

# Une Première ministre chargée de la planification écologique ne suffira pas

*Ce qui doit changer pour rendre au service public sa pensée stratégique*

Note **#5**  
juin 2022

Les dernières années ont été le théâtre d'événements dramatiques rythmant la vie politique de manière effrénée : le terrorisme, la pandémie et le retour de la guerre sur le sol européen - entre autres - ont justifié l'établissement d'un État de crise permanent. **Dans ce contexte, la place d'autres débats urgents, mais qui s'inscrivent sur des tendances longues, comme le changement climatique, les mutations sociales ou démographiques ou encore la transformation du travail, ont eu plus de difficultés à se faire une place dans le débat public.** Les dernières élections présidentielles ont été le point culminant de cette nouvelle logique : face à la guerre en Ukraine, le président sortant n'a pas jugé prioritaire de s'investir dans un débat d'idées avec les autres candidats. Les discussions sont restées en surface, tandis que le désintérêt des citoyen·ne·s pour le vote s'est approfondi.

Pourtant, ces questions de fond, qui sont déjà en train de transformer la société française de manière radicale, de même que les changements à venir nécessitent une préparation en conséquence. Les objectifs des services publics sont complexes : on peut ainsi citer la nécessité d'améliorer l'accès aux soins dans les pôles urbains tout en luttant contre les déserts médicaux, celle de développer l'accès aux transports à bas coûts tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre, ou encore celle d'assurer l'accès au logement tout en limitant l'artificialisation des sols.

**Face à ces problématiques, les agent·e·s des services publics ont un rôle fondamental : clarifier et objectiver les controverses, apporter les éléments techniques pour permettre au politique de prendre une décision en connaissance de cause, au service du bien commun.** Cependant, les absurdités dans l'action publique paraissent se multiplier et les décisions semblent trop souvent prises à la va-vite, en dépit du bon sens. La crise sanitaire aura été l'occasion de nombreuses illustrations : volte-face sur l'utilité des masques, déploiement d'attestations de déplacement trop complexes, politiques de gestion des risques en milieu scolaire déconnectées de la réalité.

S'il serait tentant de suggérer qu'il s'agit d'un simple problème de communication ou de vulgarisation de la décision publique, la réalité est plus complexe : **le fonctionnement des administrations publiques ne donne pas à ses agent·e·s les moyens de faire leur travail correctement et de proposer des solutions réfléchies.**

La majorité des organisations consacrent du temps et des moyens à la pensée stratégique. Les entreprises privées disposent le plus souvent d'équipes de recherche et développement et construisent des stratégies d'innovation qui leur sont propres. Les cabinets de conseil ont fait de la vente de temps de cerveau l'essence-même de leur modèle économique. C'est la raison d'être des organismes de recherche que de sanctuariser le temps de la réflexion, de financer des ressources humaines dédiées car produire des réflexions originales et pertinentes constitue un travail en soi.

Pourtant les administrations publiques semblent échapper à cette logique, et rares sont les agent-e-s qui peuvent se targuer d'avoir l'espace pour mener des réflexions adaptées aux enjeux publics. Lorsque ces espaces existent, peu ont l'impression que leurs productions sont utilisées. **Souvent, les idées de politiques publiques sont recyclées d'une politique à l'autre<sup>1</sup>, et les administrations semblent de moins en moins capables d'analyser avec rigueur les propositions envoyées par les groupes d'intérêt.** Plus inquiétant encore pour notre démocratie et la qualité de nos politiques publiques, ces derniers sont eux-mêmes en mesure de fournir directement des propositions de lois et amendements, des argumentaires construits ou même des idées d'instruments d'action publique, qu'une administration appauvrie n'est pas toujours capable de contester.

