépenses pour une saisine et à juste titre. On est quand même quelquefois, malgré ce budget, qui peut paraître important, à quelques milliers d'euros près.

Pour retrouver des marges, on est obligé, comme dans toute structure, toute entreprise, toute structure collective, de savoir ce que l'on fait ou pas en fonction des priorités.

Nous avons donc décidé de reporter des investissements sur :

- la rénovation de la salle hypostyle. Vous avez peut-être remarqué que le plancher doit dater du Musée des Travaux **publics. C'est un plancher réparé par moments de façon bizarre,** mais nous ne pouvons pas financer sa réfection cette année ;



- **l'étanchéité de la façade Albert de Mun ne sera pas complètement faite. On n'en est pas, pour l'instant, à prendre de l'eau sur la tête ; cela étant, il faudra le faire à un moment donné. Cela nous permet une économie de 1,5 M€, le reste des investissements étant faits.**

Les investissements indispensables sont maintenus, notamment - cela avait été remarqué par plusieurs membres du bureau du Conseil - on ne doit pas transiger sur l'accessibilité.

Enfin, nous avons maintenant à trouver cette année, mais surtout pour les années suivantes, des recettes de valorisation d'un montant minimal de 1,7 M€ et nous cherchons pour cette raison, tout simplement, des mécènes. Il n'y a pas de honte à avoir des mécènes pour une institution comme la nôtre. Le Président fera un certain nombre de propositions au bureau du Conseil pour que l'ensemble des membres puissent travailler sur cette question afin que **l'institution puisse continuer à fonctionner dans ses locaux.**

En conclusion, nous avons souvent parlé avec certains, certaines **d'entre vous, d'une augmentation dans la période actuelle de nos crédits du Titre II pour la mise en œuvre de la stratégie de la mandature. Je vais m'attarder quelques instants sur ce point.**

Quand on regarde une entreprise, souvent, il faut regarder la manière dont se fait la projection de l'emploi et un certain nombre de sections le disent : **c'est un peu compliqué, quelquefois, lorsqu'elles veulent émettre des avis dans des temps records, et même dans des temps normaux, parce qu'il n'y a pas toujours les moyens suffisants pour que ceux-ci soient rendus correctement et je dis cela en des termes extrêmement diplomatiques !**

À partir de là, il y a deux façons de faire. Nous avons choisi la façon la plus ouverte pour nous, qui est de sortir par le haut, **c'est-à-dire d'obtenir des effectifs et de permettre des recrutements de femmes et d'hommes au niveau pour être dans les sections et travailler aussi pour monter des commissions temporaires, comme c'est actuellement le cas, afin de ne pas pénaliser les travaux des sections actuelles.**

**On avait formulé ce vœu d'un point de vue de politique générale : on crée des emplois, on arrête d'en rendre sinon, on peut avoir une façade parfaite, tout fonctionne sauf le cœur du métier qui consiste à rendre des avis de qualité.**

Pierre Dumaz et Luc Machard ont énormément travaillé pour monter cette question du point de vue financier et nous avons obtenu des postes supplémentaires. C'est intéressant, pour certains fonctionnaires ici, dans le **contexte actuel, d'avoir des postes en plus.**

Ensuite, nous avons bien évidemment des crédits à optimiser pour équilibrer notre budget. Sachez que, quand on est un peu tatillon sur un certain nombre de dépenses, ce n'est pas du tout que l'on a décidé d'ennuyer le monde **ou que l'on ne se souvient pas d'où l'on vient, mais que l'on est « ric et rac ».**

La priorité des priorités, ce sont les avis et le travail pour sortir des avis de qualité et tout ce qui en découle : l'impression, etc.

Après, il y a une vigilance très forte, qu'a notée le Secrétaire général, pour la loi de finances rectificative 2017 et le budget de 2018 : mais j'espère que nous **n'en viendrons pas là puisqu'avec l'avis que nous allons proposer sur la fonction publique, à mon avis, il ne se passera rien.** Merci beaucoup.

M. le Président. Vous avez compris que le budget est quand même contraint. Sur l'investissement, nous avons un sujet et nous cherchons évidemment à développer des opérations de mécénat, et si possible des opérations de mécénat qui donneraient du sens à l'action du Conseil économique, social et environnemental. On va travailler le sujet très attentivement.

Le point important - qu'ont souligné M. Grosset et Mme Blanc - est le fait que l'on ait pu obtenir pour le Titre II - très fléché - une augmentation de notre budget à hauteur de 1,6 M€, **ce qui explique l'augmentation de 13 % par rapport à l'année précédente.**

Ces sommes sont très fléchées, c'est-à-dire **que c'est** prioritairement, évidemment - **et c'est l'engagement que l'on a pris avec Bercy, les deux assemblées et le Premier ministre - fléchées vers la DSC (direction des services consultatifs) pour être dans notre cœur de cible. C'est évidemment le sujet le plus important qui méritait d'être souligné dans la présentation de ce budget.**

On veillera à l'arrivée à avoir un bon équilibre de notre budget et de pouvoir continuer à fonctionner dans des conditions normales pour une assemblée comme celle-ci, même **si l'on doit faire attention. À** chaque fois que l'on a des décisions de dépassement de budget, par exemple sur des saisines, **l'attention que l'on y porte, ce n'est pas pour ennuyer le président de section,** mais parce que l'on doit rendre un budget équilibré et non déficitaire.

Globalement, les budgets sont bien arrêtés.

**D'autre part, lorsqu'on crée des événements, si on peut aller chercher des sponsoring,** là aussi, c'est mieux. Chaque fois que l'on peut être aidé pour une opération de *sponsoring* **sur un événement que l'on souhaite créer, c'est une** bonne initiative parce que cela permet de **diminuer les coûts et d'associer du monde à ces opérations que l'on souhaite lancer à partir du moment où tout cela a du sens.**

Souhaitez-vous poser des questions ?

S'il n'y a pas de questions, nous allons passer au second point de notre ordre du jour.

## L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA RÉGISSENT

M. le Président. Mes chers collègues, nous allons examiner le projet d'avis relatif à *L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent*, présenté par Michel Badré et Nicole Verdier-Naves, rapporteurs, au nom de la commission temporaire *Fonction publique*, présidée par Jean Grosset.

### PRESENTATION DU PROJET D'AVIS

M. le Président. La parole est à Michel Badré et Nicole Verdier-Naves, rapporteurs.

M. Badré. Madame Girardin, ministre de la Fonction publique, va nous rejoindre. Avec l'accord du président, nous commençons sans elle.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, chers collègues, sur l'image projetée à l'écran vous voyez une infirmière, un policier et quelques autres personnes représentées prêtes à répondre aux attentes de leurs concitoyens (*Cf. diaporama publié en annexe au présent compte rendu*).

Bien d'autres personnes auraient pu les rejoindre sur cette image : des enseignants, des techniciens, des travailleurs sociaux et d'autres encore qui contribuent aussi tous les jours au bon état présent de la société et à la préparation de notre avenir commun.

Ce sont des fonctionnaires, acteurs du service public ; ils ont « *l'universel comme but de leur activité essentielle* », selon la belle formule du philosophe Hegel, bien connu dans ses murs puisqu'il était professeur à Iéna.

**Plus prosaïquement, toutes ces personnes œuvrent avec bien d'autres, en-dehors de la fonction publique, à la satisfaction de l'intérêt général.**

Responsable des directives et des moyens qu'il donne à la fonction publique pour faire face aux mutations radicales de notre société, le gouvernement a interrogé notre Conseil sur les évolutions souhaitables de la fonction publique à moyen terme.

Le projet d'avis soumis aujourd'hui à notre Conseil vise à répondre à cette saisine. Sa particularité est d'avoir été préparé par une commission constituée de représentants de tous les groupes de cette assemblée qui ont été éclairés par des auditions multiples.

Notre projet d'avis n'est pas l'expression des deux rapporteurs que nous sommes, mais l'expression de la commission sur ce qui devrait être consolidé et aussi sur ce qui devrait être transformé pour que la fonction publique apporte au public un service toujours meilleur et qu'elle s'adapte aux enjeux de transformation qui s'imposent à elle.

C'est cette expression collective qui fait la force du projet d'avis. Il diffère en cela d'avis d'experts comme il y en a eu plusieurs au cours des années écoulées, souvent de très grande qualité. Nous serons amenés à citer le rapport de Bernard Pêcheur ou celui de Jean-Ludovic Silicani qui exprimaient les avis de leurs auteurs : celui-ci est le projet d'avis de la commission qui a contribué à le fabriquer.

À ce propos, nous souhaitons ici remercier très chaleureusement - ce n'est pas une simple formule de politesse - nos collègues, membres de la commission temporaire, et son président, Jean Grosset. En effet, pour parvenir à l'expression commune de points de vue sur des sujets souvent sensibles, nos échanges ont toujours été constructifs, marqués par l'écoute et le respect mutuel.

Pour lancer la réflexion, nous allons écouter Anicet Le Pors, ancien ministre de la fonction publique, à l'origine des lois du début des années quatre-vingts et qui nous invite à regarder vers l'avenir et pas vers le passé.

*(Projection d'une vidéo)*

Nous allons donc regarder d'abord le principe sur lequel est fondé la fonction publique, mais aussi ceux sur lesquels est fondé le service public. Nous reviendrons sur la relation entre les deux. Nous serons ensuite amenés à présenter les enjeux que nous avons examinés dans la commission et, enfin, le diagnostic que nous en avons tiré.

Un mot de précision d'abord sur trois notions proches, mais non superposables : la fonction publique, le service public et l'intérêt général.

Je commence par l'intérêt général. C'est la façon de répondre à des besoins collectifs de la société.

Cet intérêt général peut être satisfait par le service public à l'initiative des pouvoirs publics, État et collectivités. Il peut aussi l'être par bien d'autres solutions, des instances publiques ou privées, des personnes morales ou physiques qui se consacrent à l'intérêt général. Le service public lui-même piloté par les pouvoirs publics peut être satisfait par la fonction publique ou par d'autres organismes ou personnes qui bénéficient de délégations de service public.

Notre mission sur la fonction publique amène à s'interroger aussi sur les principes du service public. Ces principes ont été inscrits dans la loi depuis principalement le statut général des fonctionnaires - nous avons eu un débat sur ces termes - en 1945, repris par les lois du début des années 80 et qui repose sur des principes sûrement bien connus de vous : la continuité vis-à-vis de ce service au bénéfice des citoyens ; l'adaptabilité face à des contextes qui peuvent changer ; l'égalité de traitement de tous les citoyens ; la laïcité. C'est le service public.

Pour pouvoir répondre à ces objectifs de service public, la fonction publique s'est fixé des règles inscrites dans la loi : égalité d'accès de tous les citoyens aux carrières et aux emplois de la fonction publique ; indépendance entre le déroulement de carrière et l'affectation aux emplois ; responsabilité, au sens où tout agent public doit être en mesure de rendre compte de son activité à la société ; statut défini par des règles administratives et non par un contrat ou par des négociations collectives comme en droit privé.

L'équilibre entre ces principes - qui sont tous inscrits dans la loi - résulte d'évolutions historiques longues : équilibre entre les besoins croissants de médiation collective et de prise en compte du long terme face à la place à donner aux initiatives individuelles et au libre jeu du marché ; équilibre entre ce que M. Le Pors appelle le « *fonctionnaire sujet* » qui n'a pas de marge d'initiative et le « *fonctionnaire citoyen* » qui bénéficie au contraire d'une qualification et d'une responsabilité différentes pour ce qui concerne la fonction publique.

Tous ces principes accumulés les uns derrière les autres conduisent à s'interroger évidemment sur leur pertinence. Alors qu'ils ont été définis depuis plusieurs décennies et qu'ils ont évolué au cours de ces périodes, sont-ils adaptés aux enjeux de 2017 ? Nous nous sommes posé la question et avons regardé quels étaient ces principaux enjeux.

Notre commission était à l'écoute des débats de la société, ce qui l'a conduite à s'interroger sur le poids de la fonction publique dans le budget de l'État et celui des collectivités. Cette question ne figurait pas explicitement dans la saisine, mais nous avons estimé que nous ne pouvions pas la contourner. Nous avons beaucoup débattu à l'intérieur de la commission de ce point et estimé que la question du poids de la dépense publique en matière de fonction publique ne pouvait pas être traitée de façon isolée, que la durabilité ou la soutenabilité des politiques publiques qui était affirmée dans son principe par tout le monde devait trouver là une application très forte.

Cela suppose que soient traitées conjointement - et pas successivement et séparément - les enjeux économiques et budgétaires, les enjeux sociaux et les enjeux environnementaux. En privilégier un quel qu'il soit dans les décisions de politique publique ne pourrait que conduire à des mécomptes éventuellement graves dans chacun des deux autres domaines.

Cela nous a conduits à proposer une démarche globale fondée sur la définition des missions et des objectifs de la fonction publique par domaine d'action. Elle devra intégrer tous les enjeux de dépense publique, les enjeux d'efficacité économique, les enjeux de cohésion sociale et les enjeux de qualité environnementale. Nous y reviendrons à propos de la méthode dans un instant.

Pour éclairer cette démarche notre commission a réfléchi à quelques-uns des enjeux auxquels la société est confrontée : cohésion sociale, sécurité, performance des acteurs économiques, en lien avec la situation de l'emploi, santé publique, préservation de l'environnement à moyen et long terme. Elle s'est aussi interrogée sur des transformations de contexte extrêmement présentes, notamment la révolution numérique dont tout le monde parle à juste titre, et les évolutions démographiques ou territoriales qui marquent la vie de notre société.

À partir de tout ce paysage très complexe nous nous sommes demandé quelle image la fonction publique renvoyait vers la société. Cette image nous a paru complexe et ambivalente. La société voudrait à la fois moins de fonction publique et plus d'agents, moins de règles et plus de protection, moins de dépenses et plus de services. Nous avons eu des auditions. Je vous invite à écouter ce que nous a dit M. Rouban, chercheur au Cevipof et à Sciences-Po et directeur de recherche au CNRS.

