

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

INTERVIEW

MICHEL YAHIEL,
commissaire général
de France Stratégie



DOSSIER

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE

FOCUS

34 **FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALE**

42 **ÉDUCATION NATIONALE
ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

50 **FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ET SANTÉ**

ÉDITORIAL

“

*Depuis son lancement en 1982, les Cahiers ont constitué une aventure unique dans l'univers des revues françaises consacrées à la sphère publique (...)
Dès les prochaines semaines une nouvelle formule vous sera proposée espérant ainsi répondre à vos inspirations.*

”



Pierre-Marie Lehucher,
directeur de la publication
et PDG du groupe Berger-Levrault

Ce dernier numéro de l'année des *Cahiers de la fonction publique*, propose un stimulant dossier sur la prospective au service de l'action publique ; c'est aussi le dernier numéro des *Cahiers de la fonction publique*, dans leur formule actuelle.

Car voilà, nous devons répondre aux nouvelles attentes d'un lectorat qui trouve à l'ère du numérique sous d'autres formats les informations et les inspirations dont il a besoin en matière de science administrative. Nous changeons de format, de formule éditoriale et nous associons, sous une forme originale et créative, le support numérique au support papier et donnons plus d'espace au traitement des nombreuses questions que soulèvent l'arrivée massive du numérique dans nos sociétés, la transformation de l'action publique, le rôle des usagers-citoyens dans la décision ou encore la place des institutions dans la vie de la cité. Nous devons aussi être davantage à l'écoute des préoccupations des collectivités locales, engagées dans un mouvement de transformation de leur culture et de leurs pratiques. Enfin, cette nouvelle revue abordera les questions d'éducation et de santé, tout autant bouleversées par l'impact du numérique, des évolutions sociétales et des changements législatifs.

Depuis son lancement en 1982, et avec pour ambition initiale d'être une publication de référence de science administrative, les *Cahiers* ont, au cœur de la stratégie éditoriale de Berger-Levrault, constitué une aventure unique dans l'univers des revues françaises consacrées à la sphère publique : toujours concentrés autour de l'actualité de la fonction publique, ils n'ont eu de cesse d'apporter un éclairage permanent sur le fonctionnement de l'administration, locale ou nationale, de donner la parole à ceux qui la conçoivent et la mettent en œuvre, et de lancer des pistes de réflexion sur les politiques publiques en devenir. Un bien long chemin parcouru depuis le premier numéro jusqu'à ce dernier : 380 numéros en 35 ans !

Je suis extrêmement reconnaissant à tous ceux qui ont contribué à faire naître, à accompagner et à développer cette revue d'excellence. C'est une œuvre collective, qui a traversé plusieurs générations et qui est le fruit d'une volonté commune de donner la parole à tous ceux qui contribuent à l'efficacité des politiques publiques. Je suis aussi reconnaissant aux équipes du groupe Berger-Levrault qui se sont pleinement impliquées au quotidien dans cette revue de haut niveau, et à tous ceux qui ont su trouver, dans les colonnes des *Cahiers*, des sources d'inspiration, d'étonnement, des informations inédites et matière à réflexion.

Je tiens tout particulièrement à remercier les membres du comité de rédaction qui ont consacré une part importante de leur énergie à faire de cette revue une publication appréciée et attendue par ses lecteurs, et bien entendu celui qui en a présidé les travaux ces dernières années, Mattias Guyomar.

Dès les prochaines semaines une nouvelle formule vous sera donc proposée, espérant ainsi répondre à vos aspirations, telles que nous les avons ressenties en recueillant vos récents témoignages. Et en cette fin d'année, avec toute l'équipe éditoriale, je formule le vœu pour chacune et chacun qu'il saura trouver joie, bonheur et sérénité pour démarrer 2018 avec le plein d'enthousiasme.



LES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE
Mensuel créée en 1982

COMITÉ DE RÉDACTION

Président : *Mattias Guyomar*
Conseillère : *Christine Szymankiewicz*
Membres : *Marie Gautier-Melleray,*
Mathieu Lhériteau, Philippe Marin

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre-Marie Lehucher

**DIRECTRICE DE L'ACTIVITÉ
OUVRAGES ET CONTENUS**
Émilie Martin
emilie.martin@berger-levrault.com

RÉDACTEUR EN CHEF
Julien Nessi
julien.nessi@berger-levrault.com

**COORDINATRICE SECRÉTARIAT
ÉDITORIAL ET PRÉPRESSE**
Nathalie Veuillotte
nathalie.veuillotte@berger-levrault.com

MAQUETTE ET MISE EN PAGE
Isabelle Eveno
Crédit photo couverture :
DR : *Thierry Marro - France Stratégie*

IMPRESSION
Socosprint imprimeurs
36 route d'Archettes, 88 000 Épinal

ABONNEMENT (2017)
Revue mensuelle - 11 numéros par an
Prix de l'abonnement annuel :
240 € TTC - 235,06 € HT
Prix au numéro :
30 € TTC - 28,44 € HT

SERVICE RELATION CLIENT
0 820 35 35 35
(service 0,20 € / min. + prix appel)
64 rue Jean Rostand, 31 670 Labège

Les Cahiers de la fonction publique
sont édités par **Berger-Levrault**,
SA au capital de 12 531 365 €,
locataire gérant Intuitive,
RCS Nanterre 755 800 646
892 rue Yves Kermen,
92 100 Boulogne-Billancourt

DÉPÔT LÉGAL : DÉCEMBRE 2017
CPPAP : 1117 T 82374
ISSN : 0753-4418
© Berger-Levrault, 2017

L'autorisation d'effectuer des reproductions
par reprographie doit être obtenue auprès du
Centre français d'exploitation du droit de copie
(CFC - 20 rue des Grands Augustins, 75 006 Paris,
Tél. : 01 44 07 47 70, Fax : 01 46 34 67 19).

1 **EDITORIAL** par Pierre-Marie Lehucher

ACTUALITÉS

4 **ACTUALITÉS**

11 **À LIRE**

DOSSIER

**LA PROSPECTIVE AU SERVICE
DE L'ACTION PUBLIQUE**

12

INTERVIEW

**MICHEL YAHIEL : « FRANCE STRATÉGIE
EST PLEINEMENT INVESTIE DANS LA PROSPECTIVE »**

13

PROSPECTIVE ET ACTION PUBLIQUE

Par *Hugues de Jouvenel*

16

**LES RECOMPOSITIONS RÉCENTES
DE LA PROSPECTIVE TERRITORIALE,
TÉMOIN ET ACTEUR DES MUTATIONS DES TERRITOIRES**

Par *Frédéric Weill*

20

**LE MÉTIER DE PROSPECTIVISTE
DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Par *Radia Daoud*

24

**LE CENTRE D'ÉTUDES ET DE PROSPECTIVE
DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION :
L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION**

Par *Bruno Hérault*

27

INTERVIEW

**STÉPHANE CORDOBES : « LA PROSPECTIVE TERRITORIALE
DEVIENT PROSPECTIVE URBAINE POUR MIEUX SAISIR
LES ENJEUX D'UN MONDE EN MUTATION »**

31

FOCUS

34 FOCUS FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALE

LA SUSPENSION CONSERVATOIRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

35 Par Fabrice Dion

INTERVIEW

40 **VALÉRIE NOUVEL** : « LES DÉPARTEMENTS PARTICIPENT
ACTIVEMENT À L'AVENIR NUMÉRIQUE DES COLLÈGES »

42 FOCUS ÉDUCATION NATIONALE ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

LE NUMÉRIQUE, AU SERVICE DE LA PÉDAGOGIE ET DE L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

43 Par Jean-Marc Merriaux

QUELLE ARCHITECTURE SCOLAIRE POUR L'ÉCOLE DE DEMAIN ?