La nécessité de redonner au service public une capacité de pensée stratégique a été mise en avant lors des élections présidentielles à travers la proposition d'institutionnaliser une planification écologique, et désormais la nomination d'une première ministre en étant chargée. **Cependant, un simple changement de gouvernance par le haut ne permettra pas d'atteindre cet objectif de planification stratégique sans réflexion profonde sur la structure des administrations publiques, que ce soit sur l'écologie ou dans les autres domaines d'action de l'Etat.**

Face à cette problématique, le collectif Nos Services Publics a souhaité identifier les verrous au déploiement de processus de réflexion. Sur la base de témoignages d'agents publics membres du collectif, nous avons identifié quatre obstacles principaux à l'existence d'une réflexion stratégique au sein de l'administration :

- L'insuffisance des moyens humains alloués à la réflexion et l'inadaptation des politiques de gestion des ressources humaines
- La faible valorisation des espaces de réflexion internes existants
- Un sous-financement et une mauvaise mobilisation de la recherche universitaire
- La valorisation politique d'une action trop rapide

Sur la base de ces constats, nous formulons plusieurs recommandations afin de contribuer à redonner à l'administration sa capacité à penser les besoins des citoyen-nés.

1. Lascombes, P. & Le Galès, P. (2005). Gouverner par les instruments. Paris: Presses de Sciences Po

## I. Des moyens humains insuffisants et une gestion des ressources humaines inadaptée

Le premier constat est désormais un lieu commun dans les débats sur l'administration publique : les agent-e-s n'ont simplement plus les moyens de réfléchir, que ce soit des moyens humains, la possibilité de sanctuariser le temps nécessaire à la réflexion ou encore l'accès aux bonnes compétences techniques.

Aujourd'hui, les effectifs administratifs sont insuffisants pour déployer des réflexions stratégiques. Beaucoup d'agent-e-s publics se retrouvent seul-e-s face à des missions d'une ampleur terrifiante.

*“Dans la collectivité où je travaille, la prise de conscience de la nécessité d'accompagner les décisions techniques d'une réflexion transversale a abouti à la création d'une direction « missions transverses ». Bonne idée pour traiter de sujets majeurs qui ne peuvent être pris en charge par une seule direction, comme la dématérialisation des procédures. Mais le service est composé d'un seul agent, directeur de lui-même. Si l'organigramme affiche bien une mission essentielle pour la qualité de l'action publique, celle-ci est complètement vidée de son sens faute de moyens humains nécessaires pour la mener à bien. Le directeur des « missions transverses » se cantonne au recensement des décisions techniques de choix de logiciels...”*

Les compétences techniques du services publics ont par ailleurs été appauvries au fil des vagues de “réformes de l'État”. Le recours à l'externalisation, questionné dans la première note du collectif NSP, implique - en plus, souvent, d'une perte d'argent public - un amoindrissement des compétences techniques de la sphère publique.

Ces compétences permettent pourtant de conserver des connaissances pour suivre des débats dont la technicité est importante : difficile de penser des instruments d'action publique numériques sans ingénieur-e-s, difficile de réorienter le conseil agricole sans connaissance opérationnelle des modes de prises de décision d'un-e agriculteur-ice, difficile de réfléchir au renouveau de l'implication citoyenne dans la démocratie si l'on embauche des consult-

ant-e-s pour toutes les animations de démarches participatives.

Par ailleurs, souvent, ces agent-e-s “technicien-ne-s” constituaient de fait un lien fort entre l'État et les citoyen-nés en étant présent-e-s physiquement sur le terrain, portant le visage d'une administration capable de faire le lien entre questions stratégiques et des problématiques concrètes.

*Dans une note de l'Institute For Climate Economics (I4CE)<sup>2</sup>, le think-tank a évalué la baisse des effectifs des principaux opérateurs contribuant à l'adaptation au changement climatique en France : elle serait de 1,3% par en moyenne entre 2014 et 2021. Concrètement, cela implique par exemple une perte 602 emplois chez Météo-France, 285 au sein des Agences de l'eau ou encore 919 personnes à l'Office national des forêts.*

A force d'externalisation<sup>1</sup>, les agents finissent par devenir des gestionnaires de processus, de pilotage de marchés, plutôt que de renforcer leur expertise technique et augmenter les domaines de compétences de l'administration. Cela empêche la construction d'une pensée interne à l'administration et favorise le morcellement de la vision stratégique, réduite à une pile de rapports que personne ne lit jamais dans leur intégralité.