*(Projection d'une vidéo)*

Le paysage est complexe mais la fonction publique est adaptée à la complexité. Elle conjugue dans ses principes la continuité et l'adaptabilité, l'égalité de traitement et la prise en compte de situations particulières, les garanties du statut et l'obligation de répondre de ses actions. Grâce à ces mécanismes assez complexes elle a su faire face jusqu'ici à des exigences difficiles. Notre commission a estimé que ces principes issus de l'expérience acquise depuis des décennies restaient adaptés aux enjeux actuels. Nous n'étions pas les premiers à le dire. Écoutons Bernard Pêcheur, président de la section de l'administration du Conseil d'État, dans le rapport de 2013 qu'il a consacré à la fonction publique.

*(Projection d'une vidéo)*

En introduction, j'ai évoqué la différence entre ce que dit Bernard Pêcheur et ce que nous avons dit dans la commission. Il n'y en a pas sur le fond mais il y en a une dans le fait de savoir qui le dit. Pour nous, c'est une commission constituée de représentants de tous les groupes du Conseil économique, social et environnemental, nommés dans cette commission. C'est n'est ni mieux ni moins bien, mais c'est différent de ce que dit Bernard Pêcheur tout seul.

Si ce principe statutaire nous a paru être le garant de l'équilibre entre la dépendance au pouvoir politique et la responsabilité citoyenne, il a un corollaire immédiat qui est l'autre principe écrit dans la loi, celui d'adaptabilité.

L'ensemble de nos préconisations reposent sur l'articulation entre ces deux principes : confirmation du principe statutaire et des autres règles applicables et adaptabilité à des situations et à des contextes profondément changeants.

J'ai déjà évoqué le fait que la base de la réflexion que nous proposons et de la feuille de route que vous voyez à l'écran repose sur plusieurs étapes ou éléments conjoints : une définition des missions dont je vais vous dire un mot ; des mesures sur le management et la GRH ; des concertations internes ou externes ; l'innovation.

À propos des missions nous avons estimé que cette définition était importante en particulier sur un point : donner du sens à la fonction publique et à son action aussi bien pour les fonctionnaires qui en ont évidemment besoin que pour la société à laquelle ils s'adressent et qui en a aussi besoin. La diversité de ces domaines d'action, la nature des enjeux nous ont conduits à proposer de préparer ces décisions politiques qui sont à prendre dans une démarche très structurée. Il ne s'agit pas d'improviser cette définition de mission. Pour nous, la première étape devrait être une réflexion prospective, complète - la prospective est un métier - portant sur les enjeux et les conséquences des décisions envisageables de façon à clarifier le paysage.

À partir de là nous avons proposé que des assises nationales et territoriales du service public permettent de favoriser la co-construction de cette définition des missions avec toutes les parties prenantes concernées, en intégrant bien sûr le fait que les responsables politiques nationaux ou locaux ont institutionnellement des responsabilités propres, différentes de celles de toutes les autres parties prenantes.

Nous avons aussi estimé que le Conseil national de la fonction publique, mis en place en 2014 - mais dont les prérogatives ne sont pas encore totalement stabilisées - pourrait permettre de vérifier en continu l'adaptation des missions aux besoins des territoires et à leur évolution.

Et puis, pour éviter les difficultés qui ont pu parfois résulter - pour les fonctionnaires comme pour les usagers - de réformes qui se sont accumulées les unes derrière les autres, il convient de s'assurer de la pérennité des orientations prises et de leur évaluation fiable avant de les réorienter si nécessaire. Là aussi, Françoise Milewski nous a parlé de cet aspect de cohérence et de stabilité des politiques publiques.

*(Projection d'une vidéo)*

Mme Verdier-Naves. Les trois versants de la fonction publique sont très divers. Ils représentent environ 5,4 millions de fonctionnaires répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin. Les métiers, les compétences, les qualifications sont très différents et le public est également très diversifié.

Dans cette situation de grande complexité, le management et la gestion des ressources humaines revêtent désormais une importance considérable. En matière de management il est apparu à la commission qu'il était désormais fondamental de mieux définir les marges d'initiative et de responsabilité de délégation de chacun afin qu'à tous les niveaux de management le responsable - qu'il soit directeur d'administration centrale, directeur d'établissement public ou manager de proximité - puisse avoir une autonomie dans les modalités **d'exercice de sa fonction, dans la mise en œuvre des projets, dans la mise en œuvre des politiques** dont il a la charge, et qu'il dispose de latitude d'action pour adapter le service à ce qui est attendu du public ou des citoyens, mais aussi à la réalité du contexte dans lequel il opère, notamment en termes de ressources dont il dispose.

La gestion des ressources humaines, dans le cadre confirmé du statut, revêt une importance considérable. Désormais il faut développer des politiques volontaristes et des pratiques innovantes. La commission a examiné les questions liées à l'ensemble des ressources humaines autour de différentes thématiques : le recrutement, la mobilité, les carrières, la formation initiale et la formation continue. Nos principales recommandations portent sur les points suivants.

D'abord, l'ouverture des recrutements vers des publics d'origine sociale plus diversifiée, ou moins favorisée, et pour lesquels l'accès au principe d'égalité et d'accessibilité à la fonction publique prendrait tout son sens.

Ensuite, des progrès à faire en termes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et notamment en termes d'accès des femmes aux postes de responsabilité, mais plus globalement à tous les types d'emploi. Nous avons vu qu'il y avait encore beaucoup de progrès à faire.

Également, la mise en place de dispositifs et pratiques facilitant la mobilité entre les différents versants de la fonction publique mais aussi vers et avec l'externe afin de favoriser les parcours de carrière et l'enrichissement des compétences et des expériences entre la fonction publique et le monde dans lequel elle opère.

Cela permettra d'avoir une fonction publique efficace, mais aussi plus ouverte.

Les nominations sur les postes d'emploi de la haute fonction publique nous ont semblé aussi devoir intégrer désormais des aptitudes au management. C'est conforme à ce que je disais tout à l'heure ; les marges d'initiative doivent être prises aussi en compte par les managers. Il conviendra désormais de regarder les aptitudes au management.



La recherche d'une diversité dans cette haute fonction publique plus représentative de la société sera l'une des conditions de son acceptabilité avec des possibilités, désormais, d'intégration à des postes encore de carrière par des gens qui ne sont pas issus de la fonction publique, la définition de la clarification de politique de l'emploi relative aux personnes non titulaires, situation qui est prévue par le statut mais qui nécessite d'être mieux suivie et d'être pilotée dans la durée.

Nous avons pu constater au fil des ans que les politiques dans ce domaine pouvaient être variables avec des allers-retours parfois préjudiciables.

La poursuite de l'accueil des jeunes en formation, en apprentissage en vue de favoriser leur recrutement à l'intérieur de la fonction publique sera aussi une possibilité pour permettre d'accueillir des jeunes issus de milieux différents mais aussi pour permettre que la fonction publique puisse avoir une contribution efficace à la qualification des jeunes sur le territoire.

Je vous propose avant d'aborder la question du dialogue social de regarder une deuxième partie de l'intervention de M. Bernard Pécheur.

*(Projection d'une vidéo)*

Bernard Pécheur insiste sur la nécessité d'organiser un dialogue social de qualité au sein de la fonction publique. C'est un point qui a été longtemps débattu et de façon assez consensuelle au sein de notre commission.

La place particulière du dialogue social dans la fonction publique : il y a un certain nombre de décisions qui dépendent du pouvoir politique mais cela suppose un dialogue social interne efficace et une écoute citoyenne attentive.

Le dialogue social interne à la fonction publique prend des formes particulières.

*(Arrivée de Annick Girardin, ministre de la Fonction publique)*

La commission a relevé, parmi d'autres, l'enjeu des négociations sur la qualité de vie au travail et sur l'opportunité d'adapter de nouveaux espaces de dialogue aux répartitions territoriales des pouvoirs politiques et administratifs, notamment au niveau des grandes régions et au niveau éventuel de responsabilité.

Au-delà du dialogue social institutionnel, l'écoute de la société et le dialogue avec elle nécessitent des pratiques renouvelées en matière de concertation préalable des prises de décisions, de prise en compte de cette écoute citoyenne dans les prises de décisions et d'évaluation.

L'écoute citoyenne c'est aussi permettre l'évaluation des services et du service rendu.

Le souhait de simplification exprimé par les particuliers et par les entreprises comme par les fonctionnaires eux-mêmes devrait être l'un des domaines d'intervention et d'application de ce dialogue avec la société civile.

Dans nos recommandations, il y a un thème autour des innovations. Elles sont nombreuses dans la fonction publique : elles doivent être amplifiées. C'est le sens du message que l'on a voulu porter. Je vous propose d'entendre l'intervention de Mme Laure de la Bretèche du SGMAP qui nous a présenté les différentes évolutions en cours dans la fonction publique.

*(Projection d'une vidéo)*

La fonction publique française semble plutôt en avance en matière de dématérialisation des démarches administratives. On le voit en comparant avec ce qui a été fait et avec l'avis porté sur la dématérialisation au sein du pays. La révolution numérique va au-delà. Elle va entraîner des transformations profondes. Elle aura des impacts massifs en matière d'accès aux données, d'organisation des échanges, d'innovation en général.

Face à cela la fonction publique doit porter un regard ambitieux et volontaire sur les transformations qui vont être conduites et promouvoir des démarches d'innovation porteuses de transformation. Il nous a semblé que ces démarches d'innovation seraient aussi un point essentiel dans la reconnaissance des fonctionnaires eux-mêmes dans leur capacité d'innovation et d'action.

Sans vouloir traiter toutes ces questions, notre commission a souligné les exigences que comporte cette transformation numérique en termes de maintien du lien social, de soutien à la transformation numérique - les travaux du CESE ont marqué à plusieurs reprises cette nécessité - ainsi que pour toutes les thématiques autour de la gouvernance de ces systèmes.

Je citerai la gouvernance des innovations. Préparer et accompagner les transformations, c'est aussi se prononcer et accompagner les transformations en termes de qualification, de préparation de l'avenir pour un certain nombre de fonctionnaires et d'adaptation des organisations.

À ce stade, nous avons cette recommandation en matière d'innovation mais nous en avons formulé beaucoup d'autres. Si nous devions les regrouper, nous pourrions choisir les trois principales innovations/propositions issues de cette commission.

Michel Badré a dit tout à l'heure que l'intérêt de notre commission est de regrouper en son sein différentes parties prenantes, d'être une expression collective de la société, représentative de l'ensemble des groupes du CESE et donc de la société civile organisée. C'est l'expression de la société civile organisée autour d'un **item qui fait débat et qui est au cœur de nos débats** politiques actuels autour de la fonction publique.

Les trois recommandations qui relèvent de l'expression collégiale de notre commission pour lesquelles cela n'allait pas de soi au début sont les suivantes.

Première recommandation, la définition par les pouvoirs politiques des missions. C'est un point fondamental pour nous que de définir les objectifs de la fonction publique en préalable à d'autres décisions mais aussi d'entamer une démarche intégrant les différents aspects que sont les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Nos préconisations sont d'associer plus et de définir le cadre dans lequel la fonction publique doit intervenir.

Seconde recommandation, c'est la confirmation des principes fondateurs de cette fonction publique, y compris l'emploi statutaire. C'est un point qui a également fait débat mais aussi *consensus*. Ils sont garants, pour nous, de la responsabilité et de la bonne exécution des missions de la fonction publique. Ce principe statutaire a un corollaire : la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines dynamiques et innovantes.

Troisième recommandation, la nécessité, au titre du principe d'adaptabilité, d'avoir des mesures claires sur le management, à tous les niveaux d'encadrement ; un recrutement plus ouvert avec des mobilités facilitées et accompagnées sur des pratiques de dialogue social et de concertation externe plus efficace.

Je tiens à remercier les membres de la commission pour leurs apports constructifs dans les échanges que nous avons eus. Nous avons pu confronter nos points de vue et aboutir à des propositions, mettre en lumière certains aspects qui nous opposaient parfois mais sur lesquels nous avons obtenu aussi des *consensus*.

Merci à l'administration de la section qui nous a assistés tout au long de ce travail. Merci pour son engagement déterminé et son professionnalisme pour faire aboutir les travaux de notre commission.

Merci aussi à tous ceux qui ont contribué à la rédaction de ce projet d'avis dans ce délai très court.

*(Applaudissements)*

ALLOCUTION DE ANNICK GIRARDIN,  
MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE <sup>1</sup>

M. le Président. Madame la ministre, en vous remerciant de votre présence parmi nous aujourd'hui, je vous cède la parole.

Mme Girardin. Monsieur le président du CESE, monsieur le président de la commission, mesdames, messieurs les rapporteurs, mesdames, messieurs les conseillers, mesdames et messieurs, je suis ravie de revenir, ici, au CESE, deux mois après mon audition le 3 novembre dernier devant cette assemblée qui constitue un lieu de dialogue privilégié et participe à la vitalité démocratique de notre pays.

Je suis devant vous aujourd'hui pour dialoguer et échanger librement autour du projet d'avis que vous examinez, sur la fonction publique, un projet précieux et stimulant qui aborde tous les grands enjeux de la fonction publique que je connais bien.

J'aimerais à ce titre saluer chaleureusement le président de la commission, Jean Grosset, les deux rapporteurs Nicole Verdier-Naves et Michel Badré ainsi que tous les conseillers qui ont travaillé à l'élaboration de ce projet d'avis riche en préconisations. Je n'oublie pas, vous venez de les citer, l'ensemble de ceux qui ont participé à la réalisation de ce travail.

À la lecture du projet d'avis, je constate que vous avez étudié un certain nombre de sujets essentiels pour l'avenir de la fonction publique et, ce, dans un délai contraint et limité. Bravo à vous pour ce travail sérieux qui restera à disposition de tous ceux qui veulent relever le défi que pose la fonction publique de demain.

Je reviendrai en détail sur ses difficultés mais avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-moi de revenir sur la genèse de ce projet qui s'inscrit dans un contexte bien particulier.

En effet, suite à ma rencontre avec vous, monsieur le président, le 25 avril 2016, l'idée a mûri d'un rapport prospectif en matière d'évolution de la fonction publique et de ses grands principes. Le 25 juillet 2016, le Premier Ministre a saisi officiellement le Conseil économique, social et environnemental pour mener cette réflexion et préparer l'ambitieux projet d'avis que vous présentez aujourd'hui.