45 Par Laurent Jeannin, Sarah Barthélémy, Sarah Malnoury

50 FOCUS FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ET SANTÉ

LES ÉTUDES MÉDICALES. L'ACQUISITION HISTORIQUE DE LA SPÉCIALITÉ EN MÉDECINE

51 Par Kévin Tanfeudeu, Dominique Bertrand, Philippe Marin, Tao Wu

LES ÉTUDES MÉDICALES. LA RÉFORME DES SPÉCIALITÉS EN 2017

55 Par Kévin Tanfeudeu, Dominique Bertrand, Philippe Marin, Tao Wu

POLITIQUE DE SANTÉ ET TERRITOIRES DE SANTÉ, L'IRRÉSISTIBLE CONSÉCRATION DU PRIMAT ÉTATIQUE

62 Par Pierre Villeneuve

SOMMAIRE

NUMÉRO 380 | OCTOBRE | 2017

ACTUALITÉ JURIDIQUE

71 LOIS ET RÈGLEMENTS

75 JURISPRUDENCE

LE DOCUMENT DU MOIS

79 LES BOULEVERSEMENTS
NUMÉRIQUES VUS
SOUS L'ANGLE SOCIAL
ET TECHNOLOGIQUE

DES ANNONCES GOUVERNEMENTALES AUX ACTES

Le ministre de l'Action et des Comptes Publics Gérard Darmanin a rencontré le 16 octobre les organisations syndicales représentatives de la fonction publique et les employeurs publics (collectivités territoriales, monde hospitalier) pour un « rendez-vous salarial », à l'occasion duquel :

Le Gouvernement a confirmé la compensation intégrale de la hausse de CSG pour l'ensemble des agents publics qui passera d'abord, comme pour les salariés, par la suppression de cotisations : la contribution exceptionnelle de solidarité (CES), payée par une partie des agents publics, ainsi que la cotisation maladie pour les contractuels. Une prime compensatoire sera créée pour les agents des trois versants de la fonction publique ; fixe, elle sera versée en janvier 2018 et calculée sur la moyenne de la rémunération 2017. Elle sera actualisée une fois, au 1^{er} janvier 2019, sur la base de la rémunération 2018. Elle prendra en compte l'ensemble des éléments de rémunération liés à l'activité de l'agent. Les situations particulières (temps partiel, congés longue maladie, etc.) seront prises en compte.

De manière à ne pas nuire à l'attractivité de la fonction publique, le ministre a accédé à la demande des organisations syndicales de maintenir cette compensation pour les nouveaux entrants. Le ministre a confirmé aux employeurs locaux et hospitaliers que cette prime, rendue obligatoire, serait intégralement compensée par une baisse de cotisations patronales.

• S'agissant de la mise en œuvre du protocole « parcours professionnels, carrières et rémunération (PPCR) », le ministre a confirmé l'intégrale mise en œuvre de ce protocole sur la durée du mandat. Afin toutefois de concilier cet engagement avec la trajectoire de redressement des finances publiques, il a été annoncé un décalage de 12 mois. Les agents qui devaient bénéficier des effets de PPCR sur 2016 et 2017 verront toutefois les décrets publiés de manière à pouvoir bénéficier des effets rétroactifs de PPCR pour ces deux exercices. Le ministre a rappelé que, malgré ce nouveau calendrier, la rémunération des agents publics devrait augmenter de 2 % en 2018 dans un contexte de faible inflation (après 4 % en moyenne cette année).

• Il a également été annoncé que la garantie individuelle de pouvoir d'achat serait mise en œuvre pour 2017. Il s'agit d'une prime qui compense l'écart d'évaluation du traitement indiciaire brut d'avec l'inflation sur les 4 dernières années,

dès lors que ce traitement est inférieur à l'inflation. Cette disposition concernera près de 63 000 agents cette année.

• Le ministre a par ailleurs annoncé son souhait de poursuivre le dialogue social avec les organisations syndicales et d'avancer sur d'autres chantiers. En matière de conditions de travail des agents, outre la question des frais de déplacement, il a annoncé la réalisation d'un bilan sur la protection sociale complémentaire pour un lancement des travaux début 2018. Le grand plan d'investissement devrait prévoir 1,5 milliard d'euros dédiés à l'accompagnement des agents en termes de formation.

• Enfin, les organisations syndicales seront associées au suivi du programme Action Publique 2022. Les échanges se poursuivront également dans le cadre du Forum de l'Action Publique, consultation des agents et des usagers du service public. Un prochain rendez-vous salarial a été pris pour le mois d'octobre 2018.

Le ministre a aussi été auditionné le 2 novembre, à l'Assemblée nationale lors de l'examen en commission du projet de loi de finances pour 2018. Il est revenu sur plusieurs points de l'action du Gouvernement en apportant notamment les précisions suivantes :

- réduction de 120 000 agents publics (70 000 dans les collectivités territoriales et 50 000 à l'État) en 5 ans. Au final, c'est bien le Gouvernement qui décidera ;
- principe de séparation entre l'ordonnateur et le comptable : à revoir dans les très grandes collectivités ;
- rémunérations : ne plus augmenter le point d'indice de « manière généralisée » pour l'ensemble des agents publics, mais procéder à des hausses ciblées de pouvoir d'achat, pour « des métiers » ;
- statut de la fonction publique : lever les freins à la mobilité sans toutefois supprimer le statut de la fonction publique mais en la modernisant ;
- droit à l'erreur et simplification. Un projet de loi sera présenté en conseil des ministres en vue d'un examen à l'Assemblée nationale prévu « début 2018 ».

Gérard Darmanin a présidé le 8 novembre le Conseil commun de la fonction publique (CCFP) composé des organisations syndicales représentatives de la fonction publique et des employeurs publics (ministères, collectivités territoriales, monde hospitalier). Cette réunion a été l'occasion d'examiner plusieurs textes, notamment le décret instituant la compensation intégrale pour tous les agents publics du 1,7 point de CSG, ainsi que le décret prévoyant la mise en œuvre intégrale du protocole « Parcours professionnels, carrières et rémunération (PPCR) » au cours du quinquennat, selon un nouveau calendrier compatible avec la maîtrise des finances publiques. Le Conseil a également examiné Le décret mettant en œuvre concrète-

ment le compte personnel de formation (CPF), qui doit permettre de faciliter, par la formation, l'évolution professionnelle et personnelle des agents ainsi que le décret expérimentant la médiation préalable dans la fonction publique, portant sur les décisions défavorables concernant la mobilité, les promotions, la formation professionnelle ou l'adaptation des postes de travail.

LANCEMENT D'ACTION PUBLIQUE 2022

Le Premier ministre Édouard Philippe a lancé le 13 octobre le programme Action publique 2022 avec Gérard Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics et Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État chargé du Numérique. À cette occasion, le Premier ministre a installé officiellement le Comité action publique 2022 (CAP 22) comprenant une trentaine de personnalités mêlant économistes, personnalités issues du secteur public et privé, élus. Un comité jeune action publique 2022, composé d'étudiants et de jeunes actifs, sera lancé en parallèle.

Trois objectifs sont poursuivis : pour l'usager, l'objectif est d'améliorer la qualité des services publics, en passant d'une culture du contrôle à une culture de la confiance ; en travaillant à la simplification et la numérisation des procédures administratives. Pour l'agent public, l'objectif est d'offrir un environnement de travail modernisé en veillant à prendre en considération les propositions d'amélioration issues des expériences de terrain des agents publics. Du point de vue du contribuable, enfin, l'objectif demeure de maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens ; l'engagement est de réduire de trois points la part de dépenses publiques dans le PIB d'ici à 2022 afin de maîtriser la dette publique.

Le président d'Action publique 2022 est Ross McInnes, président du conseil d'administration de Safran depuis avril 2015. Après un début de carrière dans le monde bancaire en France et à l'international, Ross McInnes est devenu en 1989 directeur financier d'Eridania Beghin-Say, puis en 2000 directeur général adjoint et directeur financier de Thomson-CSF (ex-Thales). En 2006, il entre au conseil de surveillance de générale de santé et devient vice-président de Macquarie Capital Europe. Il intègre Safran en 2009 en tant que membre du directoire en charge des affaires économiques et financières avant d'être nommé directeur général délégué.

Un forum de l'Action Publique prendra la forme d'une large consultation numérique et physique : une plate-forme numérique dédiée proposera deux consultations distinctes, l'une des usagers et l'autre des agents. Des rencontres dans les territoires sont prévues : 13 forums régionaux de l'action publique, animés chacun par un ministre autour de la transformation des services publics

dont ils ont la charge ; des débats territoriaux que les élus – locaux ou parlementaires – seront invités à organiser via un kit d'animation mis à leur disposition. Pour travailler plus directement sur le plan de transformation de la fonction publique, des ateliers de co-construction associant agents des trois fonctions publiques et élèves d'écoles du service public, centrés sur les problématiques RH. Cette consultation a été lancée début novembre pour une restitution début février 2018.