*“Au sein de ma direction en administration centrale, les évaluations des dispositifs sont confiées à des prestataires externes. Elles sont divisées en lots, tant et si bien que personne ne reconstitue jamais une évaluation globale des dispositifs au regard des objectifs d'ensemble. Toutes les évaluations sont coordonnées par seulement deux agents de la sous-direction.”*

Dans ce contexte, les systèmes de gestion des carrières valorisent des profils généralistes capables de s'inscrire sur une grande variété de postes. Il est souvent mieux vu d'effectuer des changements de postes rapides (tous les 2-4 ans dans certaines administrations). Or, si cela peut avoir son intérêt dans certains cas, dans de nombreux domaines, l'ancienneté est nécessaire pour gagner en compétence, connaître les acteur-ice-s impliqué-e-s et avoir un historique des débats qui évitent de répéter les mêmes erreurs.

2. Dépoues V, L'adaptation dans le budget de l'État - Point climat n°65, I4CE, Novembre 2020

## II. Des lieux de réflexion externes aux marges de manoeuvre limitées et des outils internes méconnus ou dévalorisés

Bien sûr, il existe au sein des organismes publics des espaces dédiés à la réflexion. Néanmoins, ces espaces sont trop souvent inadaptés, dénigrés ou dégradés au fil des années, ce qui les empêche de remplir pleinement leur rôle.

Il existe dans l'administration des corps ou structures d'inspections qui exercent des missions, entre autres, d'audit, d'étude et de conseil pour le compte des ministres auxquelles ils sont rattachés (par exemple les ministres chargés de l'économie et du budget pour l'Inspection générale des finances, ministre de l'Intérieur pour l'inspection générale de l'administration, etc.). Les inspections interviennent régulièrement dans un contexte interministériel et participent à des missions conjointes en collaboration avec d'autres corps d'inspections, à la demande des ministres concernées et/ou du premier ministre.

Si ces corps d'inspection disposent d'un niveau d'expertise élevé et produisent des rapports d'une grande rigueur technique, ils peinent à agir en vecteurs d'une réflexion indépendante et stratégique. Notamment, le rattachement direct de ces corps ou structures aux ministres, qui leur adressent souvent des commandes pour valider des choix politiques déjà réalisés, enferme de fait les réflexions dans un cadre politique contraint et limite la capacité de ces corps à produire une réflexion indépendante et novatrice. Il arrive aussi que certains rapports dont les conclusions pourraient poser problème au ministère ne soient pas rendus publics.

*“La règle dans ma direction, en administration centrale, est de faire 2 ans sur son poste (pas moins, mais surtout pas plus) : ce turn over quasi-permanent ne permet ni aux agent-e-s de développer une expertise individuelle, ni aux bureaux/aux sous-directions de stabiliser leurs équipes et de développer une expertise collective - dans le sens d'expertise sectorielle sur le fonctionnement d'une politique publique donnée et les sous-jacents des dépenses qui lui sont liées.”*

Par ailleurs, de nombreuses administrations disposent de services dédiés à la production de connaissances de moyen/long terme. C'est le cas notamment dans l'administration centrale où de nombreux ministères disposent de “think-tank” internes. On peut citer par exemple France Stratégie, placée au sein des services du Premier Ministre, le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) pour le Ministère de l'environnement, le Centre d'analyse, de Prévision et de Stratégie (CAPS) pour le Ministère des affaires étrangères ou encore le Centre d'Etudes et de Prospective (CEP) pour le Ministère de l'agriculture.

Cependant, ces lieux de réflexion ne sont pas suffisamment identifiés, leurs liens avec les actions menées par le ministère restent trop ténus, ce qui peut les amener à produire des analyses décalées du travail quotidien du reste des services. A l'inverse, lorsqu'ils produisent des notes de réflexions identifiant de nouvelles problématiques sur lesquelles travailler, celles-ci ont du mal à être utilisées par des administrations surchargées. L'image de ces services est souvent négative et n'incite par les agent-e-s à y prendre des postes.