Ce travail avait une double vocation. En premier lieu, il devait répondre à un climat de défiance persistant vis-à-vis de la fonction publique et plus généralement des fonctionnaires qui la font vivre.

---

<sup>1</sup> Seul le prononcé fait foi.

Ce climat de défiance, chacun peut le constater au quotidien, est malheureusement attisé par des stratégies électoralistes de court terme et des discours réducteurs. Il est même devenu un fonds de commerce pour certains.

Nous partageons ensemble ce constat : la fonction publique ne cesse d'être attaquée, caricaturée, au point que certains de ses détracteurs en viennent à perdre le sens des réalités. Lorsque le Premier Ministre vous a saisis, il s'agissait d'objectiver une thématique trop souvent soumise à des discours politiques définitifs et à une surenchère qui abîme la perception de la société ou de l'idée que la société se fait du fonctionnaire et de la fonction publique.

Ce projet d'avis avait aussi une autre ambition : tracer un cap stratégique pour construire la fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle, pour reprendre une formule forgée par Anicet Le Pors et Gérard Aschieri. Le gouvernement souhaitait que ce rapport sorte du temps politico-médiatique, de l'immédiateté dans laquelle nous vivons trop souvent et des réponses faciles habituelles, car nous voulions un travail qui prépare la fonction publique de demain et nous projette dans ce XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce projet d'avis doit nous permettre de prendre de la hauteur et de nous inscrire dans un temps long, sans démagogie ni exagération. C'est ainsi que nous parviendrons à donner de l'ampleur à un message commun qui porte non seulement la défense des principes de la fonction publique et de ses fondamentaux, mais également celui de la nécessité de la moderniser et de l'adapter aux mutations de la société.

Nous laissons un héritage à ceux qui voudront se saisir de ce sujet. Celui-ci constitue, avec la sécurité sociale, la colonne vertébrale de notre modèle social fondé sur l'entraide et la solidarité.

Ce projet d'avis offre une réponse pertinente au double objectif que nous nous étions fixé. Un des enseignements principaux qui fait l'objet de votre premier chapitre est la réaffirmation du lien indéfectible entre fonction publique et services publics. Vous avez eu raison de commencer par ce point central. La fonction publique ne doit pas être détachée - cela paraît évident - de la qualité du service public. Contrairement à certains discours, l'un ne va pas sans l'autre. C'est cette schizophrénie que je dénonce et que je combats depuis mon arrivée à la tête de ce ministère, qui voudrait plus de services publics avec moins de fonctionnaires.

Je suis heureuse que vous ayez pris la mesure de cet enjeu, de ce jeu de dupes, en rappelant avec force la richesse que constitue la fonction publique en France. C'est un pilier qui fait notre fierté, un pilier reconnu de par le monde, qui participe à la renommée internationale du système français.

À la lecture du projet d'avis, je constate que le CESE se pose les bonnes questions : quelle fonction publique veut-on pour la France de demain ? Comment la moderniser pour qu'elle réponde au mieux aux attentes des Français et selon quelles modalités ?

Ce travail pose une première pierre - et merci de l'avoir fait - pour l'avenir de la fonction publique. C'est une fonction publique qui ouvre un chemin et des perspectives de long terme, lesquelles permettront de penser et de construire une fonction publique plus moderne, plus souple, plus agile, une fonction publique en mesure de remplir les missions d'accompagnement qui sont les siennes.

La méthode que vous avez proposée est pragmatique et perspicace. Contrairement aux discours offensifs contre la fonction publique - qui ne l'appréhendent malheureusement que sous son seul aspect comptable - vous avez choisi de partir des besoins des Français. En identifiant clairement leurs besoins, nous parviendrons à adapter les moyens de la fonction publique, selon une triple exigence : efficacité des réponses, égalité de traitement, exemplarité des agents. Ce triptyque est central et je suis heureuse que vous l'ayez souligné.

Je suis également particulièrement séduite par l'idée des assises nationales du service public, qui permettraient à tous les acteurs de réfléchir sereinement aux missions ainsi qu'au périmètre du service public. Comme vous, je souhaite que ces assises soient l'acte fondateur du prochain quinquennat, du moins pour ce qui concerne la fonction publique.

Il faut dès le départ revenir à la question du périmètre du service public. Il faut dès le départ revenir à la question de la définition de cette fonction publique, notamment à l'occasion du rendez-vous salarial (prévu à la fin du printemps) et définir ensemble les critères de l'évolution, à moyen et long terme, des effectifs et de la rémunération des fonctionnaires, et ce en lien avec la mise en **œuvre** de cette grande réforme portée par notre gouvernement et appelée PPCR.

Dans la deuxième partie de votre projet d'avis, vous proposez plusieurs pistes de réflexion ainsi que plusieurs recommandations concrètes. Vous venez d'en parler. Je n'en citerai que quelques-unes. Tout d'abord, la nécessité de donner une plus large place à la concertation citoyenne au sein des différentes étapes de la construction des politiques publiques. Ensuite, le rôle de l'encadrement dans la mise en **œuvre** de cette mission. Enfin, celui du profil des fonctionnaires, avec une recommandation axée principalement sur une gestion des ressources humaines dynamique et innovante.

Une large partie de ces recommandations renvoie à ce que le gouvernement a mis en **œuvre** depuis quatre ans et demi et correspond à la feuille de route que j'ai déclinée en trois grandes priorités.

Tout d'abord, l'engagement de notre jeunesse dans la fonction publique. Il est de notre devoir de réinsuffler le goût de l'engagement à la jeunesse, lui transmettre l'envie de servir l'intérêt général et de lui donner la possibilité de tracer son sillon dans la société. Un aspect prioritaire de ce chantier concerne la diversité dans la fonction publique. Il s'agit de répondre au constat dressé par le rapport L'Horty sur l'accès à la fonction publique et le fait que des discriminations persistent encore beaucoup trop dans cette fonction publique. Prochainement, je proposerai un ambitieux plan diversité qui permettra de lutter contre toute forme de discrimination dans la fonction publique. Il reprendra différentes mesures, notamment la double labellisation diversité et égalité des ministères, qui est pour moi un chantier prioritaire à conclure avant le mois de mai.

La deuxième priorité est le respect de la laïcité, qui est la condition même de la neutralité de l'État. La fonction publique ne doit succomber à aucun communautarisme, d'où qu'il vienne. Il en va du sens même de la fonction publique. Cette laïcité n'est pas négociable pour moi. Je me battraï pour qu'elle soit respectée partout. C'est le sens de la commission laïcité - que j'ai installée et qui m'a remis, en décembre dernier, un rapport très complet - et de la circulaire en cours de rédaction et qui sera prochainement diffusée. Nous devons apporter des réponses concrètes pour faire vivre ce principe dans le quotidien des services publics, et ce sans aucune concession.

Enfin, ma troisième priorité est de faire prendre à la fonction publique le tournant de l'innovation. Je l'avais évoqué devant vous, le 3 novembre dernier. Depuis trente ans, le service public a beaucoup évolué sous l'effet de la décentralisation et de la révolution numérique. Face aux transformations du monde, la fonction publique ne peut rester statique. Elle doit s'adapter, afin que le service public soit plus efficace et davantage aux prises avec les attentes de nos concitoyens.

C'est pourquoi il était important de penser avec les partenaires sociaux, avec les employeurs publics, mais aussi avec vous, les moyens de mieux répondre aux besoins des usagers et de nos agents de la fonction publique. C'est bien en mettant l'agent au **cœur** de notre réforme que la fonction publique va se réinventer. C'est le sens de la consultation et des cycles de conférences que j'ai lancés - qui s'intitulaient *Ma fonction publique se réinvente* - et conduits l'année dernière. Une séance de restitution est prévue le 7 mars prochain.

Cette ambition vaut particulièrement pour l'État. En tant que premier employeur de France, nous devons mettre l'innovation au **cœur** de nos problématiques, comme la question des ressources humaines. C'est l'ambition de la DRH État et de la stratégie interministérielle des ressources humaines que nous allons discuter avec les partenaires sociaux dès la semaine prochaine.

Ces trois axes irriguent votre projet d'avis et font écho avec des sujets sur lesquels j'avais particulièrement insisté lorsque vous m'aviez auditionnée en novembre : les relations hiérarchiques, l'innovation managériale, la promotion d'un environnement de travail épanouissant, l'impact de la révolution numérique.

Tout cela est la preuve que nous sommes sur la même longueur d'onde. Cela me réconforte, comme l'ensemble de mon équipe qui travaille depuis de nombreux mois : cela conforte également l'ensemble de l'action qui est menée dans le cadre des missions qui nous ont été confiées par le Premier Ministre. Il me reste quatre mois à la tête de ce ministère de la fonction publique. J'ai bien l'intention de mener les chantiers jusqu'au bout. Je pense notamment au développement de l'apprentissage. Nous avons visé 10 000 apprentis dans la fonction publique avant la fin de ce quinquennat. Nous y serons. Je pense également au fait de demander aux écoles de formation des cadres - je vais sur le terrain les rencontrer régulièrement - de consacrer une plus large place aux relations professionnelles.

Mesdames et Messieurs les conseillers, le premier travail que vous avez fourni nous offre des perspectives engageantes pour l'avenir. Nous partageons les mêmes convictions fortes, celles d'une fonction publique qui doit se reposer, ou reposer, sur ses grands principes et notamment sur son statut. Bien sûr, une fonction publique qui doit aussi évoluer, se transformer et s'adapter, toujours en partant de sa base.

Si je pouvais transmettre un dernier message pour cette assemblée, je demanderais que l'on prenne un peu de hauteur en rappelant que la modernisation de la fonction publique s'inscrit dans un cadre plus global, celui d'un monde en pleine mutation, un monde qui fait face ou qui doit faire face à des défis dépassant les frontières étatiques.

Un an après l'adoption des ODD, à New York, un an après la signature de l'accord de Paris sur le climat, nous avons à mettre en **œuvre** l'agenda mondial et universel qui allie croissance et développement soutenable. La France doit être au rendez-vous de ces engagements, tout comme la fonction publique, puisqu'elle est la colonne vertébrale de tous ses engagements et celle qui pourra mettre en **œuvre** sur le terrain l'ensemble des engagements pris par la France.

Sans doute est-ce mon regard d'ex-secrétaire d'État au développement et à la francophonie qui fait qu'il est pour moi indispensable que cette fonction publique regarde bien au-delà de la manière dont elle travaille aujourd'hui pour se remettre en cause.



Cette histoire est celle du XXI<sup>e</sup> siècle où les valeurs de solidarité, de responsabilité et de justice viennent réparer et prévenir les dangers qui les menacent. Cela peut paraître présomptueux, mais l'enjeu qui sous-tend notre action est de ce niveau. Nous devons tous en être bien conscients.

Je vous remercie.

*(Applaudissements)*

M. le Président. Je vous remercie Madame la ministre de la fonction publique.

#### DISCUSSION GÉNÉRALE

M. le Président. Mes chers collègues, je déclare ouverte la discussion générale. La parole est à M. Bérille, au nom du groupe de l'UNSA.

#### UNSA - M. Bérille

M. Bérille. Madame la ministre, monsieur le président, madame et monsieur les rapporteurs, mes chers collègues, finalement, il n'est pas si fréquent, dans notre pays, de pouvoir débattre d'un sujet autrement que par raccourcis, caricatures ou présupposés. C'est particulièrement le cas sur la fonction publique, où les propos de « *café du commerce* » abondent, hélas, dans certains médias ou dans les paroles de certains responsables politiques, soit pour en faire un bouc-émissaire pratique, soit encore pour ne la réduire qu'à des chiffres et à un coût.

Alors, goûtons ensemble le plaisir de pouvoir nous retrouver ici, au Conseil économique, social et environnemental, pour débattre sérieusement sur le fond, avec méthode et de façon documentée, du projet d'avis soumis aujourd'hui à notre assemblée.

Oui, notre pays est soumis à des défis inédits avec les mutations radicales - notamment technologiques et environnementales - qui caractérisent la période. Celles-ci posent, et de façon renouvelée, des impératifs d'adaptation, de créativité pour nos concitoyens, pour notre économie et nos entreprises. Elles posent également des questions démocratiques et de cohésion sociale pour notre pays.

Pour les affronter, les canaliser et les optimiser au profit de l'intérêt général, la fonction publique n'est pas une entrave, mais, au contraire, un outil irremplaçable grâce à ses principes fondateurs et à la robustesse qu'ils lui donnent. Cette approche constructive charpente l'ensemble du projet d'avis qui nous est soumis : c'est la première raison pour laquelle l'UNSA le soutient.

L'UNSA n'a jamais vu la fonction publique comme une sorte de monument historique classé, et donc, intouchable : elle est d'abord, pour nous, la traduction de principes républicains dont la vivacité implique précisément qu'elle s'adapte à la modernité.

Le défi qui nous était lancé dans cet exercice prospectif à horizon 2025 était de réfléchir à la fois au contenu de ces adaptations et aux conditions pour **y parvenir. Pour cela, il faut mettre au cœur la question des missions** dont découle celle des moyens et non pas l'inverse. C'est résolument de cette méthode que le projet d'avis procède et c'est la seconde raison pour laquelle l'UNSA le soutient.

Toute politique a évidemment un coût et il est légitime de se soucier d'un usage rigoureux de l'argent des contribuables, *a fortiori* lorsque le déficit guette. Mais si la calculatrice sert la politique, elle ne saurait en tenir lieu.

Il m'est impossible, dans le temps imparti de commenter chacune des 27 recommandations du projet d'avis. L'UNSA les juge globalement complètes et cohérentes. Nous apprécions tout particulièrement l'attention portée aux enjeux de formation, de dialogue social, mais aussi de qualité de vie au travail, thème sur lequel nous nous étions fortement mobilisés pour essayer d'obtenir un accord.

