Acteurs publics
7 RUE AUGUSTE GERVAIS
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX - 01 46 29 29 30

MAI 12
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 13038
N° de page : 1

« Les grands commis de l'État manquent d'audace, ils sont parfois plus "commis" que "grands"... »

davantage la parole. En privé, ils se plaignent des aberrations du fonctionnement de l'État et de leur manque d'autonomie, mais rien ne les empêche de proposer des réformes au pouvoir politique ! Après tout, c'est un haut fonctionnaire, Pierre Laroque, qui a inventé la Sécurité sociale, et aucun ministre ne lui a tenu la main. Les grands commis de l'État manquent d'audace, ils sont parfois plus « commis » que « grands »...

Mais les hauts fonctionnaires ne seraient-ils pas accusés de vouloir faire de l'ombre à leurs ministres ?

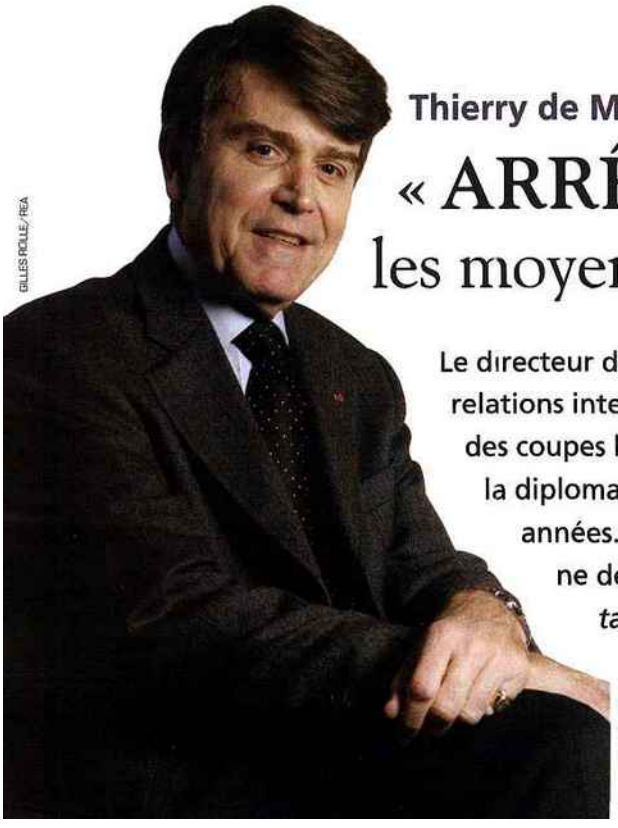
Je ne vous dis pas que tout est facile, mais il est incompréhensible que des hauts fonctionnaires ultradiplômés, compétents et ayant des postes à responsabilité se sentent paralysés. À ceux-là, je dis : agissez comme bon vous semble, prenez des risques, imposez vos idées, créez vos propres cercles de réflexion ! Qu'est-ce que vous risquez ? D'être muté ? Au moins vous ne passerez pas les quinze prochaines années à vous morfondre et à ressasser vos critiques. Les hauts fonctionnaires doivent se secouer. C'est un amoureux de la fonction publique qui le leur dit.

Outre la culture de l'expérimentation et de l'évaluation, vous évoquiez un second élément majeur pour améliorer le fonctionnement de la puissance publique. Lequel ?

Il s'agit de mon combat contre les conflits d'intérêts dans le milieu politique et la sphère publique. À ma grande satisfaction, le sujet a été débattu pendant la campagne présidentielle et je crois que le temps est venu d'une loi importante sur ce thème. Les exemples sont trop nombreux de réformes imaginées ou supprimées à la demande de groupes d'intérêts privés.

Pensez-vous que les décideurs publics doivent refuser d'entendre les arguments des entreprises privées ?

Bien sûr que non, mais la concertation doit se dérouler en toute transparence. L'État doit se sentir assez fort pour discuter ouvertement avec toutes les parties prenantes d'un dossier, plutôt que d'imposer ses directives et que les lobbyistes soudoient ensuite des parlementaires pour ajouter des amendements sous le manteau. Il faut redonner toute leur place aux organismes de concertation.



GILLES ROLLE/REA

Thierry de Montbrial

« ARRÊTONS DE DIMINUER les moyens de la politique étrangère ! »

Le directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri) s'alarme des coupes budgétaires qu'a subies la diplomatie française ces dernières années. Il craint que le G20 ne devienne plus qu'un *think tank* de chefs d'État.

Va-t-on assister à un retour de l'État interventionniste ?