*“La direction du ministère qui produit de l'expertise n'est pas identifiée par les agent-e-s : on peut résumer en disant que tout le monde sait qu'elle existe, mais personne ne sait qui peut la saisir, pour quels types de demandes et sous quelles modalités.”*

*Une autre problématique est celle de l'image : l'idée est assez largement répandue que cette direction est l'endroit où sont « recasés » les fonctionnaires auxquels on ne parvient plus à trouver de poste. Elle pâtit d'une image d'un lieu de réflexion peu « à la page », peu dynamique, peu innovant, peu réactif.*

*Bien qu'erronée, cette image pèse sur l'influence que pourraient avoir ses productions. Par extension, un poste dans cette direction n'apparaît pas aux agents comme une poursuite de carrière intéressante, freinant ainsi les passerelles entre les directions « métier » et ce lieu de réflexion.”*

La faible valorisation de ces services et la surcharge administrative amène trop souvent à les considérer comme des “roues de secours” pour absorber les nouvelles tâches que les autres services n'arrivent plus à mener. Il n'est donc pas rare que ces services soient noyés sous des tâches opérationnelles ou des commandes politiques de court-terme et n'aient en fait plus le temps de faire ce pour quoi ils ont été

créés : mener des réflexions de fond au service de l'action publique.

Par ailleurs, l'exercice de réflexion de ces espaces est, comme celui des inspections, extrêmement cadré. Ils travaillent dans un champ des possibles restreint où la remise en question de certains fondamentaux ne serait pas acceptée et les ferait perdre en crédibilité.

*“La direction où je travaille disposait auparavant d'un département qui assurait le lien et la cohérence entre les activités des sous-directions. Ce département a été restructuré en vue de favoriser la prospective et les liens avec les organismes d'expertise (France Stratégie notamment).*

*Dans les faits, ce département a été « noyé » par la gestion d'un plan d'investissement, vaste ensemble de dispositifs d'un montant total de 13 milliards d'euros, mis en place via procédures d'appels à projets. La gestion de ce plan a occupé la majorité du temps de travail des agent-e-s, les obligeant à mettre de côté les autres activités plus réflexives.”*

Les agent-e-s n'ont pas la marge de manoeuvre pour interroger des hypothèses sous-jacentes qui sont encore aujourd'hui souvent implicites et repolitiser les dogmes qui servent de fondement à de nombreuses politiques publiques : limitation de la dépense publique, efficacité de la “main invisible” du marché, croissance infinie, centralité du PIB... Cela exclut de fait des solutions qui pourraient servir le bien commun, limite l'exploration des possibles et réduit donc l'éclairage de la décision politique.

Enfin, le lien actuel entre administration et politique n'est pas adapté pour permettre une réelle structuration des réflexions existantes. Le plus souvent, une commande ministérielle “descend” vers l'administration qui fait “remonter” une réponse sous forme de note. Il est très rare que l'information circule dans l'autre sens, le politique prenant rarement le soin d'informer l'administration de ses travaux. Ce manque de retour du politique vers l'administration rend difficile une compréhension complète par les agent-e-s des enjeux sur lesquels elles travaillent. Les notes produites par les agent-e-s se perdent dans les méandres des strates hiérarchiques, sans retour pour comprendre les décisions finalement prises

*“Je travaillais à la direction internationale d'un ministère, où nous étions chargé.e.s d'élaborer des stratégies de relations diplomatiques autour des sujets que nous traitions. Nous fournissions des notes pour la hiérarchie afin de préparer leurs rendez-vous avec leurs homologues étrangers. En deux ans de travail, je n'ai jamais reçu un seul retour du déroulement de ces entretiens et des sujets abordés. Impossible donc de faire évoluer mes réflexions, je finissais par copier/coller les mêmes propositions sans être certain.e de leur pertinence.*

*D'ailleurs, il était totalement impossible de savoir si ces notes dont la production constituait le cœur de mon travail étaient vraiment lues.”*

## III. La recherche universitaire sous-financée et mal mobilisée

La recherche universitaire constitue une force et une richesse incontestable du service public français. Pourtant, celle-ci est mal mobilisée par et pour l'action publique.