Un mot, en conclusion, pour féliciter les rapporteurs de leur travail, un mot pour féliciter le président de la commission d'avoir bien mené les débats ; un mot aussi pour remercier les administrateurs de leur professionnalisme et un **mot pour formuler un vœu**, c'est la période : que, dans le débat politique qui s'ouvre devant le pays, les protagonistes s'inspirent de ce projet d'avis et comprennent que l'usage brutal de la tronçonneuse, voire de la dynamite, ne peuvent tenir lieu de projet politique pour la Nation.

L'UNSA votera évidemment le projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Cochonneau, au nom du groupe de l'agriculture.

Agriculture - M. Cochonneau

M. Cochonneau. Madame la ministre, monsieur le président, madame et monsieur les rapporteurs, mesdames, messieurs, mes chers collègues, notre assemblée a été saisie sur un sujet qui nous concerne tous en tant que citoyens et, par conséquent, en tant que représentants de la société civile.

Pour les représentants d'une profession comme le sont les membres du groupe de l'agriculture, il était plus difficile de se positionner, d'autant plus que la question du service à l'utilisateur n'était pas prévue par la lettre de saisine.

Le travail organisé en un temps record par les rapporteurs a permis d'élaborer un texte de qualité que je voudrais saluer ici. Je voudrais également souligner le choix judicieux des auditions, qui ont apporté une matière essentielle à nos réflexions.

L'objectif de ce projet d'avis était d'identifier des pistes permettant d'améliorer le fonctionnement de la fonction publique et, par conséquent, d'améliorer les services que peuvent en attendre nos concitoyens.

Pour cela, vous proposez que le gouvernement élabore une feuille de route identifiant clairement les grands enjeux de la fonction publique de demain. Nous partageons cet objectif et il nous semble pertinent de mettre en place des groupes de travail réunissant les différents représentants de la société civile. Il nous semble en effet essentiel que tous les partenaires concernés soient invités à y participer.

Lorsque cette mission verra le jour, les représentants de l'agriculture, avec **l'ensemble des habitants du monde rural, auront à cœur de mettre en avant les** difficultés que peuvent rencontrer les territoires ruraux. Certaines zones du territoire sont de plus en plus délaissées par les services publics, contribuant plus encore à leur sentiment d'abandon.

Nous approuvons également toutes vos propositions tendant à améliorer l'intégration des outils numériques dans la fonction publique. C'est un changement important qui nécessite un accompagnement solide, tant des agents que des usagers.

Nous avons entendu, lors des auditions, les intervenants nous exposer les efforts engagés par les fonctionnaires pour améliorer leur travail d'une manière générale. Nous regrettons toutefois que, malgré des appels incessants à une simplification des procédures, on n'aboutisse le plus souvent qu'à une complexification.

Les *process* sont sans doute eux-mêmes de plus en plus complexes dans la gestion de la fonction publique. C'est un défaut, voire un mal français qu'il faudrait corriger et pour lequel nous devrions tous, à tous les niveaux, nous engager.

Le groupe de l'agriculture se prononcera en faveur de ce projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Teyssèdre, au nom du groupe de l'artisanat.

## Artisanat - Mme Teyssèdre

Mme Teyssèdre. Monsieur le président, madame, monsieur les rapporteurs, chers collègues, la nécessité d'assainir les finances publiques appelle à s'interroger sur le coût du fonctionnement de nos services publics.

Pour le groupe de l'artisanat, cette question n'est pas taboue, mais elle est mal posée ; en effet, la fonction publique ne peut être examinée qu'à l'aune des missions dont elle a la charge et aux services que les citoyens en attendent. C'est avant tout son efficacité qu'il faut rechercher, et cela, au regard de son adaptation aux enjeux contemporains auxquels est confrontée notre société.

Répondre à ces enjeux implique tout d'abord de questionner la capacité de la fonction publique à continuer d'être facteur de cohésion sociale et garante de la présence de l'État sans laisser de côté aucun territoire.

Il s'agit à la fois d'assurer l'égalité d'accès de tous les citoyens aux services publics - éducation, santé, sécurité notamment - mais aussi de garantir, sur l'ensemble du territoire, le respect des valeurs républicaines et du travail des agents qui incarnent l'action de l'État.

Les enjeux contemporains questionnent également sur la capacité de la fonction publique à prendre toute la mesure des mutations numériques et écologiques en adaptant ses activités et ses services aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Enfin, la recherche de qualité et d'efficacité, voire de performance, des services publics nous semble un objectif primordial.

Cela exige de porter une attention accrue aux attentes des usagers - que ceux-ci soient des particuliers ou des entreprises - en amplifiant par exemple les efforts de simplification administrative. Cela implique d'autre part de renforcer la prise en compte des impacts des procédures et des normes.

Mais ceci renvoie également à la définition des politiques publiques mises **en œuvre par l'administration**. Ces politiques devraient systématiquement faire l'objet d'évaluations afin d'en mesurer les effets économiques et sociaux.

Pour le groupe de l'artisanat, l'enjeu d'efficacité doit en outre conduire à examiner le fonctionnement et l'organisation des services publics, mais aussi les conditions d'emploi de leurs personnels avec le souci d'articuler la gestion plus économe de l'argent public et la qualité du service.

Au final, il nous semble essentiel que la fonction publique - par-delà la diversité de ses activités - puisse s'inscrire pleinement dans les évolutions que traversent notre société, en cohérence avec l'un de ses principes fondamentaux, à savoir l'adaptabilité des services publics aux besoins des usagers.

Pour y répondre, le projet d'avis propose de mener un exercice prospectif autant sur les politiques publiques à conduire que sur les missions à assigner à chaque versant de la fonction publique en y associant l'ensemble des parties prenantes.

Pour le groupe de l'artisanat, le projet d'avis a permis globalement d'identifier les grands axes autour desquels devrait s'engager la réflexion sur l'avenir de la fonction publique, et donc, des services publics.

Nous le voterons.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Lalu, au nom du groupe des associations.

#### Associations - Mme Lalu

Mme Lalu. Bonjour. Madame la ministre, chers rapporteurs, chers collègues, monsieur le questeur, monsieur le président de la commission temporaire, nous voterons le projet d'avis avec conviction pour trois raisons principales.

Ce texte rappelle les principes fondateurs de notre fonction publique et leur robustesse au regard des enjeux actuels. Il n'appelle à aucun grand soir de la simplification ou de l'évaluation, mais préconise des évolutions souhaitables, concrètes et de bon aloi, pensées dans une perspective de long terme.

Il est volontairement non conclusif et présente de nombreux points d'appui pour l'élaboration d'une feuille de route ; feuille de route qui doit être conçue par les élus du peuple, dont c'est la responsabilité, dans le cadre d'une démarche de co-construction avec l'ensemble des acteurs au plan national et sur les territoires.

Ce troisième point est essentiel pour notre groupe. S'il appartient au pouvoir législatif de définir les missions de la fonction publique, à l'exécutif d'en assurer le fonctionnement, le texte affirme le rôle indispensable des agents et du dialogue social interne pour penser son adaptation aux besoins de notre société.

Il reconnaît l'expertise d'usage des citoyens et recommande d'associer l'ensemble des parties prenantes à cette noble ambition.

Le groupe des associations soutient donc toutes les recommandations formulées dans le projet d'avis, en particulier celle qui accorde une juste place à la société civile dans le processus de conception et d'évaluation des politiques publiques : exercice de prospective stratégique, assises nationales et territoriales de la fonction publique, bilan du Conseil national des services publics avec prise en compte des attentes de la société, saisine des corps

d'inspection par les organisations syndicales ou par les associations représentatives, et surtout, mobilisation du Conseil économique, social et environnemental et des CESER, en amont et en aval.

Enfin, nous tenons à rappeler que les associations et les fondations agissent librement aux côtés des agents de l'État, des collectivités et de l'hôpital pour faire vivre l'intérêt général, intérêt général dont la puissance publique est bien évidemment la seule garante.

Nous remercions l'administration car, une fois de plus, elle a su se mobiliser dans cette période difficile et elle illustre bien les préconisations auxquelles nous tenons. Merci.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Ritzenthaler, au nom du groupe de la CFDT.

CFDT - M. Ritzenthaler

M. Ritzenthaler. Madame la ministre, monsieur le président, madame et monsieur les rapporteurs, chers collègues, le projet d'avis de cette commission temporaire est rendu suite à la saisine du Premier Ministre dans le contexte de l'élection présidentielle, ce qui est loin d'être anodin dans le contexte actuel de notre pays.

La fonction publique, cela a été dit, sujet aux contours et périmètre flous pour beaucoup de nos concitoyens, est devenue un objet de surenchère caricaturé à l'extrême et utilisé en variable d'ajustement économique strictement comptable et budgétaire.

Décriée à l'excès pour son coût, elle est devenue moins reconnue dans sa dimension fondamentale de garante des principes républicains, dont le principal est de servir exclusivement l'intérêt général.

Investir dans la fonction publique pour colmater les fractures sociales qui fissurent notre société relève pour certains de la naïveté, voire de la gabegie. Elle constitue pourtant l'instrument essentiel de nombreuses politiques publiques qui, par définition, s'inscrivent dans le moyen et le long terme et constituent un investissement pour l'avenir.

Alors, oui, la fonction publique a un coût, mais elle n'a pas de prix pour consolider les fondations du vivre ensemble.

Son assise et son maillage territorial sont des leviers puissants pour encourager, soutenir et mettre en synergie les différentes initiatives visant à répondre aux multiples besoins et demandes citoyennes ainsi qu'aux profondes mutations de notre société.

Elle a démontré sa capacité à s'adapter au fil du temps, même si des évolutions peuvent être encore nécessaires pour réduire la lourdeur de son organisation et améliorer sa réactivité et la lisibilité de sa nécessaire cohérence d'action.

La CFDT est convaincue que la fonction publique, dans toutes ses configurations et dimensions, est évidemment perfectible, et les préconisations de ce projet d'avis vont dans ce sens : décroïsonner, diversifier et fluidifier les parcours ; encourager et valoriser l'innovation de ces acteurs ; renforcer les capacités managériales de l'encadrement ; instaurer une culture de dialogue social pour associer réellement les personnels aux enjeux et transformations en cours et à venir ; Évaluer systématiquement et qualitativement la plus-value de son action propre ainsi que celle confiée aux divers opérateurs ; considérer enfin que l'ouverture à la participation citoyenne dans la définition, l'adaptation, la réalisation et l'évaluation de ses missions et des moyens qui lui sont dédiés lui permettra de mieux accomplir ses missions et constitue un atout essentiel à la revalorisation de son image et au bout du compte à sa pérennisation.

Ce projet d'avis de la société civile organisée dans notre instance représente dans la période une parole à la fois singulière, nécessaire et bienvenue.

La CFDT votera le projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Delage au nom du groupe de le CFE-CGC.

CFE-CGC - M. Delage

M. Delage. Monsieur le président, madame la ministre, mesdames et messieurs, ce projet d'avis qui fait suite à une saisine gouvernementale dresse un tableau exhaustif de ce qu'est la fonction publique aujourd'hui dans notre pays. Je devrais plutôt dire les fonctions et services publics puisque c'est bien de cela dont il s'agit.

Ce projet a le mérite de faire des préconisations claires, précises et utiles si le gouvernement veut bien en tenir compte.

Aujourd'hui, il est fréquent d'entendre tout et son contraire sur les fonctionnaires. Ils sont à la fois plébiscités et décriés. Parfois applaudis ou embrassés, comme les policiers après les attentats qui ont frappé notre Nation, ou simplement félicités comme les pompiers et les professeurs lorsqu'ils font leur travail quotidien.

Mais ces mêmes serviteurs de l'État peuvent aussi être décriés ou agressés, y compris physiquement, lorsqu'ils interviennent au nom de l'autorité de l'État dans l'exercice de la mission qui leur est confiée au nom de l'intérêt général. C'est là tout le paradoxe de cette fonction publique qui est autant valorisée que sujette à critique, mais qui reste pour la plupart des Français une nécessité quotidienne pour satisfaire leur besoin de service public de proximité. Le présent projet d'avis montre bien toute cette ambivalence.

Il est important, comme le fait ce projet d'avis, d'affirmer que le statut du fonctionnaire est une garantie de qualité et d'indépendance pour le citoyen ; au-delà des avantages réels ou supposés pour l'agent lui-même. Ce statut est porteur de valeurs républicaines et demeure le meilleur outil pour répondre à l'exigence d'exemplarité et d'indépendance souhaitée par nos concitoyens.

Pour la CFE-CGC, les statuts particuliers demeurent aussi indispensables au regard des métiers exercés. S'ils peuvent et doivent être amendés, les récents textes sur la déontologie et les droits et obligations des fonctionnaires illustrent parfaitement cette évolution. Le maintien de ce statut est pour nous, CFE-CGC, un préalable à toute discussion ou préconisation sur des possibles réformes de notre fonction publique.

Pour le groupe CFE-CGC, il est souhaitable d'adapter la fonction publique à l'avenir, notamment au numérique ou encore aux questions environnementales. Seulement il n'est certainement pas utile, ni juste de « *tout changer* » comme semblent le préconiser certains (*cf. mensuel de l'Ifrap juillet-août 2016, statut, primes, évaluations, temps de travail : tout changer !*).

Par ailleurs pour le groupe CFE-CGC il est important d'intégrer la notion de qualité de vie au travail des agents et la question de la reconnaissance salariale dans toute discussion sur une évolution et une adaptation de la fonction publique aux défis de demain. La signature par la Fédération CFE-CGC des Services publics du plan parcours carrières rémunérations répond en partie à cette exigence.

Le projet d'avis présenté aujourd'hui s'attache à placer la question de la gestion des ressources humaines, y compris au sein de chaque ministère, comme une question majeure accompagnant celle du nécessaire dialogue social ministériel et interministériel. Pour la CFE-CGC la question d'une fonction publique de métiers reste un point important qu'il convient d'intégrer à la réflexion sur la fonction publique de demain.

Concernant les préconisations de ce projet d'avis la groupe CFE-CGC s'associe aux propositions formulées et se trouve en accord avec la plupart des préconisations présentées. Particulièrement sur la question de la redéfinition **des missions et le retour des agents sur leur cœur de métier. Mais aussi sur la question d'une formation initiale adaptée plus en lien avec la réalité du terrain et une formation toute au long de la vie plus prégnante.**



Enfin nous souhaitons évoquer la question des retraites et des spécificités de métiers au sein de la fonction publique d'État qui selon nous expliquent et justifient des schémas différents.