La question n'est pas de savoir s'il faut plus ou moins d'État, mais de définir les contours d'un bon État, d'un État adéquat. L'idéologie ultralibérale a conduit la plupart des pays développés à diminuer l'intervention de l'État dans l'économie à partir des années 1980. Ils sont sans doute allés trop loin et c'est l'une des raisons de la crise qui a débuté en 2008. Aujourd'hui, le risque est d'assister à un retour de balancier trop important, avec des États – et particulièrement en France – qui

Acteurs publics
7 RUE AUGUSTE GERVAIS
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX - 01 46 29 29 30

MAI 12
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 13038
N° de page : 1

Vous êtes à la tête de l'Agence du service civique depuis deux ans. Le fonctionnement de la puissance publique, avec d'un côté des ministères stratèges et, de l'autre, des agences qui mettent en œuvre les politiques, vous paraît-il un modèle à suivre ?
C'est d'abord le pragmatisme qui doit guider l'organisation de l'administration. L'existence d'un établissement public a le mérite d'identifier clairement une mission, un responsable, des objectifs et de juger plus aisément des résultats. Cela encourage la responsabilisation des décideurs publics, ce qui est positif. Mais ce n'est pas une solution miracle et il faut veiller à ce que les ministères ne développent pas en parallèle des usines à gaz pour contrôler leurs moindres faits et gestes.

Sur le terrain, comment jugez-vous la coopération entre l'État et les collectivités ?
Ce qui me frappe, c'est de voir le temps perdu sur des problèmes de susceptibilités entre les représentants de l'État et les élus locaux. Il y a mieux à faire. Si dans une région, le préfet et le président du conseil régional ne parviennent pas à se mettre d'accord, ils n'ont qu'à instaurer une présidence tournante ! Plus largement, sur la question du niveau local ou national des services publics, je crois qu'il faut surtout de la souplesse et permettre que partout, les organismes les plus dynamiques – que ce soit l'établissement public, le service ministériel, la collectivité – prennent le leadership. Les élus locaux disposent de larges pouvoirs. À eux de s'en saisir et aux hauts fonctionnaires de se faire plaisir !

La notion de plaisir dans l'action publique, c'est votre programme ?
Au-delà de la boutade, je crois que c'est un très bon indicateur de l'utilité et du bon fonctionnement d'une administration. Les fonctionnaires ont choisi de servir l'intérêt général. Là où ils se plaisent, c'est lorsqu'ils perçoivent le sens de leur action. En revanche, s'ils reçoivent des tonnes de directives politiques contradictoires, s'ils travaillent sous l'influence de lobbyistes privés ou s'ils passent leur journée dans des méandres bureaucratiques, il y a de fortes chances qu'ils soient démoralisés, non ? •

Propos recueillis par Bruno Botella et Laurent Fargues

La réaction de...

PHILIPPE AGHION,
professeur d'économie à Harvard

« S'inspirer des pays d'Europe du Nord »

« Je souscris pleinement à la proposition de Martin Hirsch de création d'une agence associant les collectivités locales pour faciliter les expérimentations locales. Nous ne pourrons pas moderniser notre économie si en parallèle nous ne modernisons pas l'État pour le mettre aux normes de transparence, de démocratie et d'impartialité qui prévalent dans les pays d'Europe du Nord, lesquels obtiennent les meilleures performances en matière de croissance et d'emploi. »

reviendraient au dirigisme économique. Je parle d'un « risque », car le contexte international, l'interdépendance des pays et le niveau des dettes publiques interdisent d'augmenter encore les dépenses publiques. Les États qui s'y aventureraient seraient immédiatement sanctionnés par les marchés financiers, qui réclameront des taux d'intérêts plus importants sur leurs dettes.

Vous craignez une augmentation des dépenses publiques en France ?
Ce qui me frappe, c'est l'incapacité de notre pays à réformer son secteur public, alors que nos voisins y parviennent. C'est lié au fort degré d'idéologie qui imprègne ces débats en France. Le problème de la dette a été anticipé de longe date par plusieurs observateurs – à commencer par Michel Pébereau, qui avait tout prévu dans un rapport remis au ministre des Finances en 2005 ! – et pourtant, aucun gouvernement ne s'y est attaqué. Le seul qui ait commencé à réduire les dépenses publiques est Nicolas Sarkozy et encore, même lui a dû composer avec les intérêts des fonctionnaires. Or la combinaison de ces intérêts catégoriels va à l'encontre de l'intérêt de l'État.