Tout d'abord, il est impossible de parler de recherche universitaire sans rappeler les problèmes criants de financements auxquels elle doit faire face. Les investissements publics en faveur de la recherche décline depuis plusieurs années<sup>3</sup>, malgré leur mobilisation répétée pour l'action publique. De nombreux organismes fournissent des expertises en réponse à des commandes de l'administration, et nombre de chercheurs participent à des groupes de travail sur des politiques publiques multiples.

Cependant, ce travail d'expertise à destination des pouvoirs publics vient en surplus du travail quotidien des chercheurs et chercheuses qui sont déjà sous une pression temporelle extrêmement importante (enseignement, réponse à appels à projets, course à la publication...). Sans re-financement des organismes de recherche, il paraît illusoire d'espérer maintenir cet appui de qualité et à la hauteur de ce que pourrait produire la recherche française.

Par ailleurs, mobiliser la recherche, c'est aussi construire des politiques publiques basées sur la science. La production scientifique est l'outil le plus fiable dont nous disposons pour objectiver le champs des possibles, les limites de nos connaissances et le

3. CNRS, La recherche publique en France en 2019 : Diagnostic et propositions du Comité national, Juillet 2019

niveau de nos incertitudes, pour permettre la tenue de débats politiques éclairés. Aujourd'hui, scientifiques et expert-e-s semblent davantage sollicité-e-s pour produire des rapports servant d'excuse et de « preuve » d'action que pour éclairer les orientations à prendre. Commander un rapport constitue un outil de communication politique plus qu'un support à l'élaboration d'une politique publique.

Les exemples ne manquent pas de rapports d'expertise largement ignorés. Le champ du changement climatique est peut-être l'exemple le plus flagrant. La France est une des plus grandes contributrices financières au GIEC, qu'elle soutient largement sur la sphère internationale. Le président Macron a créé un « Haut Conseil pour le Climat » pour produire des avis sur les politiques nationales et leur alignement avec les objectifs de limitation des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation du pays au changement climatique. Ces deux organismes ne cessent de répéter que les politiques actuelles ne sont pas alignées avec les objectifs définis et les enjeux. Pourtant, l'action publique n'est toujours pas à la hauteur et ces rapports restent lettre morte.

*“J’ai travaillé en administration centrale sur les questions climatiques. Les actions demandées à ma sous-direction étaient totalement contradictoires entre elles et avec les messages scientifiques sur l’état de la planète : nous pouvions passer en une semaine de l’analyse de dossiers pour financer des actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l’étude d’une subvention pour des grandes entreprises du secteur pétrolier pour enfin finir sur la rédaction d’un discours sur l’exemplarité climatique de la France. Une schizophrénie profonde, difficile à vivre et à défendre.”*

#### IV. Urgence politique contre “lenteur administrative” : une mise en opposition délétère

Le temps politique est court et les élu-e-s ressentent la nécessité de montrer qu'ils agissent rapidement, dans le temps imparti par leur mandat. Or mettre en œuvre des projets pertinents nécessite des temps de réflexion et d'élaboration incompressibles. La compression de ces temps, notamment pour coller à un agenda politique, nuit à la qualité du service public rendu et est inefficace financièrement.

La gestion des études d'impacts et les évaluations constituent un exemple répandu. Les premières permettent d'objectiver les conséquences possibles de projets afin d'éviter le gâchis de temps et de ressources. L'évaluation permet de prendre du recul sur les réussites et les erreurs passées pour ne pas reproduire des schémas erronés. Au-delà de leur pertinence pour guider l'action, ces deux outils ont un autre point commun : leur évitement endémique au sein des administrations. Ils sont en effet souvent perçus comme des pertes de temps technocratiques et procédurales qui empêchent de passer aux « choses sérieuses ». Si l'on parle d'études d'impact environnementales, le phénomène est encore plus marqué.