La question de la pénibilité est aussi une question importante - et qui mérite une attention toute particulière - concrètement évoquée dans ce projet d'avis.

Permettez-moi de conclure en évoquant la question de l'encadrement qui pour nous CFE-**CGC est au cœur de** l'action publique et de tout projet d'évolution. Il ne peut y avoir de réforme sans la prise en compte des idées des agents et, en particulier, de celles de l'encadrement car aucune évolution ne peut se faire contre les personnels et aucune réforme, si utile soit-elle, ne peut **être mise en œuvre sans** l'engagement des agents. Le service du et rendu aux citoyens dépend largement de l'engagement de ces femmes et hommes qui composent le service public.

Au regard des préconisations proposées et des orientations générales rapportées le groupe CFE-CGC votera le présent projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Vivier, au nom du groupe de la CFTC.

CFTC - M. Vivier

M. Vivier. Madame la ministre, monsieur le président, madame et monsieur les rapporteurs, chers collègues « *Il faut que tout change pour que rien ne change* », cette phrase, tirée du roman *Le guépard* est souvent citée pour justifier une démarche de transformations profondes en vue de préserver au final l'essentiel de ce à quoi l'on est attaché.

Précisément parce que notre fonction publique, structurée sur des principes fondateurs toujours actuels, remplit des missions essentielles au bon fonctionnement de notre société, il importe de la faire évoluer, de l'adapter, de la réformer même, au sens exigeant et constructif du terme.

La CFTC rend hommage aux deux rapporteurs du projet d'avis qui, avec compétence et doigté, ont conduit un exercice difficile dans un temps resserré.

Notre organisation syndicale souligne la pertinence des constats. Elle approuve la plupart des recommandations émises mais regrette que ces recommandations restent en deçà des exigences de notre temps, en particulier celles nées de la révolution numérique et des évolutions technologiques.

Si nous voulons éviter les critiques souvent virulentes et injustes qui accablent notre fonction publique et ses agents, il nous faut sans hésitation passer à la vitesse supérieure. C'est-à-dire lancer une réflexion sur l'évolution de l'emploi public, accélérer le passage - balbutiant à ce jour - d'une logique de corps à une logique de métier, moderniser les systèmes de rémunération et de retraites, repenser les conditions et la durée du travail, instaurer des concours de recrutement communs aux trois branches de la fonction publique, déployer une DRH centrale dotée de moyens humains importants et de prérogatives fortes. Pour installer une mobilité, une capacité à la formation et une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dignes de ce nom, il faut promouvoir le compte personnel d'activité.

Le projet d'avis que nous examinons contient des recommandations en ce sens, mais trop timides à nos yeux. Notre organisation regrette que les réflexions sur le rôle de l'encadrement ne soient pas insérées dans le chapitre consacré à la conduite des changements et se trouve curieusement placé dans le chapitre des responsabilités. Or, que sont des responsabilités, des missions ou des compétences attribuées à des encadrants sans les moyens et la capacité d'agir ?

La CFTC aurait souhaité que la recommandation n° 6 soit renforcée, pour donner aux cadres et encadrants un rôle fort dans la conduite des équipes et la gestion des ressources humaines et des carrières, dans l'organisation et le fonctionnement des services. Plus qu'un débat sur la réduction du nombre de fonctionnaires, notre pays a besoin d'ouvrir sans tarder le chantier de la modernisation de sa fonction publique. Il faut, assurément, que tout change pour que tout demeure. Et non pas tout conserver en l'état pour que rien ne change.

Le vote de la CFTC en faveur du projet d'avis se comprend comme une invitation à s'engager dans cette démarche.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Garcia, au nom du groupe de la CGT.

CGT - M. Garcia

M. Garcia. Nicole Verdier-Naves, Michel Badré, mes chers collègues, monsieur le président, madame la ministre, bâtie sur des principes structurants - égalité, continuité, neutralité, laïcité et adaptabilité -, la fonction publique se caractérise par une indépendance du pouvoir politique, à laquelle la CGT est très attachée.

C'est cette notion forte de « *fonctionnaire citoyen* » qu'a rappelée Anicet Le Pors lors de son audition. Cette capacité de réflexion accordée aux fonctionnaires est garantie par leur statut, si souvent décrié. Le projet d'avis montre que sa remise en cause aurait des effets négatifs, y compris sur les dépenses publiques. Mais on ne peut pas seulement réaffirmer la pertinence du statut en évacuant la question des moyens et des financements, ni l'extraire de la réalité des politiques d'**austérité mises en œuvre**.

Pour la CGT, la fonction publique doit être considérée comme un investissement et pas comme un simple coût. Elle regrette que la question budgétaire ait été évacuée. Le CESE aurait pu explorer les financements; d'autant que le projet d'avis confirme que les moyens doivent être définis à partir des missions.

Principes, droits, devoirs et financement sont autant de garanties pour les usagers et citoyens d'avoir un service public de pleine compétence et de proximité sur tout le territoire. C'est pour cela que la CGT a contesté l'approche par la seule subsidiarité qui pourrait conduire à des choix en contradiction avec les principes et les missions.

Enfin, le projet d'avis ne traite pas suffisamment des enjeux relatifs à la carrière des fonctionnaires et des agents publics **qui mettent en œuvre**, au quotidien, les politiques publiques, sans réelles reconnaissances. Si l'encadrement doit avoir un rôle réaffirmé dans l'exécution des missions, la CGT considère que c'est l'ensemble des personnels qu'il convient de prendre en compte.

Sur les conditions de travail et la carrière, sur les questions d'égalité femme/hommes, sur la diversité et les discriminations, sur la nécessité du dialogue social, etc., l'expérience quotidienne montre qu'au-delà des déclarations d'intention, des mesures contraignantes sont nécessaires. Elles manquent dans ce projet d'avis.

Quand le gouvernement a saisi le CESE sur l'avenir de la fonction publique, la CGT était interrogative sur les convergences possibles pour produire un avis pertinent et ambitieux. La contrainte de temps a confirmé ces réserves.

Le travail produit par la commission temporaire et les rapporteurs doit être salué. Ce projet d'avis réaffirme en effet certains principes fondateurs fortement remis en cause aujourd'hui. Mais dans ce contexte, justement, les préconisations restent en deçà des enjeux pour une fonction publique véritable outil de progrès. C'est pourquoi la CGT s'abstiendra.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Grolier, au nom du groupe de la CGT-FO.

CGT-FO - M. Grolier

M. Grolier. Madame la ministre, monsieur le président, mesdames et messieurs les conseillers, chers rapporteurs, en préambule le groupe FO veut dénoncer les délais contraints imposés pour répondre à cette saisine du Premier Ministre sur un sujet d'importance pour notre pays. De même, en raison de cette contrainte nous considérons que la méthode de travail employée en ouverture de cette saisine basée sur un travail dit de prospective oriente et enferme les conseillers sur des thèmes préemptés par cette méthode. Malgré ces contraintes fortes, le groupe FO remercie le président de la commission, les rapporteurs et l'ensemble de l'administration pour leur écoute et leur volonté de prendre en compte les idées de chacun avec une attention forte pour le meilleur *consensus* possible.

Concernant le projet d'avis lui-même, FO approuve les recommandations du CESE prônant à maintes reprises la nécessité de réaliser un bilan des différentes réformes engagées ces dernières années, que ce soit sur les réorganisations de service comme la RéATE ou les fusions de corps et les corps interministériels - tels que les attachés d'administration - avant d'engager d'autres évolutions.

De même, FO partage l'avis du CESE sur la nécessité d'une stabilité des politiques publiques et des organisations, tant pour favoriser l'égalité d'accès et de traitement des usagers et la qualité du service rendu que pour donner du sens aux fonctionnaires et aux agents publics dans l'exercice de leurs missions. Nous soutenons le projet d'avis sur la nécessité de poursuivre l'égalité professionnelle femmes/hommes et de développer la formation professionnelle pour répondre notamment au défi du numérique.

Enfin, FO partage la recommandation n°7 appelant à renforcer le statut général des fonctionnaires et reconnaissant ses capacités d'adaptabilité, de mutabilité et de continuité, ainsi que ses valeurs d'égalité neutralité et d'indépendance. Cette recommandation est essentielle et revêt une importance particulière quand elle est portée par la société civile représentée dans cette instance.

En revanche, FO maintient que certains *dissensus* forts persistent, et se félicite par ailleurs que le projet d'avis les fasse apparaître. Le groupe FO rappelle son opposition au compte individuel dans la fonction publique et à la suppression des statuts particuliers et cadres d'emploi, donc au compte personnel de formation, aux fusions des corps, aux corps communs aux trois versants de la fonction publique, volonté du protocole PPCR. Dans le même esprit, FO rappelle son attachement aux gestions ministérielles et son opposition à la transformation de la DGAFP en DRH de l'État.

De plus, au-delà du désaccord constaté sur les maisons de service au public, FO rappelle son attachement au service public de proximité et la nécessité d'établir un véritable bilan de la présence de ces services après les différentes réformes territoriales notamment.

FO est opposée à la mise en place d'assises, à la régionalisation du dialogue social et reste prudente sur la concertation citoyenne.

Le groupe FO soutient le développement du dialogue social de portée nationale et rappelle sa volonté d'un débat de fond au sein du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sur les besoins en matière de service public, leur organisation et les moyens nécessaires.

Au regard de l'ensemble des éléments indiqués, FO s'abstiendra sur ce projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Roudil, au nom du groupe de la coopération.

#### Coopération - Mme Roudil

Mme Roudil. Monsieur le président, madame la ministre, chers rapporteurs, chers collègues, la saisine interroge l'adaptation de la fonction publique aux attentes de la société dans un monde en mutation. Ces attentes des citoyens sont multiples, parfois contradictoires et de plus en plus exigeantes notamment en termes de coût et de qualité du service rendu.

De même, les acteurs économiques demandent une efficacité, une stabilité et une lisibilité de l'action publique. Mais comment organiser et gérer ces transformations sans ébranler notre cohésion sociale, sans fragiliser la compétitivité de notre économie, sans renoncer à un développement plus durable ?

Pour y parvenir, nous partageons votre volonté, madame, monsieur le rapporteur, de mettre en tête de la feuille de route de la fonction publique, la définition de ses missions et de ses objectifs à l'horizon 2025.

Héritage de notre histoire, les principes généraux de la fonction publique restent pertinents pour répondre aux enjeux du monde moderne : continuité, adaptabilité, égalité, neutralité, laïcité. Les principes spécifiques au premier rang desquels l'indépendance et la responsabilité nous paraissent tout aussi essentiels.

Le groupe de la coopération partage l'approche pragmatique du projet d'avis qui vise à confirmer ces principes tout en adaptant les missions.

Concernant le statut, le projet d'avis souligne qu'il a permis jusqu'ici la mise en **œuvre** des principes fondamentaux du service public. Il précise également que le principe statutaire n'a de sens que s'il est appliqué par les fonctionnaires comme par les services qui les emploient avec la même rigueur nécessaire associant les exigences qu'il impose et les garanties qu'il apporte.

Le projet d'avis appelle à des évolutions souhaitables qui nous paraissent en effet nécessaires. Parmi celles-ci, nous souhaitons insister sur quelques axes prioritaires.

Le premier est la nécessaire modernisation d'une véritable gestion des ressources humaines de la fonction publique, gestion qui doit garantir la performance de la fonction publique mais qui doit aussi apporter une attention particulière à la place des femmes dans les postes d'encadrement et à une plus grande diversité dans le recrutement de la haute fonction publique.

Ensuite, la complémentarité des actions de l'État et des collectivités locales doit être construite pour plus d'efficacité et de subsidiarité. Enfin, la consolidation d'un dispositif d'évaluation et de démarche de concertation en amont de toute réforme est nécessaire.

Pour notre groupe, l'évolution de la fonction publique doit être intégrée dans une réflexion plus générale et programmatique sur la redéfinition des missions de l'État, garant de l'intérêt général et qui, dans un monde complexe et mondialisé, doit être avant tout stratège et régulateur.

Le groupe de la coopération a apprécié la qualité du travail conduit sur ce sujet délicat et sensible et votera en faveur du projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Couderc, au nom du groupe des entreprises.

Entreprises - Mme Couderc.

Mme Couderc. Madame la ministre, monsieur le président, madame la rapporteure, monsieur le rapporteur, chers collègues, dès le début de cette saisine, le groupe des entreprises a tenu à avoir une attitude constructive et prospective. Les chefs d'entreprise considèrent qu'une fonction publique agile, bien organisée et efficace est utile aux citoyens, à la vie économique et aux entreprises et donc à la compétitivité et à l'attractivité du pays.

Cependant, dans un contexte de transformation profonde - en France comme dans le monde - une métamorphose de la fonction publique est absolument nécessaire.

La France a enregistré en 2015 le deuxième ratio de dépense des administrations publiques le plus élevé de l'Union européenne, à 57 % contre 48,9 % pour les pays de la zone euro. Si le périmètre des prestations publiques offertes aux citoyens varie entre pays et justifie en partie certaines différences, cet écart de plus de 8 points est reconnu par une très grande majorité des acteurs socio-économiques et politiques comme difficilement supportables pour l'économie de notre pays.

Sans nuire au niveau de prestation et à la qualité de service apportée aux citoyens français et pour préserver notre modèle social, il devient indispensable de diminuer nos dépenses publiques et d'améliorer de façon mesurable et continue la productivité de la sphère publique. Il s'agit d'un enjeu essentiel.

Pour notre groupe, l'adaptation nécessaire de la fonction publique au changement du monde qui l'entoure et donc la question de ses missions est la question majeure.

De notre point de vue, les enjeux sont denses et critiques puisqu'il faut optimiser l'allocation des ressources humaines au sein des trois fonctions publiques en favorisant la formation et la mobilité des agents ; accompagner l'ensemble des agents et notamment les managers dans le développement d'une culture de l'efficacité grâce à un dialogue social plus efficace et, en appliquant les méthodes modernes de conduite du changement, instaurer de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la productivité tout en développant la qualité du service notamment grâce au numérique.

