

LES CAHIERS DE LA **FONCTION PUBLIQUE**

LES CAHIERS DE L'ADMINISTRATION DE
L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES
LES CAHIERS DE L'ÉDUCATION
LES CAHIERS HOSPITALIERS

INTERVIEW

CAROLE DELGA,
présidente de la région
Occitanie/Pyrénées-Méditerranée



DOSSIER

LE MANAGEMENT PUBLIC

FOCUS

48 FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALE

58 ÉDUCATION NATIONALE
ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

68 FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ET SANTÉ



*La rénovation
du management public
suppose le développement
d'une nouvelle culture
managériale dans laquelle
les figures traditionnelles
de la hiérarchie
et de la centralisation
s'enrichissent de celles
de la responsabilité
partagée, de la concertation
et du sens du collectif*



Par **MATTIAS GUYOMAR**

Conseiller d'État

Professeur associé à l'université Paris II
Secrétaire général de l'Institut français
des sciences administratives (IFSA)

En passant de la « bureaucratie administrative » au « new public management », le modèle de la gestion publique a changé de monde. Mais les évolutions sont permanentes. Il est vrai que les contraintes n'ont jamais été aussi fortes ni les attentes aussi grandes qu'aujourd'hui. Le besoin d'adapter le management public au contexte actuel se traduit ainsi par des initiatives à la fois nombreuses, variées et, pour une grande part, inédites. C'est pourquoi la rédaction des *Cahiers de la fonction publique* a décidé de consacrer le dossier du mois au management public.

L'ambition est grande : en traitant ensemble de toutes les formes d'action publique, la revue cherche en effet à étudier les lignes de force du management de l'État comme des collectivités territoriales et des établissements publics. L'interview de Carole Delga, qui ouvre le dossier, s'inscrit dans une telle perspective. La présidente de la région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée y démontre que l'objectif final du management public est, dans tous les cas, la recherche de la plus grande efficacité du service public. Elle insiste sur la dimension à la fois innovante et collective qui caractérise l'ensemble des démarches et chantiers entrepris. Le dossier se poursuit avec les denses contributions de Laure de la Bretèche, secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et de Thierry Le Goff, directeur général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et de Carine Soulay, directrice adjointe à la DGAFP. Ces articles témoignent de l'ampleur des transformations du management public. Celles-ci apparaissent comme des leviers majeurs de la modernisation de l'action publique et de la gestion des ressources humaines. Circulaire du 10 juin 2015, développement des plans managériaux, renouveau des outils existants, par exemple avec la création d'un grade à accès fonctionnel, rôle de la Mission cadres dirigeants du secrétariat général du Gouvernement : il est rendu compte de la richesse et de la variété des dispositifs mis en place. La conduite du changement repose sur une meilleure formation et une évaluation plus efficiente des cadres dirigeants. Nathalie Loiseau décrit les chantiers en cours pour faire de l'École nationale d'administration qu'elle dirige une véritable école du management public. Pour sa part, Jean-Denis Combrexelle nous livre quelques recommandations pratiques destinées aux futurs hauts fonctionnaires. Enfin, Jean-Luc Delpuech analyse ce qu'animer une communauté veut dire tandis que Gérald Falquérho propose une subtile analyse du concept d'agilité (organisationnelle et comportementale) qui pourrait constituer un nouveau paradigme managérial. Les différents domaines couverts de la revue sont, comme à l'habitude, explorés notamment avec les articles d'Emmanuel Roux sur le directeur d'école et de Gilles Pétreault sur la nouvelle gouvernance des universités et celui de Philippe Marin consacré à l'intégration des médecins dans le pilotage stratégique et le management des établissements publics de santé.

Les différents articles en témoignent : la rénovation du management public passe par la mise en place de nouveaux instruments et de nouveaux outils statutaires. Mais elle suppose aussi le développement d'une nouvelle culture managériale dans laquelle les figures traditionnelles de la hiérarchie et de la centralisation s'enrichissent de celles de la responsabilité partagée, de la concertation et du sens du collectif.

Ce numéro est aussi le dernier auquel participe Fabien Raynaud, responsable de la rubrique consacrée à la jurisprudence générale, qui a décidé de mettre un terme à sa collaboration. Je tiens, au nom de l'ensemble de la rédaction, à le remercier vivement pour tout ce qu'il a apporté à la revue.