Un fonds de 700 millions d'euros sur 5 ans, rattaché au ministère de l'Action et des Comptes publics, est mis en place dans le cadre du Grand plan d'investissement. Ce fonds financera, sur la base d'appels à projets auprès des administrations, les coûts d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles. L'objectif est aussi d'investir pour économiser demain. Ces projets devront donc permettre un retour sur investissement en termes d'économies pérennes de fonctionnement.

LE « JAUNE » FONCTION PUBLIQUE

Remis au Parlement, ce rapport reprend les principaux éléments du rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2017. On retiendra qu'en 2015, les fonctionnaires avaient perçu un salaire brut mensuel moyen de 2 746 € composé de 2 124 € de traitement indiciaire brut et de 622 € de primes et indemnités (22,6 % du salaire brut).

Les primes dont ont bénéficié les fonctionnaires de l'État (711 €) représentaient 22 % de leur salaire brut (3 209 € en moyenne). Mais en excluant les enseignants, la part des primes atteignait 30,3 % du salaire brut des fonctionnaires de l'État. Dans les hôpitaux et les collectivités territoriales, les primes étaient plus faibles (respectivement 622 et 554 €).

La rémunération des heures supplémentaires a représenté en moyenne 84 € par mois dans la fonction publique d'État (12 % des primes et indemnités perçues par les fonctionnaires d'État).

Le rapport analyse en détail les effectifs d'agents et leur localisation géographique, les recrutements, les mobilités, les départs à la retraite, le temps de travail, l'absentéisme, ou encore la politique sociale dans la fonction publique.

À l'Assemblée nationale, la mission d'information sur la déontologie des fonctionnaires et l'encadrement des conflits d'intérêts que préside le député du Var Fabien Matras a tenu plusieurs réunions fin octobre-début novembre pour auditionner les responsables et acteurs des trois fonctions publiques, notamment M. Charles

Duchaine, directeur de l'agence française anticorruption, M. Bernard Pécheur, conseiller d'État, M. Maurice-Pierre Planel, président du Comité économique des produits de santé (CEPS), plusieurs représentants des directions des ressources humaines de ministères, ainsi que des représentants de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

RETOUR DU JOUR DE CARENCE

L'article 48 du projet de loi de finances pour 2018 propose que les agents publics en congé maladie ne bénéficient du maintien de leur rémunération qu'à compter du deuxième jour d'absence. L'instauration de ce jour de carence vise à lutter contre l'absentéisme de courte durée. La loi de finances pour 2012 avait déjà institué une journée de carence pour les personnels du secteur public, mais l'article a été abrogé par la loi de finances pour 2014.

Dans son rapport 273 pour la commission des finances de l'Assemblée nationale, M^{me} Cendra Motin note que pour la fonction publique de l'État (FPE), il avait été possible d'assurer le suivi de la mise en place du jour de carence à partir des fichiers mensuels de paye des agents de l'État (75 % des effectifs de la FPE). L'exploitation de ces données a montré qu'au total, en 2012, environ 500 000 agents avaient fait l'objet d'une retenue pour journée de carence, soit 22 % des agents, pour un total de 755 000 journées de carence comptabilisées (sur le périmètre des payes versées par la DGFIP, c'est-à-dire hors militaires, établissements publics, etc.).

L'article proposé par le Gouvernement prévoit quelques exceptions :

- lorsque la maladie provient d'un accident survenu dans l'exercice des fonctions ou que l'invalidité temporaire est imputable au service ;
- en cas de Congé de longue maladie (CLM) ou de grave maladie (CLD) ;
- au deuxième congé de maladie, lorsque la reprise du travail entre deux congés de maladie accordés au titre de la même cause n'a pas excédé 48 heures.

L'évaluation préalable prévoit que la réintroduction du jour de carence permette une économie de 108 millions d'euros par an pour l'État et de 270 millions d'euros par an pour l'ensemble des administrations publiques.

(en millions d'euros)

FPE	État	108
	Opérateurs	13
FPT		99
FPH		50
Total		270

La rapporteur spéciale estime cependant que ces économies peuvent être un peu sur évaluées : les études portant sur l'année 2012 estiment que l'introduction du jour de carence avait permis une économie de 160 millions d'euros alors que les retenues sur salaire dans la fonction publique d'État s'élevaient à 60,8 millions d'euros.

EMPLOI DES HANDICAPÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le 21 septembre 2017, le président Dominique Perriot a présenté le bilan de l'exercice 2016 du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Créé par un décret n° 2006-501 du 3 mai 2006, ce fonds est un établissement public administratif dont la gestion est confiée à la Caisse des dépôts et consignations.

De 3,74 % en 2006, le taux d'emploi légal (taux qui prend en compte les travailleurs handicapés déclarés ainsi que les dépenses donnant lieu à dépenses déductibles) atteint 5,32 % en 2016, soit 232 206 bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) dans l'ensemble des fonctions publiques.

Le taux d'emploi direct des travailleurs handicapés dans les trois fonctions publiques est de 5,05 % : 4,35 % dans la fonction publique d'État (81 820 BOE), 5,51 % dans la fonction publique hospitalière (51 523 BOE) et 6,39 % dans la fonction publique territoriale (98 863 BOE).

LES LEVIERS DE LA MOTIVATION

La seconde session du Conseil d'orientation de la fonction publique s'est déroulée le 9 novembre 2017 sur le thème « Les leviers de motivation dans la fonction publique ».

Des experts des trois fonctions publiques, du secteur privé, du secteur associatif, des représentants de l'OCDE et du monde de la recherche se sont réunis à la DGAFP pour partager leurs expériences et leurs préconisations sur la manière de renforcer la motivation des agents publics.

Dans un contexte de transformation de la fonction publique liée à la transition numérique et à l'exigence d'efficacité et de prise en compte accrue des besoins du public, la motivation des agents publics est un facteur clé de l'efficacité du service public et du bien-être au travail des agents.

C'est aussi un sujet central d'Action publique 2022 et du chantier transversal sur les politiques de ressources humaines que la DGAFP pilote.

Après une présentation par les deux universitaires Luc Rouban et Véronique Chanut, les échanges ont permis de montrer la cohérence entre les différents leviers de motivation et de démotivation. La réflexion a porté sur le sens du service public, l'environnement professionnel, la rémunération, le parcours professionnel, l'organisation, la qualité de vie au travail, mais aussi l'importance de l'encadrement. Un avis est en préparation.

CONGRÈS INTERNATIONAL

L'Institut international des sciences administratives (IISA), en collaboration avec la présidence du gouvernement tunisien et l'ENA Tunis, organise le Congrès international de l'IISA, 2018 qui se tiendra du 25 au 29 juin à Tunis, sur le thème de la résilience administrative.

FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT

RÉDUCTION DU NOMBRE DES COMMISSIONS CONSULTATIVES

Le Premier ministre Édouard Philippe a adressé aux membres du Gouvernement le 24 octobre 2017 une circulaire 5975/SG sur la modernisation des procédures de consultation préalable et la réduction du nombre des commissions consultatives ; il leur demande d'engager une démarche résolue de réduction du nombre des commissions existantes et de privilégier d'autres modes de consultation ou d'association à la décision plus ouverts et plus modernes.

La reconduction d'une commission doit faire l'objet d'une étude préalable de nécessité afin de vérifier que la mission impartie à la commission répond à une nécessité et n'est pas susceptible d'être assurée par une autre commission existante. Toute création d'une nouvelle commission consultative est soumise à la production d'une étude de nécessité et à la suppression concomitante d'une commission existante (est assimilée à une nouvelle commission, la commission dont la durée d'existence légale a expiré et dont la reprise de l'activité est envisagée).

Le Premier ministre rappelle que l'obligation de supprimer au moins une commission existante en contrepartie de la création d'une nouvelle commission s'applique à l'ensemble des commissions entrant dans le champ de l'article 112 de la loi de finances pour 1996. Les commissions administratives consultatives qui n'ont pas tenu de réunions au cours des deux dernières années doivent être supprimées.

HAUT FONCTIONNAIRE EN CHARGE DU HANDICAP ET DE L'INCLUSION

Le 23 octobre, le Premier ministre a demandé à ses ministres de désigner au sein du secrétariat général de leur ministère un « haut fonctionnaire en charge du handicap et de l'inclusion », ayant pour responsabilité de définir et de mettre en œuvre la politique du ministère en matière d'accessibilité universelle et de handicap, dans le cadre des orientations générales du Gouvernement. Ce haut fonctionnaire doit être en mesure d'animer des échanges au sein du comité des directeurs du ministère ; les ministres ont été invités à privilégier, pour l'exercice de cette mission, les fonctionnaires dont l'autorité et la compétence sont reconnues, notamment les membres relevant des corps d'inspection.