Les Français sont attachés à la fonction publique. Ils sont aussi les premiers à en constater des manques et des incohérences.

Le groupe des entreprises croit profondément à la possibilité de la réforme de la fonction publique au bénéfice de tous, y compris des agents eux-mêmes. Cela nécessite un véritable changement de culture et une évolution des mentalités. Il nous faut encourager la nécessaire adaptation du statut ou encore rompre avec certaines pratiques managériales fondées sur une approche souvent très hiérarchique et peu participative.

Il nous faut aussi favoriser la recherche et l'appropriation par les agents de solutions opérationnelles réactives et efficaces et éviter ainsi certaines conduites de désengagement.

Le projet d'avis présenté résulte de riches débats et de travaux de qualité pour lesquels il faut remercier ici les rapporteurs et le président de la commission. Il propose une méthode de travail qui permet de sortir des postures pour aborder les sujets de fond. Il donne des pistes pour que la fonction publique française soit davantage à l'image de la société.

Les recommandations relatives à la méthode de redéfinition des missions, à l'organisation et au développement de la mobilité comme l'ouverture des concours, à la formation, comme le recours à l'apprentissage, ou encore à l'évolution des politiques publiques vont dans le bon sens. Il en est de même des assises nationales et territoriales du service public.

Le groupe des entreprises après des débats soutenus considère qu'il y a certes urgence à agir et que ce projet d'avis va véritablement dans la bonne direction. Il le votera.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme de Bethencourt, au nom du groupe environnement et nature.

#### Environnement et nature - Mme de Bethencourt

Mme de Bethencourt. Madame la ministre, monsieur le président, chers rapporteurs, le gouvernement a demandé au CESE de mener une réflexion prospective sur l'évolution de la fonction publique afin de dresser les pistes de ce qu'elle devra être à un horizon de moyen terme.

Notre institution est ici pleinement dans son rôle. Parallèlement aux consultations nécessaires de la fonction publique, il était pertinent d'engager ce débat au sein de la société civile organisée pour une fonction publique à même de répondre aux exigences, en évolution constante, des citoyens ainsi que le stipule la lettre qui nous mandate.

Le groupe environnement et nature approuve la démarche de définition préalable des missions de la fonction publique, fondée sur le caractère indissociable des piliers de la durabilité en amont de toute décision publique politique sur les effectifs et les moyens.

En effet, les enjeux économiques et budgétaires, sociaux et environnementaux, tous essentiels, doivent être traités ensemble et non séparément pour chaque grand domaine de politique publique. Traiter l'enjeu budgétaire seul en lui subordonnant les autres ne peut que conduire à de graves dégâts pour la cohésion sociale comme pour les politiques de préservation de la biodiversité et du climat.

Cette approche d'ensemble est une bonne occasion pour l'État et les collectivités de prouver que leur discours sur le développement durable dépasse le simple affichage et qu'il permet bien de structurer les décisions publiques.



La double nécessité pour la fonction publique de prendre en compte les enjeux de long terme et l'écoute des citoyens d'aujourd'hui est citée à juste titre par le projet d'avis, mais l'articulation entre ces deux préoccupations, parfois contradictoires, justifierait d'améliorer les consultations des citoyens et d'acteurs de la société ainsi que la définition des objectifs assignés à la fonction publique.

Notre groupe aurait souhaité que le projet d'avis aille plus loin sur ces questions.

La fonction publique par son expertise propre a un rôle important à jouer **dans la continuité et la mise en œuvre des décisions politiques publiques**. Cette expertise doit contribuer à éclairer les débats de société au-delà du cas spécifique des lanceurs d'alerte.

Notre groupe tient à saluer l'esprit de *consensus* des rapporteurs, qui a permis de faire converger les positions sur les principes fondateurs de la fonction publique comme sur la démarche de définition de son action.

Cette capacité à développer des approches communes est un signal encourageant qu'envoie le CESE pour la définition des politiques publiques de long terme, notamment celles touchant aux questions environnementales.

En cette période de débat sur l'avenir de notre pays, nous souhaitons rappeler la nécessité de ne pas sacrifier l'intérêt général sur l'autel des visions de court terme.

Notre groupe votera le projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Vion, au nom du groupe de la mutualité.

#### Mutualité - Mme Vion

Mme Vion. Mesdames, messieurs, le présent projet d'avis définit clairement la fonction publique dans son environnement et replace ses bases et ses principes fondateurs statutaires, d'égalité, d'indépendance et de responsabilité. Ce travail préalable permet de fixer les différents enjeux pour une fonction publique de demain ; plus globalement, le texte permet de sortir du débat sur les statuts et sur les éléments polémiques.

Toujours pertinents, les principes fondateurs doivent rester la base des adaptations nécessaires des trois fonctions publiques pour répondre aux besoins et aux attentes d'une société en constante évolution.

Les exigences changent avec une demande accrue par la mutation numérique, en termes de transparence, de résultats, d'explication pour les décisions prises, de qualité de service, de simplification et d'immédiateté de la réponse et d'information sur le suivi des dossiers.

Gage de pérennité la gestion doit être efficace et rigoureuse.

Si le groupe de la mutualité est très sensible à l'ensemble des services apportés, nous souhaitons insister sur l'accompagnement des mutations dans le domaine de la santé qui depuis plusieurs décennies est toujours dans le top 3 des préoccupations de nos concitoyens.

L'accès aux soins est une question primordiale pour lequel le service public hospitalier est un élément fondamental ; la qualité des soins dans les établissements hospitaliers est source d'interrogation liée aux baisses des effectifs qui, par ailleurs, ont des conséquences sur les conditions de travail, les horaires et la santé des personnels soignants.

Il faut des lieux de concertation et d'échanges. Nous soutenons les propositions structurantes de construction d'une feuille de route dans le dialogue et la concertation, d'adaptation du Conseil national des services publics, de consolidation du dispositif d'évaluation et de mise en place d'expérimentation.

La fonction publique se doit d'être exemplaire en tous points, notamment sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes. Nous remercions les rapporteurs et les membres de la commission temporaire d'avoir su placer l'enjeu de justice sociale et sociétale dans le projet d'avis et de l'avoir décliné dans des recommandations pour lutter contre les phénomènes de ségrégation professionnelle dès la primo-nomination : accès à tous les métiers, accès aux postes les mieux rémunérés, transparence des procédures de nomination, flexibilité et aménagement pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Les valeurs portées par la fonction publique nécessitent motivation et volontarisme, exigent d'être performant en termes de management. Au-delà de la qualité de vie au travail, facteur indispensable de réussite, ce projet d'avis traite les différents volets des ressources humaines : diversité sociale, déroulement de carrière, encadrement, mobilité, pénibilité, formation et politique d'emploi des contractuels. Sans décliner ce panorama, nous insistons sur la contribution du dialogue social pour lequel le CESE a produit un avis remarqué.

L'accès aux multiples services publics doit être favorisé sous toutes ses formes. Si le numérique est un outil indispensable, il n'en demeure pas moins que l'attention portée au public ne doit pas se faire par le « *tout numérique* ». Tout le monde n'a pas accès à Internet et lui-même ne doit pas se substituer totalement à une présence physique.

Nous partageons les recommandations du projet d'avis que nous voterons.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à Mme Delair, au nom du groupe des organisations Étudiantes et mouvements de Jeunesse.

Organisations Étudiantes et Mouvements de Jeunesse - Mme Delair

Mme Delair. Monsieur le président, mesdames les conseillères, messieurs les conseillers, notre groupe a abordé les travaux relatifs au projet d'avis que nous sommes en train de débattre avec le sentiment que, contrairement à ceux qui l'accuse de tous les maux et de tous les archaïsmes, la fonction publique est une idée moderne.

C'est une idée moderne car elle est, si les pouvoirs publics se donnent les moyens de la reconnaître comme tel, un point d'appui solide pour assurer l'égalité d'accès aux services répondant aux besoins fondamentaux des citoyens et cela dans un monde en profonde mutation.

C'est une idée moderne car, si nous nous penchons sur les enquêtes d'opinion, elle est encore, pour de nombreux jeunes, un cadre d'engagement considéré comme pertinent pour répondre aux aspirations citoyennes d'égalité et de démocratie et qui redonne du sens à l'idée de vivre ensemble et de solidarité.

Enfin, c'est une idée moderne car la fonction publique est, de par notre histoire et les débats qui l'ont traversée, la garantie démocratique indispensable au lien qui unit le citoyen et l'État, dans la recherche de cohésion sociale qui nous est chère.

Mais si l'idée est moderne, il n'en est pas moins vrai que l'efficacité de son action ne peut être assurée que par sa capacité d'une part à répondre aux besoins des citoyens et d'autre part, à s'adapter aux évolutions profondes de la société. Cela implique autant la responsabilité des pouvoirs publics de donner toute sa place et ses moyens (financiers et humains) à la fonction publique que la capacité de la fonction publique elle-même à pouvoir évoluer.

Le projet d'avis qu'il nous est proposé de voter tente de répondre en partie à cette question.

Sans remettre en cause les fondements qui constituent le socle solide de la stabilité de la fonction publique telle qu'elle a été façonnée par l'histoire, le projet d'avis se veut ouvrir des portes vers de nouvelles réflexions qui pour nous sont nécessaires pour permettre aux générations qui viennent de s'y engager pleinement.

À travers près de 27 recommandations, ces ouvertures touchent autant à la mobilité, aux carrières, à la formation, pour ce qui concerne les parcours individuels, qu'à la relation citoyenne avec la fonction publique et l'implication de toutes les parties prenantes pour ce qui concerne les enjeux collectifs.

Pour les organisations étudiantes et mouvements de jeunesse, ce projet d'avis a été aussi loin que possible pour garantir le consensus de toutes les parties prenantes du CESE. Il n'en laisse pas moins de côté, c'est vrai, des débats importants, qui à notre sens peuvent donner le sentiment d'un avis encore incomplet pour atteindre ses ambitions. Cela laisse au CESE l'opportunité de continuer ses travaux, étape par étape, et dans l'esprit collectif qui le caractérise.

Le groupe des organisations étudiantes et mouvements de jeunesse votera ce projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Rivière, au nom du groupe de l'Outre-mer.

Outre-mer - M. Rivière

M. Rivière. Monsieur le président, madame la ministre, mesdames et messieurs les rapporteurs, chers collègues, le groupe de l'Outre-mer votera ce projet d'avis.

Il salue le travail de la commission, de ses rapporteurs et de son président. En effet, les Outre-mer dans leur diversité partagent l'ensemble des problématiques et perspectives évoquées concernant la nécessaire évolution des services publics et de la fonction publique dans un monde dont nous ne cessons de répéter qu'il est en mutation.

Pour autant, comment dissimuler que ces problématiques générales semblent subir elles-mêmes une mutation lorsqu'on les aborde dans le cadre de nos petites sociétés, de nos petites économies, de nos territoires d'Outre-mer ?

Cela tient à divers facteurs que vous connaissez : nos diversités institutionnelles, nos évolutions législatives différenciées, notre éloignement, les contraintes affectant notre développement et notre capacité à créer de l'emploi local dans la production marchande, ce qui explique nos taux de chômage élevés. Ces diverses spécificités, parmi d'autres, expliquent le poids économique considérable de la fonction publique dans la plupart de nos territoires, avec quelque 30 % de l'emploi local, plus de 40 % en Guyane.

Comment assurer l'égalité d'accès aux services publics prioritaires quand nos concitoyens sont dispersés dans les milliers d'îles de la Polynésie française ou dans l'immense territoire de la Guyane ?

Comment accompagner la transformation numérique quand nos taux d'illettrisme sont encore ce qu'ils sont ici et là ? Comment assurer les principes de continuité, d'adaptabilité et d'égalité du service public lorsque, la plupart du temps, on ne fait pas les péréquations nationales du coût des télécommunications et des transports ? Comment appliquer intelligemment le principe de subsidiarité sans nuire à celui de la solidarité nationale, sans laquelle nos concitoyens d'Outre-mer n'accéderaient pas à l'égalité ?

Comment mieux représenter la diversité sociale de nos territoires dans la fonction publique, notamment de l'encadrement, sans nuire aux principes de neutralité et de mobilité qui régissent nos statuts ? Comment tenir compte des droits acquis des personnels et du rôle économique de la fonction publique sans renoncer à un développement endogène créateur de richesses et d'emplois locaux, mettant en **œuvre** une meilleure prise en compte de nos contraintes structurelles reconnues juridiquement ?

Ces questions parmi d'autres, qui sont complexes et délicates, montrent que s'interroger sur la fonction publique Outre-mer, c'est aussi s'interroger, au-delà d'une analyse coût-bénéfice évoqué dans le projet d'avis, sur nos modèles de développement, territoire par territoire, sur la mise en cohérence de nos objectifs économiques et sociétaux, de développement et de convergence. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas cru possible, dans le délai imparti et compte tenu des termes généraux de la saisine, de les aborder dans le cadre du présent projet d'avis.

Mais puisque ce projet d'avis préconise des assises nationales et régionales du service public, nous pensons que de telles assises devront chez nous être couplées avec l'élaboration des plans de convergence prévus par le projet de loi Égalité Réelle pour les Outre-mer, qui achève son parcours.

Pour préparer ces échéances, nous formons le **vœu**, monsieur le président, que le CESE puisse se saisir de ces questions concernant l'évolution du service public et de la fonction publique dans nos régions et territoires d'Outre-mer.

Je vous remercie de votre attention.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Aschieri, du groupe des personnalités qualifiées.

## Personnalité qualifiée - M. Aschieri

M. Aschieri. Madame la ministre, monsieur le président, chers collègues, le travail de la commission temporaire a été marqué par le souci de débattre sérieusement, sans caricature ni exclusive, et de rechercher une forme de *consensus* qui permet d'avancer ensemble des idées fortes et utiles. Et je prendrai le risque de l'autocongratulation en disant que ce travail a été de qualité.