*“Je travaille sur la réalisation d’un grand projet de transport. Il nécessite notamment d’artificialiser des terres agricoles et des jardins urbains.*

*Cependant, l’évaluation environnementale de ce projet a été vue comme une simple obligation réglementaire et a été expédiée de manière à sous-estimer les impacts sur les services écosystémiques et d’émission de gaz à effet de serre. Des citoyen.nes se mobilisent aujourd’hui et attaquent le projet (déclaration d’utilité publique ; étude d’impact) précisément sur ces enjeux, avec de grandes chances de gagner au regard des contentieux climatiques similaires qui se multiplient.*

*Aucune contre-expertise n’a été sollicitée et la priorité a été donnée à l’urgence de réaliser le projet dans un calendrier très serré. Si la lutte contre le changement climatique était portée à la hauteur de l’urgence décrite comme nécessaire par les scientifiques, ce type de contentieux aurait pu être évité en menant une étude complémentaire et en amendant si nécessaire le projet pour en réduire les coûts environnementaux.”*

Bien qu'il soit difficile de généraliser, il n'est pas rare que les évaluations soient lancées après le renouvellement d'un projet ou d'une politique publique, ou soient bâclées dans le seul but de prouver qu'elles ont été faites. Enfin, il n'est pas rare que l'évaluation ne soit pas possible, trop souvent parce que les données ne sont pas disponibles par manque d'anticipation.

Enfin, pour les agent-e-s, recevoir des commandes en “Très très urgent” (ce fameux TTU qui orne les objets de nos boîtes mails) n'est pas un fait rare. Il faut, en quelques semaines, quelques jours, voire parfois

quelques heures selon la commande, imaginer des projets, proposer “des solutions actionnables”, sur un problème qui n'était pas une priorité politique quelques minutes auparavant. Si en temps de Covid, on comprend la nécessité de savoir réagir dans l'urgence, ces problématiques se posent trop souvent sur des sujets pour lesquels la demande aurait pu être anticipée.

*“Mon équipe traitait de sujets très politiques et s’est donc retrouvée extrêmement mobilisée par les cabinets. Nous devions en permanence répondre à des sollicitations et des commandes pour préparer des réunions, des arbitrages et des rencontres.*

*A défaut d’avoir suffisamment de personnel pour le faire, et d’être prévenu-e-s à temps des questions à préparer, nous passons plus de temps à rédiger dans l’urgence qu’à réfléchir à ce que l’on proposait.”*

## V. Recommandations

Sur la base de ces constats partagés par le collectif, nous avons établi plusieurs recommandations que nous pensons prioritaires pour initier un travail de fond sur la question.

### Allouer des moyens humains et financiers à la réflexion au sein de l'administration

Le manque de moyens alloués à la réflexion interne contribue au sentiment de "perte de sens" ressenti par les agent-e-s (déjà examiné par Nos Services publics dans une précédente publication), amoindrit l'expertise de l'administration en externalisant le travail de réflexion et fragilise sa capacité à avoir une compréhension globale des sujets dont elle a la responsabilité. Pour que l'administration soit en capacité de faire son travail correctement, il est essentiel d'investir dans des moyens humains et financiers dédiés à la réflexion et à la prospective au sein des services publics.

### Développer de réelles stratégies de gestion des ressources humaines qui redonnent une place aux compétences techniques

La constitution d'une expertise au sein de l'administration n'est pas qu'une question de moyens : il est nécessaire pour l'État de disposer en interne d'expert-e-s de ses champs d'action, d'un point de vue à la fois stratégique et technique. Pour cela, il est nécessaire de construire de réelles politiques de gestion des ressources humaines, anticipant dès aujourd'hui les besoins de demain. Cette gestion doit aussi prendre en compte l'attractivité des postes et une révision des principes de mobilité qui favorisent le court-terme.

### Revaloriser les lieux de réflexion internes

Cela implique de clarifier leur positionnement au sein des organisations pour permettre de faciliter leur saisie par les agent.e.s extérieur.e.s au service, de réadapter leurs plans de travail pour s'adapter aux problématiques actuelles et anticiper les questions à venir, et de sanctuariser leurs travaux face à la tentation de les transformer en directions gestionnaires de secours. Cette revalorisation doit aussi passer par une revalorisation au sein des carrières des agent-e-s pour rendre ces postes attractifs.

### Permettre aux agent-e-s d'interroger les dogmes implicites de l'action publique

Les enjeux actuels nécessitent de rouvrir certains sujets trop longtemps considérés comme des "principes de l'action publique". Les agent-e-s doivent pouvoir proposer des réflexions originales qui les réinterrogent pour remettre le bien commun au centre sans crainte pour leur crédibilité.