INÉGALITÉ DE MOYENS ENTRE COLLÈGES PUBLICS

Une note d'analyse n° 61 de France Stratégie¹ – établie en septembre 2017² – s'attache à répondre à une question fréquemment posée : « Élèves, professeurs et personnels des collèges publics sont-ils équitablement répartis ? »

Le constat est que les collèges publics scolarisent aujourd'hui 2,5 millions d'élèves dans un système unifié et doté d'une offre de formation homogène. La loi prévoit en revanche que les moyens puissent être modulés en fonction des difficultés socio-économiques des élèves. De fait, la répartition des moyens des collèges, au total 23 milliards d'euros aujourd'hui (1 point de PIB), aboutit à ce que davantage de postes soient alloués en moyenne aux élèves issus de milieux défavorisés.

Mais ce qui est vrai en moyenne ne l'est pas établissement par établissement. En effet, certains collèges hors éducation prioritaire apparaissent mieux dotés que nombre des établissements d'éducation prioritaire. La note montre que les moyens alloués aux établissements, en particulier parmi les collèges hors éducation prioritaire, sont très hétérogènes, que ces moyens soient mesurés en nombre de personnels par élève, en dépense par élève ou en nombre d'élèves par classe.

L'analyse des données disponibles et utilisées par l'administration pour allouer des moyens – comme la localisation dans un territoire rural, l'origine sociale des élèves ou les offres de formation – n'explique qu'une part limitée des écarts observés. En revanche, l'inertie liée à la taille ou à la labellisation des établissements en éducation prioritaire semble déterminer sur plusieurs années les moyens alloués aux collèges.

Au final, une réflexion sur l'affectation des élèves et des personnels et sur les conditions d'ouverture et de fermeture de classes semble nécessaire, afin de mieux adapter les moyens des collèges aux évolutions démographiques et sociales rencontrées sur le terrain.

¹ France Stratégie est un organisme de réflexion, d'expertise et de concertation, autonome, rattaché au Premier ministre.

² Par Clément Dherbécourt et Nicolas Le Ru.

ACCUEILS DE LOISIRS SANS HÉBERGEMENT

La distinction entre activités périscolaires et activités extrascolaires vient de faire l'objet de précisions de la part du ministère de l'intérieur en réponse au sénateur Jean-Louis Masson³.

Les accueils de loisirs sans hébergement, placés sous la protection du préfet de département au titre de l'article L. 227-4 du Code de l'action sociale et des familles, sont de deux types : les accueils de loisirs périscolaires et les accueils de loisirs extrascolaires.

Dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires, le décret n° 2014-1320 du 3 novembre 2014 modifiant les articles R. 227-1 et R. 227-16 du Code de l'action sociale et des familles a redéfini la limite entre périscolaire et extrascolaire pour les accueils de loisirs déclarés en préfecture. Les accueils de loisirs extrascolaires sont désormais ceux qui se déroulent pendant les temps où les enfants n'ont pas école (journée entière sans école, vacances scolaires) alors que les accueils de loisirs périscolaires sont ceux qui ont lieu lorsqu'il y a école dans la journée, même pour une demi-journée.

Cette clarification s'accompagne de plusieurs assouplissements de la réglementation relative aux accueils collectifs de mineurs destinés à faciliter la mise en place d'accueils périscolaires. Ainsi, la capacité maximale des accueils périscolaires a été élargie par le décret du 3 novembre 2014 précité. Précédemment fixée à trois cents enfants, cette capacité est à présent égale à celle de l'école à laquelle vient s'adosser l'accueil périscolaire.

Toutefois, cette disposition ne s'applique pas si l'accueil se déroule sur plusieurs sites ou lorsqu'il regroupe des enfants de plusieurs écoles, auquel cas l'effectif maximum accueilli reste limité à trois cents enfants afin de garantir la sécurité des mineurs accueillis.

Les modalités de déclaration des accueils de loisirs ont été simplifiées, en particulier pour les accueils périscolaires : une fiche unique de déclaration, valable un an, est désormais prévue contre deux précédemment et le délai de déclaration est ramené de deux mois à huit jours avant la date prévue du premier accueil.

En outre, la liste des qualifications permettant d'animer et de diriger un accueil périscolaire a été étendue par l'arrêté du 1^{er} octobre 2015 modifiant l'arrêté du 9 février 2007 fixant les titres et diplômes permettant d'exercer les fonctions d'animation et de direction en séjours de vacances, en accueil sans hébergement et en accueil de scoutisme, en vue de faciliter les recrutements.

Enfin, le décret n° 2016-1051 du 1^{er} août 2016 relatif au projet éducatif territorial et à l'encadrement des enfants scolarisés bénéficiant d'activités périscolaires dans ce cadre est venu assouplir le taux d'encadrement des accueils périscolaires mis en place au titre d'un projet éducatif territorial, dans les limites d'un animateur pour quatorze mineurs âgés de moins de six ans, et d'un animateur pour dix-huit mineurs âgés de six ans ou plus.

³ JO Sénat, 05 oct. 2017, p. 3073.

STATUT DES AGENTS DE DROIT LOCAL

Le ministre de l'Europe et des affaires étrangères est intervenu sur ce sujet en réponse au sénateur Leconte⁴ : les modalités selon lesquelles le permis de travail et/ou de résidence de ces agents a été obtenu ne peuvent pas prendre le pas sur la nature de leur contrat de travail. Celui-ci reste un contrat de droit privé du pays concerné, qu'ils ont accepté et signé en toute connaissance de cause. Dans la grande majorité des cas, les postes diplomatiques et consulaires recrutent en effet exclusivement sur les emplois de droit local des personnes bénéficiant sur place de toutes les autorisations nécessaires, et notamment de résidence et de travail, dont ils doivent être titulaires. Dans les rares cas où des agents de droit local ne disposent pas du statut adéquat, les postes s'efforcent de les appuyer dans leurs démarches, sans pour autant se substituer à eux. Les conditions de couverture sociale, et notamment d'assurance maladie et d'indemnisation du chômage, dont ils bénéficient sont déterminées par la législation locale, ainsi que leur situation fiscale, sauf s'il existe une convention entre la France et le pays d'emploi. Ces agents n'étant pas considérés comme agents contractuels de la fonction publique, la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, dite « loi Sauvadet », ne peut pas s'appliquer à leur situation.

⁴ JO Sénat, 26 oct. 2017, p. 3332.

FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

LES EMPLOIS DE COLLABORATEURS DE CABINET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES APRÈS LES LOIS DU 15 SEPTEMBRE 2017 POUR LA CONFIANCE DANS LA VIE POLITIQUE

Une circulaire du 19 octobre 2017⁵ du ministre de l'intérieur aux préfets présente le contenu et les modalités de mise en œuvre de ces dispositions pour les collectivités territoriales, qui sont entrées en vigueur au lendemain de la publication de la loi, soit le 17 septembre 2017.

La loi n° 2017-1339 du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique interdit l'emploi par les autorités territoriales, de certaines catégories de membres de leur famille en qualité de collaborateur de cabinet. Elle crée, pour l'emploi d'autres catégories de membres de la famille, une obligation d'information de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) ; le législateur a prévu un régime juridique similaire pour les collaborateurs parlementaires et les membres des cabinets ministériels.

Parmi les autorités qui peuvent disposer de collaborateurs de cabinet en application de l'article 110 de la loi du 26 janvier 1984, seules sont soumises à cette obligation d'information celles citées à l'article 11 de la loi du 11 octobre 2013, à savoir : chef de l'exécutif d'un département, d'une région ou d'une collectivité à statut particulier ; maire d'une commune de plus de 20 000 habitants ; président élu d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre dont la population excède 20 000 habitants ou dont le montant des recettes totales de fonctionnement figurant au dernier compte administratif est supérieur à 5 millions d'euros ; président des autres établissements publics de coopération intercommunale dont le montant des recettes totales de fonctionnement figurant au dernier compte administratif est supérieur à 5 millions d'euros.

De même que pour l'interdiction d'emploi, l'obligation d'information vise l'emploi et non seulement le recrutement. Un changement dans la situation personnelle du collaborateur de cabinet peut, en effet, le conduire à entrer dans le champ d'application de l'obligation d'information de la HATVP.

L'information de la HATVP n'est pas nécessairement antérieure au recrutement ou au changement de situation personnelle créant l'obligation, mais elle doit intervenir « sans délai ».