Il débouche sur l'affirmation sans ambiguïté du lien entre le statut et les principes qui le régissent et l'intérêt général. Il rappelle clairement que si les fonctionnaires sont régis par des règles en partie dérogatoires au droit commun, c'est pour mieux répondre à des besoins fondamentaux de la société.

Il est important qu'il souligne la responsabilité des fonctionnaires dans l'exercice de leurs missions, qu'il appelle à la prise en compte de l'expertise des agents et des usagers et qu'il affirme clairement que la question des moyens doit dépendre d'abord du débat sur les besoins et être traitée dans une perspective de long terme.

Il est fondamental qu'il montre que la fonction publique s'inscrit dans une histoire longue sans pour autant être un monument figé.

Et il ne se contente pas d'affirmer le principe d'adaptabilité de la fonction publique : il fait des propositions pour mieux traduire ce principe dans les faits en mettant en avant des démarches qui reposent sur le dialogue, la formation, le développement d'une mobilité volontaire, l'innovation.

Je ne vais pas faire l'inventaire de tous les points qui, dans ce texte, rencontrent mon accord. Je ne vais pas non plus pointer les manques, les sujets qui ne font pas *consensus*. Ils existent, même si la balance penche fortement du côté du positif. Selon moi, l'essentiel n'est pas là. En effet, ce projet d'avis n'est pas une motion syndicale, encore moins un programme politique. Il est le résultat du travail, de la réflexion et du débat au sein de notre assemblée, c'est-à-dire les représentants de la société civile dans sa diversité.

À un moment où certains se complaisent dans le « *fonctionnaire bashing* » - les accusant tantôt d'être des budgétivores, tantôt leur reprochant d'être des privilégiés, tantôt leur opposant un prétendu immobilisme - le risque est grand que ceux-ci se découragent, perdent confiance et que leur investissement s'érode. Il est essentiel de leur affirmer la confiance de la société et de leur redonner confiance dans leur mission. Ce n'est pas le moindre mérite de ce projet d'avis que de se placer dans cette perspective.

C'est pourquoi, représentant d'une organisation syndicale de fonctionnaires, la FSU, je le voterai sans hésitation et je remercie vivement les rapporteurs et toute l'équipe pour leur travail.

(Applaudissements)

M. le Président. La parole est à Mme Castaigne, du groupe des personnalités qualifiées.

#### Personnalité qualifiée - Mme Castaigne

Mme Castaigne. Madame la ministre, monsieur le président, chère Nicole Verdier-Naves, cher Michel Badré, je tiens à vous féliciter pour le travail accompli afin de répondre dans les temps à la saisine du Premier Ministre.

Le projet d'avis rappelle les principes généraux qui régissent les missions de la fonction publique et le travail des fonctionnaires : continuité de service, égalité, neutralité, laïcité, responsabilité.

Il y est affirmé, à juste titre, que ces principes fondateurs de la fonction publique et le statut particulier des fonctionnaires ne sont pas un obstacle à l'adaptabilité face aux enjeux sociétaux et économiques.

Cependant comme vous le savez, il est de bon ton de décrier l'efficacité des fonctionnaires.

Mais permettez-moi, avec l'exemple de la fonction publique hospitalière que je connais bien, de dire que cette adaptabilité est bien réelle.

Quel secteur d'activité s'adapte plus vite que l'hôpital quand on sait que la moitié des connaissances médicales se renouvelle tous les cinq ans ? Depuis toujours l'hôpital s'est adapté au progrès médical.

Quelle entreprise est plus exposée que l'hôpital aux contraintes budgétaires quand on connaît d'un côté l'augmentation des coûts des techniques médico chirurgicales et des médicaments et de l'autre côté un financement, par définition contraint dans le cadre de l'ONDAM. Il en résulte la nécessité d'une efficacité et d'une rentabilité de plus en plus importante de la part des fonctionnaires.

Quel secteur d'activité est plus exposé au public ? Il a été rappelé que le nombre d'agressions envers les fonctionnaires augmentaient régulièrement. L'hôpital public ne sélectionne pas ses patients ni ses pathologies. L'égalité, la neutralité, la laïcité ne sont pas de vains mots mais des vertus respectées dans les services.

Que dire encore de la continuité de service ? Quand, et ce n'est pas un reproche que je leur fais, les médecins de ville harassés ferment leur cabinet, l'hôpital assure la permanence des soins. Actuellement vous le savez, en période d'épidémie hivernale, l'afflux des patients aux urgences met en danger l'hôpital. Jamais vous n'avez vu les fonctionnaires hospitaliers refuser d'assurer la continuité des soins.

Oui, l'hôpital s'est adapté et continue de s'adapter. Je citerai trois exemples parmi tant d'autres pour l'illustrer concrètement. Il est actuellement demandé, en partie pour diminuer les coûts de l'hospitalisation, d'augmenter les prises en charge ambulatoire : ceci évidemment nécessite une réorganisation importante dans le parcours de soins des patients et au moment de la sortie à domicile, faute de quoi ce « virage ambulatoire » pourrait entraîner une baisse de la qualité des soins.

Autre virage : le numérique. Eh oui, l'hôpital est moderne : à l'hôpital, les courriers sont maintenant informatisés, mais également toutes les prescriptions médicales. Les résultats des examens biologiques et d'imagerie sont disponibles sur nos serveurs en version numérique.

Enfin, les *process* de qualité sont de plus en plus développés. Tous les cinq ans, les hôpitaux subissent des visites d'accréditation sous l'égide de la Haute autorité de santé. Actuellement, les laboratoires de biologie sont tour à tour certifiés et respectent des normes extrêmement contraignantes.

Oui, les fonctionnaires hospitaliers répondent, au quotidien, à la demande du public, répondent du mieux possible aux injonctions parfois contradictoires venues des tutelles et modernisent le fonctionnement de l'hôpital malgré les contraintes budgétaires.

L'hôpital et ses fonctionnaires sont aimés du public. Prenons garde de ne pas abîmer ce bel outil.

Vous l'aurez compris, je voterai ce projet d'avis.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Lafont, du groupe des professions libérales.

#### Professions libérales - M. Lafont

M. Lafont. Madame la ministre, monsieur le président, chères et chers collègues, madame la rapporteure, monsieur le rapporteur, le groupe des professions libérales votera ce projet d'avis.

Pourquoi l'affirmer d'emblée ?

Parce que le sens de ce projet d'avis dépasse ses développements techniques et peut-être même aussi ses nombreuses préconisations. Ce sens est la confiance que la société civile place dans la fonction publique.

Les professions libérales connaissent les fonctionnaires, qu'ils soient d'État, hospitaliers ou territoriaux. Ils travaillent chaque jour avec eux. Les architectes, par exemple, quotidiennement aux côtés des collectivités territoriales. L'étroitesse des liens entre la fonction publique hospitalière et les médecins libéraux est évidente.



L'attribution aux professionnels de santé libéraux de missions de service public est fréquente. Les avocats sont des auxiliaires de justice aux côtés des magistrats et des personnels des juridictions. Ce ne sont que quelques exemples, mais ils permettent de souligner les liens étroits qui existent entre les professionnels libéraux et les fonctionnaires.

Dans sa très passionnante partie analytique, le projet d'avis dresse l'inventaire des principaux défis auxquels nous sommes confrontés.

La saisine gouvernementale assigne à la fonction publique la mission de nous en « protéger ». Ce verbe interroge.

Avoir confiance permet de ne pas réduire la fonction publique à une simple fonction de protection. D'ailleurs, le projet d'avis souligne l'un des principes structurants du service public aux côtés de la continuité, de l'égalité et de la neutralité : son adaptabilité.

C'est bien l'adaptabilité de la fonction publique qui fonde notre confiance. C'est cette adaptabilité des fonctionnaires qui permettra au corps social, non pas seulement, ce qui est bien trop réducteur, d'être « protégé » face aux nouveaux défis, mais davantage de les affronter pour y puiser les moyens d'augmenter le bien-être des populations.

La plus riche définition de la fonction publique n'est-elle pas l'une des plus anciennes, celle du professeur Léon Duguit : « *L'institution chargée d'assurer les interdépendances sociales* » ? Or, ces interdépendances sont en perpétuel mouvement. Oui, la fonction publique d'aujourd'hui n'est pas celle d'hier : il n'existe plus d'allumeurs de réverbères.

Oui, la fonction publique de demain ne sera pas celle d'aujourd'hui. Non, ce n'est pas le statut de la fonction publique qui, nécessairement, devrait être modifié, et le projet d'avis souligne à juste raison sa « *robustesse* », c'est-à-dire précisément sa modernité dans la notion de « *fonctionnaire citoyen* ».

Mais il faudra pourtant adapter la fonction publique aux temps nouveaux. Comment ? En réservant son statut aux métiers pour lesquels il est nécessaire d'échapper au simple lien contractuel.

Toutes les fonctions d'intérêt général ne requièrent pas l'indépendance et la carrière du grade qui caractérisent la fonction publique. Ce n'est pas affaiblir notre vision de la régulation étatique du marché que d'admettre que les métiers du service public ne nécessiteront pas tous que leurs titulaires dépendent de la fonction publique.

Le lien qui unit les fonctionnaires à l'ensemble de la société civile rendra nécessaire que soit périodiquement vérifiée l'adéquation du recours au statut de la fonction publique à telle ou telle mission.

On ne peut qu'approuver le projet d'avis lorsqu'il avertit que « *le cadre de régulation défini au regard d'un contexte révolu peut freiner la capacité d'adaptation de la société aux enjeux contemporains* ». À juste titre encore, le projet d'avis souligne l'enjeu que représente le niveau de nos déficits publics.

Pourtant, ce n'est pas une logique du nombre qui doit guider cette vérification, mais une logique de la subsidiarité : là où le statut est indispensable, il est nécessaire ; là où il ne l'est pas, il contredit le principe d'adaptabilité.

Il faut remercier les auteurs du projet d'avis d'avoir ainsi favorisé l'expression renouvelée de la confiance que la société civile, incarnée dans le CESE, place dans la fonction publique. Cette confiance est le gage que les fonctionnaires n'ont rien à redouter des évolutions qu'ils sauront favoriser.

*(Applaudissements)*

M. le Président. La parole est à M. Renard, au nom du groupe de l'UNAF.

UNAF - M. Renard

M. Renard. Madame la ministre, monsieur le président, madame et monsieur les rapporteurs, chers collègues, madame la ministre, permettez que je vous cite, j'espère sans erreur, d'autant que vous nous faites l'honneur de rester jusqu'au terme de nos débats.

En remettant les insignes de commandeur de la Légion d'honneur à Anicet Le Pors, le père du statut des fonctionnaires, vous disiez : « *La fonction publique telle que vous l'avez pensée à l'époque avait une vocation centrale : celle d'agir comme un puissant amortisseur social pour nos compatriotes* ». Je ne crois pas trahir votre approche en disant que la fonction publique est le patrimoine de ceux qui n'en ont pas. Elle est en cela nécessaire à la survie de notre modèle social.

Le présent projet d'avis s'inscrit dans ce sillon creusé il y a trente ans pour ouvrir les pistes d'un nouvel élan d'une fonction publique toujours moderne capable de s'adapter au service de l'intérêt général.

Le groupe de l'UNAF tient à saluer le choix des rapporteurs de partir de ces missions pour répondre aux besoins de la société, aux besoins des familles qui vivent dans l'ensemble des territoires plutôt que de s'enfermer dans une bataille des chiffres sur le nombre des fonctionnaires.

Le groupe de l'UNAF souhaite mettre l'accent sur certaines des 27 recommandations, toutes importantes, pour leur proximité avec ce que vivent les familles. Il nous semble important que le périmètre des services publics puisse évoluer et s'ajuster aux nouveaux besoins de nos concitoyens.

Par exemple, en matière d'accueil de la petite enfance, la mission d'observation du Conseil national des services publics devrait envisager l'accueil du jeune enfant comme un moteur de l'égalité réelle entre les territoires et entre les familles.

En explorant les voies de la définition d'un schéma décentralisé pour adapter sa **mise en œuvre au plus près des besoins des bassins de vie** - éventuellement avec d'autres acteurs - il veillerait à une juste répartition entre les territoires.

S'agissant du développement du numérique et de l'accessibilité aux services par le public, le groupe de l'UNAF tient à rappeler la nécessité de renforcer l'inclusion numérique.

La recommandation qui prend le soin de penser le maintien d'une relation directe avec l'utilisateur pour une assistance de proximité est un point important pour que les services publics apportent une réponse de qualité tout particulièrement auprès des citoyens les plus éloignés du numérique, mais il convient en parallèle, et de façon urgente, d'accélérer la généralisation du haut débit sur l'ensemble du territoire national.

Enfin, la conciliation des temps a été notée comme un point d'amélioration à rechercher. Pour le groupe de l'UNAF, toute mesure facilitant la conciliation vie professionnelle/vie familiale contribue certainement à la qualité de vie au travail.

Le groupe de l'UNAF vous remercie, Madame et Monsieur les rapporteurs, pour ce travail approfondi - en souhaitant que les recommandations inspireront les réformes nécessaires et - votera le projet d'avis. Je vous remercie.

*(Applaudissements)*

M. le Président. Mes chers collègues, l'ensemble des groupes s'étant exprimé et constatant qu'il n'y a pas d'autres demandes de prise de parole, je déclare close la discussion générale.

#### VOTE SUR LE PROJET D'AVIS

M. le Président. Mes chers collègues, je vous informe qu'aucun amendement n'a été déposé sur le projet d'avis présenté par Michel Badré et Nicole Verdier-Naves.

En conséquence, je vous propose de procéder au vote sur l'ensemble du texte.

Les résultats du vote sont les suivants :

- Suffrages exprimés : 177
- Ont voté pour : 150
- Se sont abstenus : 27

Le Conseil économique, social et environnemental a adopté

*(Applaudissements)*

M. le Président. Madame la ministre, je sais que vous devez nous quitter. Nous tenons à vous remercier de votre présence et que cet avis puisse vous aider dans votre mission.

*(Annick Girardin, ministre de la Fonction publique, quitte l'hémicycle)*

Je donne la parole à Jean Grosset, président de la commission temporaire *Fonction* publique pour un commentaire.