### Renforcer le dialogue entre responsables politiques et administratifs et agent-e-s

Notamment - mais pas uniquement - en renforçant et en systématisant les retours sur les productions fournies.

### Réinvestir dans la recherche universitaire pour les politiques publiques et utiliser leurs productions comme guides de la prise de décision

### Reconnecter le temps politique avec le temps de la réflexion

L'élaboration de politiques publiques requiert de l'anticipation et un temps de réflexion incompressible. Une réflexion solide et des études approfondies agissent comme des garantes de l'intérêt général, et il importe de les envisager comme telles. Il est nécessaire que les responsables politiques adaptent leur communication à cette réalité plutôt que d'essayer de faire l'inverse.

### Anticiper les problématiques

Il est nécessaire que l'État travaille dès aujourd'hui aux questions qui s'inscrivent sur un temps long, qui sont pour la plupart connues. De cette manière, l'administration pourra se doter de feuilles de routes qui lui permettront d'anticiper les problématiques. Il est par ailleurs crucial que les responsables politiques prennent le temps d'anticiper leurs commandes afin de permettre aux agents de développer des réflexions poussées pour répondre aux problèmes. Cela leur permettra aussi de se doter des outils nécessaires pour les mener à bien, en travaillant par exemple sur les capacités de gestion des données pour les évaluations.

## Conclusion : Redonner un cap stratégique

Nous avons vécu plusieurs années de fonctionnement de crise et de réaction dans l'urgence qui ont amené à la construction d'actions publiques incapables de répondre aux problématiques de fond auxquelles nous devons faire face aujourd'hui. **Pour que l'administration regagne sa capacité d'anticipation, de réflexion et d'éclairage de la décision publique, il est nécessaire de redonner à l'administration les moyens de réfléchir, questionner, remettre en cause, et penser de manière innovante les problématiques auxquelles elle fait face.** Malgré l'impression de tournis donnée par l'actualité de ces dernières années, la majorité des problématiques publiques n'apparaissent pas du jour au lendemain.

Il est urgent que les dirigeants politiques et responsables d'administration anticipent et pensent stratégiquement afin de prévoir ce qui peut l'être, et de laisser le temps à la structuration de réflexions à la hauteur des enjeux. Cette réflexion devra être ensuite opérationnalisée à travers la construction d'une stratégie de gestion des ressources humaines et de connaissances, qui manquent si cruellement à notre action publique, l'intégration des temps d'analyse au temps de l'action, le repositionnement des services analytiques de l'État au cœur des dispositifs d'élaboration et de mise en œuvre de politique publique, et de refinancer les champs de recherche nécessaires pour l'action de l'État.

Devant la montée des problèmes complexes auxquels l'État doit faire face, **il est nécessaire de créer des espaces de débats, d'expérimentation et de questionnement pour redéfinir le bien commun et contribuer à sa construction, assurer des politiques qui fonctionnent et qui ont du sens.** Les questions posées sont complexes et viennent remettre en cause les fondements mêmes de nos manières d'agir. Tout cela ne se fera pas sans un investissement conscient de la part des dirigeants de l'État. **Le personnel et les moyens pour construire cette pensée ne peuvent plus être considérés comme un luxe inutile.**

Cette note a été réalisée sur la base de discussions avec des agent.e.s publiques engagé.e.s au sein du Collectif Nos Services Publics et de leurs témoignages sur les nombreux dysfonctionnements qu'ils et elles ont pu vivre au sein de leurs administrations.

Nos constats ne visent pas à être exhaustifs. Il existe d'autres sources de blocages à la création et la mobilisation des connaissances au sein des administrations. A l'inverse, il existe plusieurs initiatives qui visent à repenser les manières de réfléchir, à proposer de nouvelles voies, que nous n'avons pas exposées ici. Ce texte a vocation à contribuer au débat sur le sujet, qui doit se poursuivre.

Nos remerciements les plus sincères aux agent.e.s, chercheurs et chercheuses qui ont contribué à la rédaction et à la relecture de cette note.

---

[nosservicespublics.fr](https://nosservicespublics.fr)