LES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE
Mensuel créé en 1982

COMITÉ DE RÉDACTION
Président : *Mattias Guyomar*
Conseillère : *Christine Szymankiewicz*
Membres : *Marie Gautier, Mathieu Lhéríteau, Philippe Marin, Fabien Raynaud, Jacques Veyret*

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre-Marie Lehucher

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

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION
Guy Malherbe
guy.malherbe@berger-levrault.com

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

MAQUETTE ET MISE EN PAGE
Isabelle Eveno

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

ABONNEMENT (2016)
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 : NOVEMBRE 2016
CPPAP : 1117 T 82374
ISSN : 0753-4418
© Berger-Levrault, 2016

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 *Mattias Guyomar*

ACTUALITÉS

4 ACTUALITÉS

8 CE MOIS-CI SUR connexite.fr

19 A LIRE

DOSSIER

20 LE MANAGEMENT PUBLIC

21 ENTRETIEN AVEC **CAROLE DELGA,
PRÉSIDENTE DE LA RÉGION
OCCITANIE/PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE**

**24 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION
DU MANAGEMENT PUBLIC,
UN ENJEU MAJEUR DE MODERNISATION**
Par *Laure de la Bretèche*

**27 LE RENOUVEAU DES OUTILS MANAGÉRIAUX
DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT**
Par *Thierry Le Goff*

**31 SERVIR L'ÉTAT AUJOURD'HUI ET DEMAIN :
QUELS DÉFIS ? QUELLES COMPÉTENCES ?
POUR QUELLES MISSIONS ?**
Par *Nathalie Loiseau*

**36 DE QUELQUES RECOMMANDATIONS PRATIQUES
AU FUTUR HAUT FONCTIONNAIRE**
Par *Jean-Denis Combrexelle*

39 ANIMER UNE COMMUNAUTÉ
Par *Jean-Luc Delpeuch*

**41 L'AGILITÉ : UN NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL
POUR RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ
ET À L'INCERTITUDE DE L'ENVIRONNEMENT PUBLIC ?**
Par *Gérald Falquérho*

FOCUS

48 FOCUS FONCTIONS PUBLIQUES D'ÉTAT ET TERRITORIALE

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES LOCALES : QUELLE PLACE POUR LES ÉLUS DES COLLECTIVITÉS LOCALES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?
Par *Véronique Robitaillie*

49

L'INDIVIDUALISATION PEUT-ELLE RÉNOVER LA FONCTION PUBLIQUE
Par *Guy Morvan*

51

58 FOCUS ÉDUCATION NATIONALE ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE : DES RESPONSABILITÉS PÉDAGOGIQUES À DÉVELOPPER
Par *Gilles Pétréault*

59

DIRIGER UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC LOCAL D'ENSEIGNEMENT (EPL)
Par *Philippe Tournier*

63

LA NOUVELLE GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS : ÉTAT DES LIEUX APRÈS LES LOIS DU 10 AOÛT 2007 ET DU 22 JUILLET 2013
Par *Emmanuel Roux*

65

68 FOCUS FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ET SANTÉ

« NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC » ET INTÉGRATION DES MÉDECINS DANS LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET LE MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ
Par *Philippe Marin*

69

UN NOUVEAU CONCEPT : L'HÉBERGEMENT NON MÉDICALISÉ TRANSITOIRE INTÉGRÉ AUX PARCOURS DE SOINS À L'HÔPITAL - SES IMPACTS ORGANISATIONNELS ET MÉDICO-ÉCONOMIQUES
Par le *D^r Sonia Gaucher*, le *P^r Henri-Jean Philippe* et *P^r Jean-Pierre Bethoux*

75

SOMMAIRE

NUMÉRO 370 | OCTOBRE | 2016

ACTUALITÉ JURIDIQUE

79 LOIS ET RÈGLEMENTS

83 JURISPRUDENCE

100 QUESTIONS PARLEMENTAIRES ET RÉPONSES MINISTÉRIELLES

LE DOCUMENT DU MOIS

103 ÉCOLE, DÉMOCRATIE ET SOCIÉTÉ

INFORMATIONS GÉNÉRALES

QUALITÉ DE L'ACCUEIL DANS LES SERVICES

Elle progresse selon le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) qui publie son baromètre 2016. Avec une moyenne de 7,2/10, la qualité de l'accueil dans les services de l'État confirme, en 2016, la progression enregistrée ces dernières années. 62 % des services évalués atteignent l'objectif fixé à 7/10, soit 4 points de plus que l'année précédente.

La dimension la plus satisfaisante est la qualité globale de l'accueil et du contact (courtoisie, confort, aide à la constitution des dossiers), avec un point fort, le confort des espaces d'accueil et d'attente. Par ailleurs, on note une forte progression de la clarté des courriers et courriels.

L'accès aux services et aux informations est conforme aux attentes et progresse sur ses différentes composantes (information sur les conditions d'accès et d'accueil, orientation vers le bon service et prise en charge, facilitation des démarches des personnes à mobilité réduite). L'orientation vers le bon service et la prise en charge de l'utilisateur sur les divers canaux restent néanmoins un point d'attention.