M. Grosset. Merci pour ce débat et merci encore une fois à nos deux rapporteurs et à l'administration de la section. J'ai quelques remarques.

Le sujet n'était pas simple, la qualité des différentes interventions qui ont été faites tout au long de cette réflexion, qui a duré deux mois et demi, ont quand même permis d'aboutir à un certain nombre de grands principes.

Deuxième point sur lequel il faut insister : ce texte peut permettre d'obtenir pour la suite un compromis sur de grandes questions comme celle de la fonction publique. En effet, un des intérêts de notre institution ici est d'aboutir, non pas à des *consensus* qui n'en sont pas vraiment, mais à de véritables compromis pour faire avancer les choses.

Or, la fonction publique, qui est un morceau du modèle social français, a été pendant très longtemps un compromis entre les forces politiques de droite comme de gauche et les forces syndicales et sociales.

Je pense donc que cet avis peut permettre, même s'il n'a pas tout traité, de reprendre cette voie. Il y a de grands principes de compromis auxquels il est particulièrement dangereux de toucher, surtout dans le contexte actuel.

Je tenais à souligner que nous avons présents à côté de nous, à côté de Mme la ministre et de ses collaborateurs, les représentants des ressources humaines du ministère de la défense. Un certain nombre de représentants nous ont aidés dans la réflexion ; il fallait le souligner.

Merci encore pour ce vote, en espérant qu'il sera utile pour celles et ceux qui, comme nous tous, considèrent que la fonction publique est extrêmement utile et qu'elle fait partie de notre modèle social.

*(Applaudissements)*

M. le Président. Merci. Je vous rappelle que demain nous avons plusieurs points à l'ordre du jour de notre assemblée plénière :

- l'élection d'un secrétaire du Bureau ;
- Ensuite, nous avons un débat d'actualité avec Gilles Clavreul, de la DILCRA ;
- Enfin, nous avons la présentation du projet d'avis sur *Prix et accès aux traitements médicamenteux innovants*, présenté par Catherine Pajares y Sanchez, rapporteur, et Christian Saout, co-rapporteur, au nom de la section des affaires sociales et de la santé, présidée par Aminata Koné.

Je vous donne maintenant rendez-vous dans la salle hypostyle pour la cérémonie **des vœux**.

La séance est levée.

\*

\* \*

*La séance est levée à 16 heures 30.*

*Prochaine séance : mercredi 25 janvier 2017, à 14 heures.*



ANNEXES

Annexe 1 - Diaporama illustrant les propos de Marie-Andrée Blanc et Jean Grosset, Questeurs du Conseil économique, social et environnemental

**LE BUDGET 2016 ET 2017**

	2016	2017
Titre II, Indemnités des membres, retraite des anciens conseillers et traitement des personnels	32,59	34,06
Titre III, Fonctionnement	4,69	4,60
Titre V, Investissement	0,85	0,85

Soit un total de 38,18 millions d'euros en 2016  
et de 39,51 millions d'euros en 2017

2

**UN BUDGET « ETAT » 2017 DE 39,5M€,  
EN CROISSANCE (+1,3M€)  
DONT 34M€ (SOIT 86%)  
SONT CONSACRÉS AUX DÉPENSES DE  
TITRE II (PERSONNEL)**

3



CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

**LES DÉPENSES  
D'INDEMNISATION, DE RETRAITE  
DES CONSEILLER.ÈRES,  
DE PERSONNEL (DES AGENTS DU  
CONSEIL)  
(TITRE II)**

4

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

**LES DEMANDES EN LFI 2017**

L'ARRÊT DE LA SUPPRESSION DES POSTES  
(suppression de 3 équivalents temps plein  
par an depuis 4 ans):

- ❑ 2011: 162 équivalents temps plein travaillé (ETPT)
- ❑ 2016 : 150 ETPT POUR DES EMPLOIS OCCUPÉS À HAUTEUR DE 140,67 ETPT

9

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## RÉPONDRE AUX PRIORITÉS DE LA MANDATURE

- LA FONCTION CONSULTATIVE
- LA VALORISATION DU PALAIS
- LA COMMUNICATION
- LE RISQUE DE GESTION

6

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE TITRE II: +1,4M€

	2016	2017	%
Rémunération du personnel	12,63	14,3	13 %
Indemnités des membres et des PA	12,2	12	-2 %
Financement budgétaire des retraites	7,76	7,76	-

13

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (TITRE III)

8

DP4

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

### LE BUDGET 2017 DE FONCTIONNEMENT

Institution	Secrétariat général	Relations Internationales	Fonction consultative	Communication
245 000 €	7 500 €	73 000 €	336 000 €	614 000 €
Déplacement des conseillers, des PA et divers	Formation, action sociale et mises à disposition	Renovation, fonctionnement et entretien du Palais	Coût des opérations de valorisation	Informatique
1 662 000 €	627 500 €	1 900 000 €	240 000 €	200 000 €

**Soit 5 905 000 €**

17

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT (TITRE III)

- DES BESOINS À HAUTEUR DE 5,9M€
- UNE DOTATION DE L'ÉTAT À HAUTEUR DE 4,6M€

**SOIT UN DÉSÉQUILIBRE DE 1,3M€**

10

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

### DES DEPENSES CORRESPONDANT AUX PRIORITES DE LA MANDATURE: +484 000€

- UNE AUGMENTATION DES DÉPENSES DE COMMUNICATION A HAUTEUR DE 214 000€ (RELATIONS PRESSES, PAROLE CITOYENNE)
- RÉTABLIR LA DOTATION NÉCESSAIRE POUR LES DÉPLACEMENTS DES CONSEILLER.ÈRE.S ET DES PA: + 100 000€
- METTRE EN PLACE DES CRÉDITS AFIN DE POUVOIR ACCUEILLIR DES MISES A DISPOSITION CONTRE REMBOURSEMENT: + 170 000€

11

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## INVESTISSEMENT (TITRE V)

12

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

### Titre V Investissement 2017

Accueil des publics: Accessibilité et extension du classement ERP, dont signalétique, Albert de Mun, Salle hypostyle	2 000 000 €
Sécurisation accès Parking	100 000 €
Mise à niveau de la vidéo surveillance du Palais	170 000 €
Chaîne de restauration	160 000 €
Hémicycle	220 000 €
<b>Création d'une salle de réunion</b>	<b>60 000 €</b>
Informatique (serveurs, switch cœur de réseau etc...)	300 000 €
Prêts au personnel	60 000 €
<b>Soit un total de 3 070 000 €</b>	

25

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

DES RECETTES A HAUTEUR DE  
41,1M€ ET DES DÉPENSES DE  
43,5M€\*  
D'OÙ.....

\* DONT UN FINANCEMENT DE LA CAISSE DE RETRAITE DE 0,5M€

14

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

.....UN DÉSÉQUILIBRE DE 2,40M€

→ LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT QUI AUGMENTENT DE 484 000 €

→ EN PRÉVISION LES RECETTES DE VALORISATION OU DE MÉCENAT QUI BAISSENT DE PRÈS DE 1,3M€\* PAR RAPPORT A 2016

\*Les recettes baissent en raison du mécénat perçu en 2016 et en fonction d'une prévision raisonnée des recettes de location

15

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

EN 2017, POUR RETROUVER DES MARGES,  
REPORT DES INVESTISSEMENTS PROGRAMMÉS

16

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

**LES ARBITRAGES POUR ÉQUILIBRER LE BUDGET....**

Reporter des investissements (qui seront indispensables en 2018) :

- La rénovation de la salle Hypostyle notamment pour attirer les manifestations extérieures
- L'étanchéité de la façade Albert de Mun

Soit une économie de 1,5M€

L'INVESTISSEMENT SE MONTERA DONC EN 2017 À 1,57M€

17

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

**LES INVESTISSEMENTS  
INDISPENSABLES SONT MAINTENUS  
NOTAMMENT CEUX D'ACCESSIBILITÉ**

18

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

**L'IMPASSE BUDGÉTAIRE**

- Trouver cette année mais surtout les années suivantes des recettes de valorisation d'un montant minimum de 1,7 M €
- Recherche de nouveaux mécènes ou de nouveaux clients

**INDISPENSABLE POUR L'INVESTISSEMENT\* MAIS AUSSI  
POUR LE FONCTIONNEMENT COURANT DU CESE**

**\*EN 2018 NÉCESSITÉ DE RÉALISER LES TRAVAUX DE LA  
SALLE HYPOSTYLE ET ALBERT DE MUN**

19



CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

## CONCLUSION

- ➔ UNE AUGMENTATION INESPERÉE DANS LA PERIODE ACTUELLE DE NOS CRÉDITS DE TITRE II POUR UNE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE LA MANDATURE *MAIS DES CRÉDITS FLÉCHÉS*
- ➔ DES CRÉDITS DE TITRE III À OPTIMISER POUR ÉQUILIBRER NOTRE BUDGET
- ➔ UNE VIGILANCE TRÈS FORTE POUR LA LFR 2017 ET LE BUDGET 2018

21

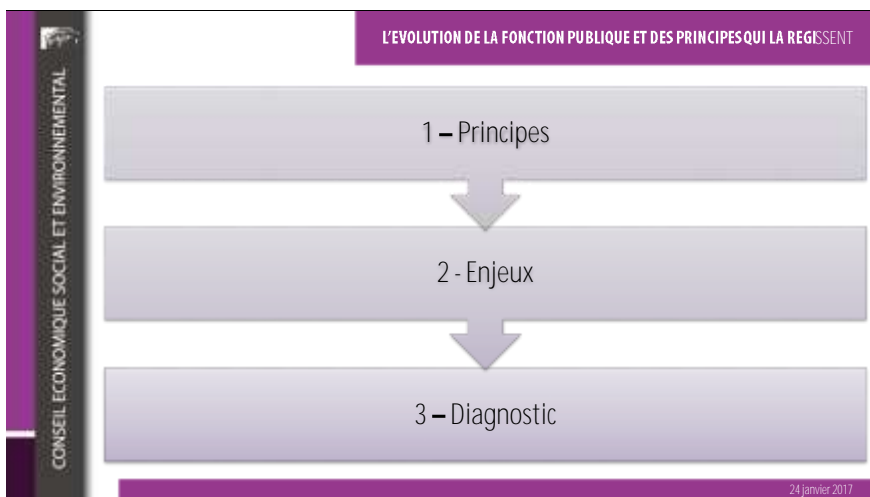
Annexe 2 - Diaporama illustrant les propos de Nicole Verdier-Naves et Michel Badré, rapporteurs

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

- ❑ Une saisine gouvernementale dans un contexte de débat de société
- ❑ Un avis exprimant la position de la société civile organisée sur les évolutions de la fonction publique

24 janvier 2017



CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## I – PRINCIPES, ENJEUX ET DIAGNOSTIC

### 1) *De quels principes parle-t-on ?*

- « Intérêt général », « service public », « fonction publique »
- Les fondements du service public et de la fonction publique :
  - le service public : continuité, adaptabilité, égalité de traitement, laïcité ;
  - la fonction publique : égalité, indépendance, responsabilité, statut.

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## I – PRINCIPES, ENJEUX ET DIAGNOSTIC

### 2) *Quels enjeux ?*

- Dépense publique et services au public : les piliers de la durabilité sont indissociables
- Des enjeux multiples, interdépendants : cohésion sociale, sécurité, compétitivité et activité économique, transition écologique, révolution numérique, santé, etc...
- **L'Etat** et les territoires : complémentarité et subsidiarité

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## I – PRINCIPES, ENJEUX ET DIAGNOSTIC

### 3) *Quel diagnostic sur la fonction publique ?*

- Une perception ambivalente par la société
- Des principes robustes au regard des enjeux
- Principe statutaire et adaptabilité : deux notions indissociables

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

### Feuille de route générale...

```
graph TD; A[Feuille de route générale...] --> B[1 - Définir les missions]; B --> C[2 - Le management et la GRH]; C --> D[3 - Concertation, consultation, négociation]; D --> E[4 - Innovation, révolution numérique];
```

- 1 - Définir les missions
- 2 - Le management et la GRH
- 3 - Concertation, consultation, négociation
- 4 - Innovation, révolution numérique

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## II – L'ADAPTABILITE : QUELLES PRECONISATIONS ?

### 1) *Définir les missions*

- Une réflexion prospective
- Des principes méthodologiques solides
- Une démarche de co-construction : des Assises nationales et territoriales
- Des orientations stables, cohérentes et évaluées périodiquement

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## II – L'ADAPTABILITE : QUELLES PRECONISATIONS ?

### 2) *Le management et la GRH*

- Un encadrement responsabilisé et soutenu
- Des pratiques de recrutement plus ouvertes
- Des mobilités facilitées
- Une formation initiale et continue renforcées
- Un meilleur encadrement de **l'emploi** des contractuel.le.s

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## II – L'ADAPTABILITE : QUELLES PRECONISATIONS ?

### 3) *Concertation, consultation, négociation*

- Un dialogue social interne adapté aux particularités de la fonction publique et aux évolutions des politiques territoriales
- La qualité de vie au travail, enjeu de réflexion commune
- La concertation citoyenne, outil **d'adaptation** permanente de la fonction publique aux attentes de la société

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

## II – L'ADAPTABILITE : QUELLES PRECONISATIONS ?

### 4) *Innovation, révolution numérique*

- Les démarches de simplification
- **L'adaptation** aux enjeux majeurs de la révolution numérique
- **L'innovation** à favoriser

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

### Les trois points forts des propositions de l'avis pour faire face aux enjeux actuels de la société (1/2)

- Conduire un travail de fond sur les missions (réflexion prospective, assises, décision politique), en amont des décisions sur les moyens, dont les effectifs
- Valider les principes fondateurs de la fonction publique : égalité, indépendance, responsabilité, statut

24 janvier 2017

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

L'EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES PRINCIPES QUI LA REGISSENT

### Les trois points forts des propositions de l'avis pour faire face aux enjeux actuels de la société (2/2)

- Mettre en **œuvre** le principe **d'adaptabilité** :
  - la GRH, facteur **d'adaptation** ;
  - un meilleur dialogue social et une concertation citoyenne solides ;
  - une innovation soutenue et amplifiée.

24 janvier 2017