« La combinaison des intérêts catégoriels des fonctionnaires va à l'encontre de l'intérêt de l'État. »

L'État serait donc impossible à réformer...
Une chose est certaine, l'État ne connaît pas la pression de la concurrence qui oblige les entreprises à s'adapter pour ne pas faire faillite. Mais ce relatif confort du secteur public est trompeur. D'abord, si l'État vit à crédit, il doit tôt ou tard rembourser ses créanciers, comme vient de le rappeler la crise des dettes souveraines en Europe. Ensuite, un secteur public inefficace et mal géré pèse sur l'activité du pays et bride sa compétitivité dans la mondialisation. Un peu comme dans une entreprise lorsque les frais généraux sont trop élevés.

La crise des dettes souveraines va-t-elle forcer la France à réduire ses dépenses ?
La toute-puissance des marchés financiers sur les États ou celle des pays créditeurs sur les pays débiteurs est à nuancer. Souvenons-nous de la formule de Dostoïevski : *« Si je te dois 100 roubles, je suis entre tes mains ; si je te dois 1 milliard de roubles, c'est toi qui es entre mes mains »*...

Prévoyez-vous une reprise en main des marchés financiers par les États ?
Depuis les années 1980, nous avons assisté à une libéralisation des mouvements de capitaux sans précédent dans l'Histoire. Elle a eu un effet d'autant plus fort que les technologies

Acteurs publics
7 RUE AUGUSTE GERVAIS
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX - 01 46 29 29 30

MAI 12
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 13038
N° de page : 1

GILLES ROLLE/REA

Ses propositions

- Respecter les critères initiaux de gestion budgétaire du traité de Maastricht
- Introduire une charte des droits et devoirs des pays membres du G20

de l'information ont parallèlement bouleversé l'industrie financière et accéléré le rythme des transactions. Les pays anglo-saxons, leaders dans ce secteur, ont encouragé le mouvement et convaincu les autres pays de son bien-fondé. Les États ont démissionné en renonçant à fixer les règles du jeu de la sphère financière.

C'était une erreur ?
Oui, car le rôle de l'État est précisément de fixer les règles du jeu.

Il suffit donc de mieux encadrer les marchés financiers pour que tout rentre dans l'ordre…
Une première étape a été franchie avec la fixation de règles prudentielles et de normes comptables plus contraignantes pour les banques et les investisseurs. Mais ces nouvelles règles n'exonéreront pas les États de mettre de l'ordre dans leurs comptes publics. Les pays européens doivent en revenir aux critères du traité de Maastricht, qui ont été trop rapidement oubliés, y compris par l'Allemagne. Après le lancement réussi de la monnaie unique, il y a eu une forme de laisser-aller général en Europe. Ce laxisme, cumulé aux relances budgétaires nécessaires après la crise de 2008, se paie aujourd'hui.

La crise a donné naissance au G20. Va-t-on assister à l'émergence d'un gouvernement mondial ?
Certainement pas. La création d'un gouvernement mondial demanderait un début d'unité politique entre les pays du monde ou entre certains d'entre eux, or ce mouvement n'existe pas aujourd'hui. Qu'on le veuille ou non, ce sont toujours les États-nations qui structurent les relations internationales. En revanche, la multiplication des crises économiques et financières a rendu nécessaire l'émergence d'une nouvelle gouvernance mondiale. Son but est de concilier un fonctionnement souple du système monde et l'interdépendance économique des pays sans subir des crises à répétition. Le G20 constitue la première pierre de cette nouvelle gouvernance.

Avec un bilan positif jusqu'à présent ?
Il est encore un peu tôt pour juger. Le danger qui menace le G20 est de devenir un lieu d'échanges entre chefs d'État et non un lieu de décisions. Or sa vocation n'est pas d'être un *think tank* ! Pour ne pas tomber dans ce travers, les États devraient fixer clairement son statut et ses missions et surtout introduire une charte des droits et devoirs des pays membres. Il faut que les pays qui appartiennent au G20 prouvent leur volonté de coopérer et d'œuvrer dans l'intérêt de tous. La participation au G20 ne doit pas être automatique au vu de la taille ou du poids économique d'un pays. La Chine, en particulier, a tendance à ne défendre que ses intérêts sans vision de l'intérêt général.

N'est-ce pas un peu utopique ?
Les États peuvent très bien comprendre qu'ils ont intérêt à faire des concessions au nom de l'équilibre général du monde et du bien-être collectif. La France a d'ailleurs une tradition de hauteur de vues qui l'honore et lui permet d'occuper une place supérieure à ce qu'elle représente en termes de population ou de richesse. Le problème est que cette position a un coût et que la diplomatie française subit des coupes budgétaires dommageables depuis plusieurs années. Il faut arrêter de diminuer les moyens de notre politique étrangère et de défense, si l'on veut que la France conserve son rang sur la scène internationale. •

Propos recueillis par L. F.