On note aussi une amélioration significative des délais de réponse aux courriers et une importante progression sur le canal téléphonique. Par ailleurs, la clarté des réponses apportées est désormais un point d'excellence des réseaux.

Malgré des progrès depuis le lancement du baromètre, peu de services mesurent encore annuellement la satisfaction des usagers et/ou en communiquent les résultats (5,7/10). Des efforts restent nécessaires dans ce sens.

En 2016, l'étude a porté sur 595 sites, issus de cinq administrations à fort enjeu d'accueil ; ce baromètre de la qualité de l'accueil s'appuie sur une méthodologie stricte définie avec l'appui du cabinet d'études TNS SOFRES qui prend en compte les spécificités de l'accueil du public dans chacune des administrations évaluées, sans toutefois prétendre dresser un tableau exhaustif.

Jean-Charles Savignac

« MA FONCTION PUBLIQUE SE RÉINVENTE » : LES AGENTS CONSULTÉS

Annick Girardin, ministre de la Fonction publique, a lancé le 1^{er} septembre, à Strasbourg, la consultation « Ma fonction publique se réinvente ». Les agents des trois versants de la fonction publique ont été invités à participer à la conception et à la mise en œuvre de projets innovants, afin de préparer la fonction publique de demain.

Organisée sous la forme de quatre ateliers participatifs, en lien avec le SGMAP, composé chacun de 20 à 25 agents désignés de manière représentative, elle permet au total à une centaine d'agents, toutes catégories et domaines de compétences confondus, d'échanger sur un thème donné pendant un mois, sur une plateforme numérique collaborative.

Ces agents se réunissent ensuite durant une journée pour travailler en sous-groupes, afin de transformer les idées innovantes en projets concrets. Chaque sous-groupe d'agents, qui associe des élèves fonctionnaires des écoles de service public, est accompagné d'un facilitateur, chargé d'animer les travaux et d'aider à leur formalisation, préalable à leur expérimentation.

Après Strasbourg, la restitution à l'attention de la ministre de la Fonction publique des travaux conduits en sous-groupes avait lieu à Dijon le 29 septembre, à Lyon (date à déterminer) et à Rennes le 9 décembre.

JCS

SIMPLIFICATION ET QUALITÉ DU DROIT, DE NOUVELLES RECOMMANDATIONS DU CONSEIL D'ÉTAT

L'étude annuelle 2016 du Conseil d'État montre que les mesures prises depuis 25 ans n'ont pas permis d'enrayer la dégradation de la qualité du droit, rendant urgent un changement profond de culture normative.

Observateur privilégié de la qualité du droit tant par son intervention dans l'élaboration des principaux projets de normes que par sa fonction de juge, le Conseil d'État constate la dégradation continue de la qualité du droit. L'échec des mesures prises pour l'enrayer a conduit le Conseil d'État à traiter pour la troisième fois ce thème dans son étude annuelle 2016, « *Simplification et qualité du droit* », et à formuler 27 propositions et 6 engagements qui le concernent directement.

Un constat dressé par le Conseil d'État en 1991 avait marqué les esprits et contribué à la prise de conscience du phénomène. L'obligation d'évaluation préalable des projets de loi préconisée en 2006 avait été instituée par la révision constitutionnelle de 2008 et la loi organique de 2009.

À travers un bilan de la mise en œuvre de ses préconisations et une analyse des conséquences de la réforme de 2008, l'étude annuelle 2016 du Conseil d'État montre que les mesures prises, en particulier les études d'impact, n'ont pas permis d'enrayer la dégradation de la qualité du droit, rendant urgent un changement profond de culture normative.

Le document montre que le problème n'est pas propre à la France : l'étude s'accompagne de l'analyse des mesures prises par quatre États voisins : Pays-Bas, Italie, Royaume-Uni et Allemagne.

Les facteurs de complexification sont multiples ; ils sont pour partie juridiques (exigences renforcées au niveau constitutionnel et conventionnel ; phénomènes d'autoalimentation de la production normative) mais tiennent aussi à des caractéristiques propres à notre société (accélération du progrès technique, ouverture des frontières, attentes sociales de protection contre certains risques) ainsi qu'à des facteurs politiques et médiatiques.

La norme constitue le vecteur privilégié de l'action publique, du fait de l'attachement au droit, de la rareté des ressources budgétaires permettant de mobiliser d'autres moyens, de l'instantanéité de la réponse qu'elle offre en apparence face à une difficulté et des traces durables qu'elle laisse pour attester d'une action entreprise.