⁵ Réf. INTB1725998.

**RECRUTEMENTS FAMILIAUX : LA CIRCULAIRE DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR
RAPPELLE OPPORTUNÉMENT LA RÉPONSE MINISTÉRIELLE
À LA QUESTION ÉCRITE N° 75550, ASSEMBLÉE NATIONALE, XIII^e LÉGISLATURE,
PUBLIÉE AU JO DU 17 AOÛT 2010**

Les conditions de recrutement au sein de la fonction publique territoriale sont en premier lieu, comme pour les autres fonctions publiques, présidées par le principe d'égal accès aux emplois publics. Ensuite, elles sont encadrées par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, laquelle prévoit que les emplois publics territoriaux sont prioritairement pourvus par la voie du concours. Ce n'est que dans des cas limitativement énumérés que les collectivités peuvent avoir recours au recrutement d'un agent non titulaire.

Quelle que soit l'hypothèse envisagée, c'est l'exécutif qui détient le pouvoir de nomination et à qui il revient de choisir la candidature retenue pour pourvoir l'emploi vacant. S'agissant du cas où un maire souhaiterait recruter un parent, la voie contractuelle et celle du recrutement direct sans concours sont indissociables d'un risque pénal résultant de l'intérêt moral qu'aurait ce maire à recruter un membre de sa famille. En effet, il convient de faire une lecture combinée des dispositions statutaires applicables à la fonction publique territoriale et celles résultant, d'une part, de l'article 432-12 du Code pénal définissant la prise illégale d'intérêt et, d'autre part, de l'article L. 2131-11 du Code général des collectivités territoriales, lesquelles tendent à écarter ce type de recrutement.

En ce qui concerne l'état actuel de la jurisprudence de la cour de cassation, le « délit est caractérisé par la prise d'un intérêt matériel ou moral, direct ou indirect, et se consomme par le seul abus de la fonction, indépendamment de la recherche d'un gain ou de tout autre avantage personnel » (Cass. Crim., 21 juin 2000, n° 99-86871). C'est ainsi que le juge pénal sanctionne l' élu qui a recruté ses deux enfants comme agents non titulaires de la collectivité. En privilégiant les intéressés au mépris des prescriptions légales, il a pris un intérêt moral dans l'attribution de ces deux postes, alors qu'il avait la surveillance de ces opérations et en assurait le paiement.

La circonstance que de tels recrutements auraient constitué une pratique courante dans les collectivités territoriales n'exonère pas l' élu du respect de la loi (Cass. Crim., 8 mars 2006, confirmant CA Douai, 14 juin 2005, pourvoi n° 05-85276 au bulletin). Par ailleurs, si la qualification pénale du délit de prise illégale d'intérêt relève, au cas par cas, de la seule appréciation du juge pénal, les juges administratifs censurent l'acte administratif qui expose l' élu à l'application de la sanction pénale. Ainsi, le juge administratif peut être amené à prendre en compte le droit pénal, non pour dire si une infraction a été commise ni pour prononcer une condamnation, mais pour déterminer si un acte administratif a respecté les prescriptions établies par ce droit (CE Ass., 6 déc. 1996, n° 67502).

À titre d'illustration, dans un jugement rendu le 20 décembre 1995 par le tribunal administratif de Besançon (instance n° 951390), les juges ont considéré « qu'un conseil municipal ne peut légalement prendre une délibération qui, ayant pour objet d'autoriser un acte tel que le recrutement d'un agent conjoint du maire, exposerait celui-ci, en cas de réalisation effective de cet acte, à l'application de l'article 432-12 du Code pénal ; que par suite, M^{le}... et M... sont fondés à soutenir que la délibération attaquée décidant du recrutement de la propre épouse du maire est illégale ». L'arrêt du Conseil d'État, statuant au contentieux, en date du 27 juillet 2005 (CE, n° 263714) a ainsi confirmé un jugement initial pris par le tribunal administratif de Papeete du 12 octobre 1999 qui se fondait sur le motif de la filiation des personnes recrutées avec les maires et adjoints de la commune et jugeait qu'il résultait des dispositions de l'article 432-12 du Code pénal que l'autorité de tutelle pouvait légalement prononcer l'annulation des actes de recrutement litigieux.

Il convient enfin de souligner que le 5° de l'article L. 2131-2 du Code général des collectivités territoriales impose, dans le cadre du contrôle de légalité, la transmission obligatoire au représentant de l'État dans le département, de toutes les décisions individuelles relatives au recrutement de titulaires ou non-titulaires, à l'exception de celles prises dans le cadre d'un besoin saisonnier ou occasionnel. Par ailleurs, en vertu des 1 et 3 de ce même article, demeurent également soumises à l'obligation de transmission au préfet certaines délibérations, dont celles créant un emploi et prévoyant qu'il peut être occupé par un agent non titulaire ou celles autorisant le maire à signer le contrat d'engagement d'un agent non titulaire. Le préfet peut donc, s'il estime que les actes ainsi transmis sont contraires à la légalité, saisir le tribunal administratif dans le cadre d'un déferé.

FONDS DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS PÉRISCOLAIRES

Le décret du 17 août 2015 portant application de l'article 67 de la loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République a été actualisée pour tenir compte des modifications introduites par la loi de finances pour 2017 s'agissant de l'unification du régime de l'aide du fonds de soutien au développement des activités périscolaires et les références pour le calcul de l'aide majorée. Il introduit des simplifications dans la gestion du dispositif au bénéfice des communes, d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et d'organismes de gestion des écoles privées sous contrat.

BAISSE DU TAUX DES COTISATIONS D'ASSURANCE MALADIE

Pour compenser de l'indemnité qu'ils devront verser à leurs agents du fait de la hausse de la CSG, les employeurs locaux bénéficieront à partir de 2018 d'une baisse du taux des cotisations d'assurance maladie pour les agents titulaires de 11,5 % à 9,9 %. Cette solution a été choisie pour apporter aux employeurs territoriaux une compensation intégrale de l'indemnité différentielle qu'ils verseront à partir de l'an prochain à leurs agents, du fait de la hausse de 1,7 % du taux de la CSG.

L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a publié début octobre un guide détaillant les démarches à effectuer pour accueillir un apprenti au sein d'un établissement public. Le document propose neuf fiches pratiques relatives au recrutement des apprentis, le déroulement du contrat ou encore la rémunération et les conditions de travail.

« SILENCE GARDÉ » EN POLYNÉSIE

Suite à une question posée par le tribunal administratif de la Polynésie française, le Conseil d'État a donné un avis n° 411260 du 23 octobre 2017 à propos des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration qui définissent désormais les conséquences attachées au silence gardé par l'administration sur une demande ; les articles

L. 231-1 et D. 231-1 de ce code, n'étant pas applicables aux matières relevant de la compétence de la Polynésie française. Alors même que l'État demeure compétent, y compris dans les domaines de compétence de la Polynésie française, pour assurer un accès au juge lorsque les dispositions réglementant une procédure administrative n'ont pas déterminé les conséquences à tirer du silence gardé par l'administration, afin de garantir le droit à un recours juridictionnel effectif, l'article R. 421-2 du Code de justice administrative, dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1145 du 15 septembre 2015 applicable au litige à trancher par le tribunal, se borne à prévoir que : « Sauf disposition législative ou réglementaire contraire, dans les cas où le silence gardé par l'autorité administrative sur une demande vaut décision de rejet, l'intéressé dispose, pour former un recours, d'un délai de deux mois à compter de la date à laquelle est née une décision implicite de rejet. » Or, la Polynésie française n'a pas, dans les matières relevant de sa compétence, déterminé les conséquences attachées au silence de l'administration saisie d'une demande. Il découle des exigences attachées au respect du droit constitutionnel au recours une règle générale de procédure selon laquelle, en l'absence de texte réglant les effets du silence gardé pendant plus de deux mois par l'administration sur une demande, un tel silence vaut décision de rejet susceptible de recours.

FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

AMÉLIORER LES ACHATS HOSPITALIERS

La recherche d'un meilleur équilibre de gestion des établissements publics de santé doit en prendre en compte toutes leurs charges. À cet égard, leurs achats représentent un total de 25 milliards d'euros de dépenses par an. Les seuls achats de matériels, biens et services (18,7 Md€, +52 % en 10 ans) constituent leur deuxième poste de dépenses après le personnel. À l'issue d'une enquête menée avec les chambres régionales, dans un rapport établi pour la commission des affaires sociales et à la mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale de l'Assemblée nationale, la Cour des comptes vient de constater des risques persistants en matière de régularité des achats, une mutualisation insuffisante de cette fonction entre hôpitaux, une estimation insuffisamment rigoureuse des économies obtenues et une politique d'achat des médicaments peu efficace. Elle a formulé 12 recommandations visant notamment à améliorer la performance de ces achats dans le cadre des groupements hospitaliers de territoire et à repenser les modalités d'acquisition des médicaments par les hôpitaux.

COOPÉRATIONS HOSPITALIÈRES FRANÇAISES DANS LE CHAMP INTERNATIONAL

Signée par Cécile Courreges, directrice générale de l'offre de soins et Pierre Ricordeau, secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, une instruction du 23 octobre 2017 présente les enjeux et les modalités de réalisation d'une enquête nationale de recensement des coopérations hospitalières internationales lancée par la DGOS en concertation avec les fédérations hospitalières, la conférence des directeurs généraux de CHU et les agences régionales de santé. L'objectif est de pouvoir réaliser une cartographie de l'ensemble de ces coopérations. Cet outil permettra au ministère et aux ARS, à la communauté hospitalière et ses partenaires ainsi qu'au réseau diplomatique d'avoir la vision la plus exhaustive possible des activités de coopération internationale entreprises par les établissements de santé (pays partenaires, thématiques, financements, etc.) afin de préciser la stratégie à l'international.

PRÉCARITÉ DES AGENTS CONTRACTUELS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

À la suite d'une question écrite n° 00491 de M. Mathieu Darnaud (sénateur de l'Ardèche), le ministère des solidarités et de la santé a fait le point sur la situation de ces agents⁶.

Pour le ministre, l'indispensable continuité de service des établissements publics de santé implique de recourir à des agents contractuels, y compris sur des emplois permanents. Le contrat à durée déterminée comporte par nature un terme précis, dont le renouvellement doit être expressément prévu par l'administration lorsque le besoin qui a justifié le recrutement d'un agent contractuel n'a pas disparu.

C'est pourquoi le juge ne reconnaît pas de droit au renouvellement du contrat. S'agissant des renouvellements successifs de contrats à durée déterminée, l'article 9 de la loi n° 86-33 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière prévoit que « tout contrat conclu ou renouvelé en application du présent article [sur un emploi permanent] avec un agent qui justifie d'une durée de services publics effectifs de six ans sur des fonctions relevant de la même catégorie hiérarchique est conclu, par décision expresse, pour une durée indéterminée ».

Cette transformation du contrat en contrat à durée indéterminée s'impose. La loi n° 2012-347

du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique a permis au Gouvernement de mener une politique volontariste en matière de lutte contre la précarité.

Outre l'organisation transitoire de voies d'accès à l'emploi titulaire, le décret n° 2015-1434 du 5 novembre 2015 a amélioré les conditions d'emploi des agents contractuels de la fonction publique hospitalière, particulièrement en clarifiant les mentions devant obligatoirement figurer dans le contrat, en étendant les garanties procédurales aux cas de non-renouvellement du contrat et en encadrant les motifs de licenciement et les obligations de reclassement.

Un guide, en cours de rédaction, explicitera l'ensemble des droits et obligations des agents contractuels à destination des directions d'établissements publics, pour une mise en œuvre effective, des pratiques harmonisées et une sécurisation des parcours des agents contractuels de la fonction publique hospitalière. Il sera prochainement soumis aux organisations syndicales de la fonction publique hospitalière.

Par ailleurs, le ministère a régulièrement mobilisé les établissements publics de santé et les agences régionales de santé dans la mise en œuvre du dispositif d'accès réservé à l'emploi titulaire, reconduit par la loi du 20 avril 2016 jusqu'en mars 2018. Le ministre souligne que la lutte contre la reconstitution de situations de précarité et le strict respect des droits de ces agents constituent un objectif constant du Gouvernement.

⁶ JO Sénat, 13 juill. 2017, p. 2277

VIOLENCES À L'HÔPITAL

Le rapport 2017 de l'Observatoire national des violences en milieu de santé (ONVS indique qu'en 2016, 360 établissements de santé ont fourni 17 596 signalements (contre 337 pour 15 990 en 2015). 6,23 % du total des établissements.

78 % des signalements concernent des atteintes aux personnes, contre près d'un quart pour des atteintes aux biens. La grande majorité d'entre eux (16 536) émane des hôpitaux publics.

Les violences en milieu de santé se situent principalement au sein des services psychiatriques (20 % des signalements), des urgences (13 %), des unités de soins de longue durée et établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (11 %).

Recueillies sur la plateforme signalement ONVS, sur la base du volontariat, les déclarations

systematiques de tout acte violent ont pour objectif de permettre à l'ensemble des personnels hospitaliers de participer à la prévention et à la lutte contre les violences.

DEUX NOUVEAUX INSTITUTS, HOSPITALO-UNIVERSITAIRES

Un nouvel appel à projets vient d'être lancé dans le cadre des investissements d'avenir, avec pour objectif de créer au maximum deux nouveaux Instituts hospitalo-universitaires (IHU), futurs pôles d'excellence en matière de recherche, de soin, de formation et de transfert de technologies dans le domaine de la santé.

La mission de ces instituts est de développer, dans leur domaine thématique, des compétences et une capacité de recherche de niveau mondial, incluant une infrastructure de recherche clinique et une infrastructure de recherche translationnelle ouvertes aux projets émanant de partenaires publics ou privés, d'origine nationale ou internationale. Les infrastructures permettent la valorisation des découvertes émanant du secteur public ainsi que les programmes de recherche partenariale.

Ces pôles d'excellence doivent renforcer la compétitivité scientifique internationale de la recherche française, son attractivité pour les industriels de la pharmacie, des biotechnologies et des technologies pour la santé, ainsi que son potentiel de valorisation et de transfert des résultats de la recherche vers le patient et la population.

Les IHU doivent réunir une masse critique de chercheurs, d'enseignants-chercheurs et de personnels de santé au sein d'une structure intégrée qui associe à la fois une université, un centre hospitalo-universitaire ou établissement de santé, et un ou plusieurs organisme(s) de recherche. La pertinence du modèle économique, de la gouvernance, la capacité d'entraînement et d'intégration aux stratégies d'établissement notamment hospitaliers et universitaires, la capacité de transformation des pratiques des professionnels de santé et des enseignements, l'association de la recherche privée, la qualité de l'organisation de la valorisation, ses retombées potentielles (économiques et sociales) seront autant d'éléments d'appréciation des dossiers en complément de l'excellence et de l'ambition scientifique du projet.

(Date de clôture de l'appel à projets 15 décembre 2017 à 13 h 00 ; Adresse de publication de l'appel à projets <http://anr.fr/IHU2-201>)

QUELLE POLITIQUE DE SANTÉ POUR DEMAIN ?

Très impliqué dans la réflexion science-santé, Laurent Degos publie un essai appelant à repenser le système de santé face aux bouleversements sociétaux, aux révolutions technologiques ou encore à la stratégie offensive des industriels du médicament. Laurent Degos est l'un des principaux acteurs de la médecine d'aujourd'hui : entre 2005 et 2010, il a mis en place et dirigé la Haute autorité de santé (HAS). Aujourd'hui professeur à Paris-VII, il a, entre autres responsabilités, dirigé le service des maladies du sang de l'hôpital Saint-Louis, et l'école doctorale de biologie et biotechnologies. Publié en 2016, cet ouvrage a le mérite de poser les principaux enjeux à relever en matière de santé et lance la réflexion sur le cap à donner à une politique qui prendrait en compte les défis de l'avenir tout en instaurant un nouveau partenariat entre professionnels de la santé et usagers. Nouvelle gestion de l'assurance-maladie, nouvelle économie de la santé, préservation de la solidarité, autonomisation du patient... Face à un monde en plein bouleversement, l'auteur estime nécessaire de faire évoluer notre organisation de la santé.



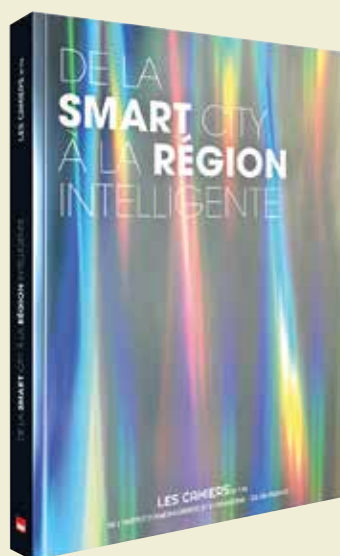
Degos L., *Quelle politique de santé pour demain ?*, Le Pommier, 164 pages, 13 €.