> **« La multiplication des crises économiques et financières a rendu nécessaire l'émergence d'une nouvelle gouvernance mondiale. »**

La réaction de…

MARIE-ANNE FRISON-ROCHE,
professeure de droit économique à Sciences-Po

« Politique économique plutôt que discipline comptable »

« Il n'est plus temps de distribuer de mauvais points aux pays européens pour leur mauvaise gestion des deniers publics et, malgré l'intégration monétaire, les États demeurent souverains. C'est pour conserver leurs propres marges de manœuvre qu'une ligne budgétaire cohérente doit être établie. Il faut hiérarchiser les dépenses publiques et accroître les rentrées fiscales de manière ciblée (TVA sociale). Il ne s'agit pas d'une discipline comptable, mais d'une politique économique. »

Acteurs publics
7 RUE AUGUSTE GERVAIS
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX - 01 46 29 29 30

MAI 12
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 13038
N° de page : 1

Sylvie Goulard

« UNE PART CROISSANTE de la souveraineté AUX INSTANCES COMMUNAUTAIRES »

L'eurodéputée MoDem est favorable au développement des administrations européennes.

Pensez-vous que l'État doit être plus ou moins interventionniste dans l'économie ?
L'État assure la stabilité de l'activité économique : sécurité, redistribution équitable des ressources pour financer notamment la santé et l'éducation, préservation de l'environnement, infrastructures. Mais je ne crois pas que l'État doive intervenir dans l'économie en se substituant aux entreprises. Par le passé, trop de politiques industrielles à la française ont consisté à maintenir en vie, aux frais du contribuable, les entreprises non rentables d'hier au lieu de favoriser l'émergence de celles de demain.

On dit souvent qu'un État moderne est un « État stratège ». Êtes-vous d'accord ?
Au sens géopolitique, l'État doit, en lien avec nos alliés et partenaires européens, veiller à prévenir les menaces (attaques conventionnelles, terrorisme etc.). Il doit aussi, avec les échelons locaux, préparer l'avenir, défendre l'intérêt des générations futures. Cette action peut prendre des formes diverses : une bonne gestion des deniers publics, un encadrement de la dette, mais aussi le soutien aux entreprises et aux universités ou centres de recherche qui misent sur l'innovation.

« Si l'on avait eu des agents d'Eurostat pour aller vérifier sur place les chiffres fournis par la Grèce, on aurait économisé des milliards. »

Faut-il créer de nouveaux services publics ou en supprimer ?
La réponse ne peut pas être binaire. En matière d'éducation par exemple, la France forme très bien les enfants les plus doués, beaucoup moins les autres. Nos enfants travaillent beaucoup et de manière contrainte pour des résultats moyens inférieurs à ceux des pays nordiques par exemple. Il faut adapter le service public, le rendre plus proche des enfants et des parents, redonner courage aux enseignants qui exercent dans les quartiers difficiles. Côté suppressions, nous avons fait l'euro et créé la Banque centrale européenne sans toucher aux banques centrales nationales. Cette superposition est-elle encore fondée ? Combien coûte-t-elle ? En matière de contrôle aux frontières, il faut plus de moyens aux frontières extérieures de l'Union européenne, mais on peut redéployer des moyens autrefois utilisés entre les États membres.

À vos yeux, les États européens ont-ils vocation à déléguer une part croissante de leur souveraineté à des instances communautaires ?
Oui, notamment ceux de la zone euro. Partager la monnaie oblige à exercer plus de prérogatives ensemble : concevoir nos budgets nationaux de manière coordonnée, veiller à ne pas accroître les déséquilibres par des politiques salariales ou énergétiques unilatérales, concevoir des investissements communs, avec des économies d'échelle, etc.

Comment effectuer ce transfert dans le respect des exigences démocratiques ?
Vous avez raison d'insister sur le besoin parallèle d'accroître la légitimation démocratique européenne. Le problème n'est pas tant l'existence d'une Commission « technocratique » que chacun voue aux gémonies. Elle a un rôle indispensable d'arbitre à jouer. C'est plutôt de perpétuer la coopération entre gouvernements, utile dans la crise, mais trop peu démocratique. Elle demeure trop souvent encore une coopération entre des gouvernants élus séparément qui décident de notre destin, via des réunions à huis clos, sans délibération publique, et sans rendre de comptes.
Il faut repenser le rôle du Parlement européen et le rapprocher des parlements nationaux. Il faut aussi préparer les citoyens, la classe politique et les médias à faire vivre la démocratie européenne : favoriser l'apprentissage des langues et les échanges sortirait nos débats politiques nationaux de leur navrante étroitesse.

Êtes-vous favorable au développement d'administrations européennes supranationales ?
Oui et elles existent déjà : Cour de justice, Banque centrale européenne, Commission. Deux problèmes existent à ce jour. D'une part, elles souffrent, hélas – en particulier la Commission –, d'une « renationalisation ». Au lieu de défendre une administration commune, fière de servir l'intérêt général, les États

IBO/SIPA

Ses propositions
- Rapprocher les parlements nationaux et le Parlement européen
- Créer une force de police commune aux pays de l'Union européenne

Acteurs publics
7 RUE AUGUSTE GERVAIS
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX - 01 46 29 29 30

MAI 12
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 13038
N° de page : 1

La réaction de...

THIERRY DE MONTBRIAL,
directeur général de l'Institut français des relations internationales

« La spécificité de l'UE est en danger »

« Sylvie Goulard a raison de pointer la mauvaise habitude prise par les pays européens de vouloir à tout prix placer leurs fonctionnaires aux postes clés de la Commission. C'est l'un des signes d'une trahison de l'esprit des pères fondateurs de l'Union européenne, qui voyaient dans la Commission l'administration garante de l'intérêt général de l'UE. Si chaque État vient y défendre ses intérêts propres, l'Union européenne perd sa spécificité et devient une association d'États comme une autre. Il y a un vrai danger. »

membres essaient d'y placer « leurs » fonctionnaires. Ainsi, les Britanniques ont obtenu – de manière insensée – de placer auprès de Michel Barnier un directeur général. Pourquoi, sinon pour le contrôler ? On est loin de l'état d'esprit des fondateurs.

Quel est l'autre problème dont souffrent les administrations européennes ?
Du manque de personnel. La soi-disant « bureaucratie bruxelloise » tant décriée compte moins de fonctionnaires que la ville de Paris. Si l'on avait eu des agents d'Eurostat pour aller vérifier sur place les chiffres fournis par la Grèce, on aurait économisé des milliards. Des contrôles aux frontières extérieures ou la lutte contre l'évasion fiscale supposent des forces de police communes, de type FBI américain. Enfin, tant que les administrations nationales vérifieront la mise en œuvre des règles, on aura des produits contrefaits qui entreront dans nos ports et des fraudes aux règles environnementales qui créent des algues vertes. La démagogie pousse à demander moins d'Europe, pas une réflexion sérieuse. •

Propos recueillis par L. F.

François Dubet

« Il faut rapprocher LA DÉCISION des acteurs de terrain »

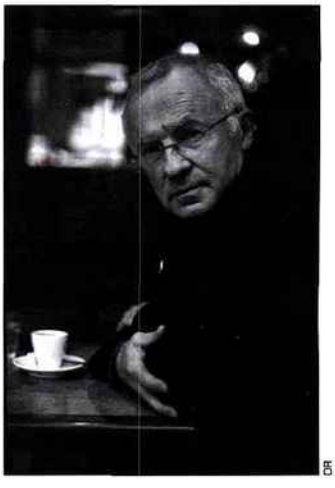
Le sociologue spécialiste de l'éducation préconise un État « *maigre et plus fort* », accordant plus de pouvoirs aux collectivités locales et plus d'autonomie aux établissements scolaires.

En matière d'éducation, faut-il plus ou moins d'État ?
Je crois qu'il faut un État plus maigre et plus fort. Concernant l'université et l'école, les collectivités locales devraient avoir plus de capacité d'action et d'intervention. Dans le même temps, l'État doit garder une fonction de pilotage central, de régulation et assurer la péréquation. Aujourd'hui, dans le domaine de l'enseignement, l'État est souvent lourd, pesant. En réalité, quand on descend sur le terrain, l'État ne parvient plus à contrôler vraiment.

Les rectorats jouissent pourtant d'une grande autonomie...
Il existe en effet une forte déconcentration au niveau des rectorats, mais quel rôle réserve-t-on aux communes, aux départements, aux régions ? On ne peut pas éternellement demander aux collectivités locales de financer les équipements et leur entretien et les écarter de la politique scolaire locale. Elles devraient jouer un rôle.

Lequel ?
On pourrait imaginer une gouvernance des établissements scolaires plus enracinée localement, avec notamment des recrutements ...

« Cessons de surestimer les succès de la tradition jacobine ! »


DR