L'ÎLE-DE-FRANCE, UNE SMART RÉGION EN DEVENIR ?

Intitulés « De la smart city à la région intelligente », ces Cahiers n° 174 explorent, avec de nombreux témoignages d'experts (chercheurs, économistes, urbanistes, etc.) et éclairages internationaux, les bouleversements actuels et à venir du numérique sur le développement du territoire francilien.

Sous l'impulsion de sa présidente, Valérie Pécresse, la région Île-de-France a lancé le 21 novembre 2017 le programme « smart région initiative » (2018-2021). « Notre objectif est de faire de l'Île-de-France la première smart région d'Europe et de faire émerger un nouveau style de vie à la francilienne », a précisé l'élue, à l'occasion d'une conférence de presse. La smart région se veut plus intelligente, plus connectée, plus performante et qui prend en compte les apports de la révolution numérique (intelligence artificielle, big data, Internet des objets (IoT), économie collaborative, etc.) pour offrir de nouveaux services et de nouveaux équipements. « L'objectif n'est pas seulement d'offrir le très haut débit à toute la population francilienne, mais de transformer en profondeur le territoire pour le mettre au diapason de la révolution numérique », précise Valérie Pécresse, qui est aussi présidente de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Île-de-France (IAU-IDF). À l'occasion de l'annonce de ce programme, l'IAU-IDF a publié un numéro consacré aux enjeux, aux problématiques et aux impacts de la révolution numérique sur la région Île-de-France.

Intitulés « De la smart city à la région intelligente », ces Cahiers n° 174 explorent, avec de nombreux témoignages d'experts (chercheurs, économistes, urbanistes, etc.) et éclairages internationaux, les bouleversements actuels et à venir du numérique sur le développement du territoire francilien. Inclusion numérique, plateforme régionale de données 3D inspirés de l'économie collaborative, mutation du travail, impact sur la mobilité et le transport, santé intelligente, tourisme connecté, urbanisme à l'heure du numérique, place du véhicule autonome dans la cité, essor des smart grids, explosion du e-commerce ou encore émergence de nouveaux lieux de travail, etc. De nombreux thèmes sont abordés dans cette publication, dessinant les contours de ce que pourrait être une région plus « smart », jouant la carte des bénéfices du numérique.



De la smart city à la région intelligente, Les Cahiers n° 174, IAU Île-de-France, novembre 2017, 18,50 €.

...à lire

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE

13 **INTERVIEW**
MICHEL YAHIEL : « FRANCE STRATÉGIE EST PLEINEMENT INVESTIE DANS LA PROSPECTIVE »

16 **PROSPECTIVE ET ACTION PUBLIQUE**
Par **Hugues de Jovenel**, président de l'association Futuribles international, rédacteur en chef de la revue *Futuribles* et consultant en prospective et stratégie

20 **LES RECOMPOSITIONS RÉCENTES DE LA PROSPECTIVE TERRITORIALE, TÉMOIN ET ACTEUR DES MUTATIONS DES TERRITOIRES**
Par **Frédéric Weill**, directeur d'études à Futuribles

24 **LE MÉTIER DE PROSPECTIVISTE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**
Par **Radia Daoud**, Responsable prospective et intelligence territoriale, Grenoble-Alpes Métropole

27 **LE CENTRE D'ÉTUDES ET DE PROSPECTIVE DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION : L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION**
Par **Bruno Hérault**, chef du Centre d'études et de prospective

31 **INTERVIEW**
STÉPHANE CORDOBES : « LA PROSPECTIVE TERRITORIALE DEVIENT PROSPECTIVE URBAINE POUR MIEUX SAISIR LES ENJEUX D'UN MONDE EN MUTATION »

INTERVIEW

MICHEL YAHIEL : « FRANCE STRATÉGIE EST PLEINEMENT INVESTIE DANS LA PROSPECTIVE »



Commissaire général de France Stratégie depuis janvier 2017, Michel Yahiel considère la prospective comme un outil essentiel pour inventer les politiques publiques de demain. Cette démarche fait partie de l'ADN de l'organisme public qui a récemment mené un exercice de prospective de grande ampleur pour imaginer la France dans 10 ans, intitulé « 2017-2027 ». Dans l'entretien qu'il a accordé aux Cahiers, Michel Yahiel revient sur le rôle de la prospective dans la décision publique, la démarche 2017-2027 et le club de prospective territoriale animé par les équipes de France Stratégie.

Quelle est l'utilité de la prospective pour nourrir la réflexion et l'action des politiques publiques ?

La prospective contribue pleinement à éclairer l'avenir. Il ne peut pas y avoir de politique publique digne de ce nom si elle ne s'inscrit pas dans le temps long, et s'il n'y a pas une capacité d'en mesurer les effets et d'en projeter les évolutions futures. La prospective, avant d'être une méthode, est d'abord un état d'esprit. L'objectif est de dessiner non pas un scénario, mais plusieurs, à partir de l'observation des facteurs de changement et en se nourrissant d'une diversité de points de vue et d'expertises. La démarche prospectiviste est plurielle et elle doit être construite avec toutes les parties prenantes. La première clef est de mobiliser toutes les compétences possibles, nécessaires et validées au service de l'action publique. Je reprends souvent la définition utilisée dans un rapport d'information du Sénat sur le thème de l'avenir de la planification stratégique¹ : « La prospective repose sur le postulat que le futur n'est pas écrit d'avance mais qu'il doit être construit par tous ces acteurs. » C'est ce à quoi nous nous sommes attachés pour mener récemment un travail important de prospective « 2017-2027 ».

Pourriez-vous justement revenir sur cet exercice de prospective « 2017-2027 » (objectif, méthode, résultat) ?

Toutes les équipes de France Stratégie se sont mobilisées, un an avant la présidentielle de 2017, pour fournir, domaine par domaine, une

analyse de la situation, un éclairage sur les enjeux prospectifs et un inventaire des grands arbitrages qui s'offrent à la nation pour les prochaines années. Cet exercice, mené dans la concertation, le débat et la transparence, a été d'identifier les grands enjeux de la société française et de proposer des pistes de réformes. L'objectif a été de fournir une boîte à outils au service des décideurs publics en place, sur un horizon de dix ans, pour engager des réformes en fonction des orientations politiques. Ce travail a donné lieu à la publication de deux ouvrages : *2017-2027, enjeux pour une décennie*² et *2017-2027, actions critiques pour une décennie*³. La prochaine décennie sera marquée par trois grandes transitions qui impacteront directement notre environnement, notre quotidien et nos rapports sociaux : la transition écologique et énergétique, la transformation numérique et la mutation du travail. Sur chacun de ces grands enjeux, nous proposons des « actions critiques », c'est-à-dire des options possibles pour transformer notre société, publiées sous la forme de notes. Par exemple, pour accompagner la transition écologique, nous avons travaillé sur « le véhicule propre au secours du climat », en misant sur le scénario d'un marché européen totalement converti au véhicule électrique en 2050. Nous avons donc lancé l'idée qu'il fallait instaurer la voiture électrique pour lutter contre le réchauffement climatique. Nous avons également proposé des scénarios pour repenser la protection des actifs, avec l'option d'adapter le cadre réglementaire pour prendre en compte toutes les formes d'emploi, ou pour réformer la fiscalité des successions, la France s'orientant vers une

LES BOULEVERSEMENTS NUMÉRIQUES VUS SOUS L'ANGLE SOCIAL ET TECHNOLOGIQUE

Le numérique transforme-t-il la participation citoyenne ? Quels sont les impacts des écrans sur nos cerveaux ? Quelles évolutions pour les méthodes pédagogiques ? Quelle place pour les robots dans la société ? Assiste-t-on à l'émergence d'un « cybertariat » à l'ère des plateformes ? Quelle est la place de l'homme face à l'intelligence artificielle ? France Stratégie a publié, fin novembre, un document de synthèse sur les mutations sociales et technologiques de notre société, fruit d'un séminaire organisé pendant deux ans sur ces questions.

France Stratégie, en partenariat avec l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et l'Institut national de recherche dédié au numérique (Inria), a organisé d'octobre 2015 à juin 2017 un séminaire, unique en son genre, consacré aux doubles mutations – sociales et technologiques – qui bouleversent aujourd'hui l'économie et la société. Objectif : prendre la mesure de ces bouleversements, dans des domaines très divers (*Big data*, robotique, intelligence artificielle, économie collaborative, santé, éducation, participation citoyenne, conditions de travail à l'ère des plateformes, inclusion numérique, etc.), en repérer les enjeux, les risques ou les limites, avec toujours la volonté de mieux cerner la possibilité ou la nécessité d'une intervention des pouvoirs publics face à cette révolution en cours. « Le rôle des plateformes numériques, la place de l'État et la transformation de l'action publique, les apports du numérique en matière de santé et de participation citoyenne, les conséquences sur les formes de travail, les enseignements de l'histoire pour relativiser l'apparente nouveauté, autant de points qui constituent les centres d'intérêt de France Stratégie mais aussi plus largement des pouvoirs publics », précise Michel Yahiel, le commissaire général de France Stratégie, dans l'avant-propos du document.

DES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES ET SOCIALES DE GRANDE AMPLIEUR

Quatorze séances ont été organisées durant près de deux ans pour explorer les différentes facettes des mutations sociales et technologiques en cours, offrant un tour d'horizon utile aux décideurs publics, qui souhaitent aller plus loin sur ces questions. Experts, chercheurs et acteurs économiques, invités dans le cadre de ce séminaire, ont planché sur toutes ces questions.

En 20 ans, Internet a profondément transformé notre manière de vivre, communiquer et travailler. De domaines comme l'intelligence artificielle, l'électronique ou la médecine ont accompli des progrès extraordinaires, sous l'impulsion de ces nouvelles technologies. Pouvons-nous qualifier cette rupture technologique de « troisième révolution industrielle ? » (séance 1 : « La révolution numérique, une révolution industrielle ? »).

Face à la montée en puissance des plateformes d'intermédiation (Google, Amazon, Uber ou Airbnb) et aux quantités de données numériques désormais disponibles (*big data*), des

Éric Breton (dir.), Françoise Jabot (dir.),
Jeanine Pommier (dir.), William Sherlaw (dir.),
François Bourdillon (Préface),
Laurent Chambaud (Préface),
Marie-Claude Lemaître (Postface),
*Promotion de la société. Comprendre pour agir
dans le monde français*, France Stratégie, 2017,
544 pages, avril 2017, 32 €.

enjeux de régulation se sont rapidement posés (séance 2 : « *Big data* : création de valeur, enjeux et stratégies de régulation »).

À l'horizon 2025¹, le chiffre d'affaires mondial de l'économie collaborative, ou économie de partage, pourrait atteindre 235 milliards de dollars. Quels sont les effets économiques, environnementaux et sociaux de cette économie ? (séance 3 : « Économie collaborative, économie du partage : quels enjeux pour demain ? »).

Le risque technologique à l'heure du tout numérique (séance 4) revient sur la nécessité de mettre en place une régulation efficace des risques technologiques (bugs informatiques, failles dans la sécurité informatique, etc.). Avec le développement des objets connectés dans la santé, de nouvelles problématiques apparaissent. Les objets connectés ne fournissent plus seulement de l'information générique mais aussi des données sur notre état de santé. Quels sont les risques possibles et comment y faire face ? (séance 5 : « La relation médecin-patient à l'ère des objets connectés »). Le

développement des algorithmes (séance 6 : « Algorithmes, libertés et responsabilités »), de l'intelligence artificielle (séance 7 : « La place de l'homme face à l'intelligence artificielle »), et des robots (séance 8 : « Quelle place pour les robots dans la société ? ») posent aussi de nombreuses questions sur la nécessaire régulation, la complémentarité entre l'homme et les machines, la transformation des métiers ou encore l'adaptation des compétences dans ce nouvel environnement.

Dans quelle mesure le numérique réinvente-t-il la démocratie ? Comment favoriser une démocratie plus participative ? Le mouvement Civic Tech – l'ensemble des initiatives publiques, privées et associatives cherchant à renforcer l'engagement citoyen – peut-il jouer un rôle pour moderniser les pratiques démocratiques ? (séance 9 : « Le numérique transforme-t-il la participation citoyenne ? »). Suscitant de nombreuses interrogations, l'écran est aujourd'hui omniprésent dans notre quotidien. Ordinateur, tablette, smartphone, réalité augmentée, etc. sont autant d'appareils à la disposition des citoyens, mais quels sont les impacts des écrans sur les cerveaux ? (séance 10).

Diffusion de l'information : quels enjeux démocratiques ? (séance 11) traite de la question de la post-vérité et de la démocratie sous l'influence des « *fake news* » et des réseaux sociaux. Considéré comme le mot de l'année en 2016 par le très sérieux dictionnaire d'Oxford, post-vérité est un adjectif qui fait référence «à des circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles ». Quel sera l'avenir du travail à l'ère des plateformes numériques ? Une nouvelle forme de prolétariat numérique, « Le cybertariat » (séance 12), émerge-t-il ? Face à un travail plus précarisé, plus éparpillé, voire dissimulé, que doivent faire les décideurs publics ? Enfin, les deux dernières séances (13 et 14) abordent les questions du rôle de l'État face à l'inclusion numérique (séance 13 : « Pauvreté et numérique ») et le rôle de l'éducation (séance 14 : « Quelle évolution des méthodes pédagogiques ? »).

Julien Nessi



Pour en savoir plus : Télécharger le rapport « Mutations sociales, mutations technologiques » <http://www.strategie.gouv.fr/publications/compte-rendu-seminaire-mutations-sociales-mutations-technologiques>

¹ "The sharing economy : how will it disrupt your business ? Megatrends : the collisions", PWC 2014.

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 214 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

DICKER DAUBETAIL
Secrétaire de la Haute école de Santé et de la Santé Publique, Haute-Normandie

LA LOI DE MODERNISATION DE NOTRE SYSTÈME DE SANTÉ

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 215 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

CAROLE DEGAJ
présidente de la région, Centre-Val de Loire

LE MANAGEMENT PUBLIC

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 216 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

FRANÇOISE SCHEFF
présidente de la Haute école de Santé et de la Santé Publique, Haute-Normandie

MARLENE DE BIGNON
présidente de la Haute école de Santé et de la Santé Publique, Haute-Normandie

ÉDUCATION À LA FRANÇAISE, UN ATOUT DE NOTRE ÉCOLE À L'INTERNATIONAL ?

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 217 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

MARC CAILLARIÈRE
secrétaire général de l'État

INTERMINISTÉRIALITÉ, ÉTAT ET TERRITOIRES

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 218 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

OLIVIER BOUSSOLE
ministre d'État

et PAULINE PANNIER
secrétaire d'État chargée du Conseil d'État

FAIRE FACE À LA DISCRIMINATION : LES BONNES PRATIQUES

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 219 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

RODOLPHE MOUËT-BLASON
ministre général de l'Éducation nationale, secrétaire d'État chargé de l'Éducation nationale

RÉFORME TERRITORIALE : QUELS IMPACTS ?

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 220 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

BENJAMIN HÉRISS
ministre d'État

LA RÉPUBLIQUE FACE AU DÉFI DE LA SÉCURITÉ

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 221 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

OLÉNE VITTELLI
secrétaire d'État chargée de la Santé

LA PRÉVENTION AU CŒUR DE LA SANTÉ PUBLIQUE

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 222 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

FABRICE MELLET
professeur de droit public à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 223 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

FASCAL MIÇE
secrétaire général de l'Office français de protection des réfugiés et apatrides

LA POLITIQUE MIGRATOIRE ET L'ACCUEIL DES RÉFUGIÉS

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 224 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

ACTES DU COLLOQUE DU 31 MAI 2017

L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES ÉTRANGERS PAR LA FRANCE

SEMINAIRE ORGANISÉ À L'OCCASION DU CONGRÈS ANNUEL DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DES ÉTUDES ADMINISTRATIVES (IEA)

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

NUMÉRO 225 | OCTOBRE 2017

LE CHAÎNEAU DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTERVIEW

BRUNO LECHEVIN
président de l'Agence de l'économie circulaire et de la mobilité de l'énergie (ACE)

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, UN MODÈLE POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES

DOSSIER

- 1. FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALES
- 2. ÉDUCATION NATIONALE ET MANAGEMENT SUPÉRIEUR
- 3. FONCTIONS PUBLIQUES HÔPITALIÈRES ET SANTÉ

OFFRE PUBLIQUE