Cette complexité excessive du droit crée une situation à risques : les textes sont exposés à des contestations accrues devant le juge au risque, en cas de censure, de déstabilisation des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre. Cette complexité devient insupportable aux acteurs économiques, notamment aux PME, et grève lourdement la compétitivité et l'attractivité de l'économie.

De plus, le droit devient étranger au citoyen lui-même et constitue peu à peu l'un des premiers facteurs d'exclusion sociale.

Pour lutter contre la complexité croissante du droit, le Conseil d'État estime que l'exigence d'un droit simple et clair doit être présente dans le débat public et être maintenue tout au long du processus d'adoption et de mise en œuvre de la norme. Un véritable changement de culture normative paraît nécessaire au Conseil d'État : c'est la condition nécessaire pour une maîtrise de l'inflation législative et une meilleure appropriation de la norme par ses destinataires.

Pour y parvenir, le Conseil d'État fixe trois objectifs majeurs, déclinés autour de 27 propositions :

- responsabiliser les décideurs publics ;
- maîtriser l'emballage de la production normative ;
- faciliter l'application concrète de la norme.

Acteur du processus d'élaboration de la norme, le Conseil d'État s'engage directement à contribuer à la simplifier, à travers 6 engagements, qui viennent s'ajouter aux propositions, pour les prolonger ou les rendre plus efficaces. Par exemple, le Conseil d'État se montrera plus exigeant à l'avenir en matière de simplification et de qualité du droit, notamment en ce qui concerne les études d'impact et

BRÈVES

CONSEIL COMMUN
DE LA FONCTION PUBLIQUE

Il s'est réuni le 12 septembre sous la présidence de la ministre et a donné lieu notamment à une présentation par Yannick L'Horty du rapport remis au Premier ministre sur les discriminations dans l'accès à l'emploi public et à un point d'étape de la mission confiée à Olivier Rousselle concernant l'élaboration des programmes d'ouverture à la diversité des écoles de service public.

LA POLITIQUE DE LA VILLE
À L'HEURE DE LA RENTRÉE CITOYENNE

Mettre à l'honneur les habitants des quartiers de la politique de la ville et leur volonté d'engagement, tel est bien l'objectif de la rentrée citoyenne, présentée au Conseil des ministres du 12 octobre par Patrick Kanner, le ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, et Hélène Geoffroy, la secrétaire d'État chargée de la Ville.

Le programme de cette rentrée s'articule autour de deux phases :

- une première phase d'échanges organisée par les préfets dans les territoires du 22 septembre au 15 octobre,

- une seconde phase au niveau national, constituée de trois temps forts : rassemblement de 200 acteurs de la médiation sociale de proximité ; rassemblement d'une centaine d'acteurs associatifs de proximité engagés dans la politique de la ville ; premier forum national des conseils citoyens (27 octobre).

Au total, la rentrée citoyenne aura rassemblé quelque 20 000 personnes.

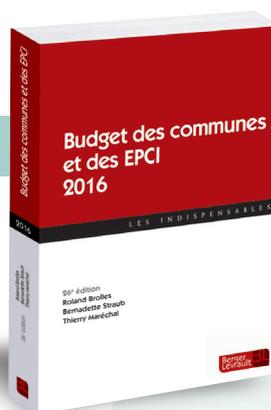
LA COLLECTION

LES INDISPENSABLES

Le sésame des praticiens

**L'indispensable pour l'exécution
des recettes et des dépenses
au quotidien**

* TVA: 5.5%

Berger
Levrault

L'AVENIR EST AUX VALEURS SÛRES

Auteurs : R. Brolles, B. Straub
et T. Maréchal

Broché - 1308 pages

Format : 16 x 24 cm

ISBN : 978-2-7013-1896-7

Référence : 121 DIK 294

Parution : février 2016

Prix public TTC : 92 €*

NOUS CONTACTER

0 820 35 35 35

Service 0,20 € / min.
* prix appelDu lundi au jeudi de 8h à 12h30 et de 13h à 18h
le vendredi jusqu'à 17h30.

relationclient@berger-levrault.com

© Berger-Levrault 2016 - SA au capital de 12 531 365€ - 755 800 646 RCS Nanterre - Locataire-Gérant Intuitive. Siège social : 892 rue Yves Kermen - 92 100 Boulogne-Billancourt.

la complexité des textes qui lui sont soumis pour avis.

Il signalera en outre à l'autorité compétente les difficultés, identifiées au contentieux, appelant une modification législative ou réglementaire propre à clarifier ou simplifier le droit.

JCS

IRA : DE NOUVEAUX OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Un avenant à la convention d'objectifs et de performance 2013/2015 a été signé le 21 septembre 2016 par le directeur général de l'administration et de la fonction publique et les cinq directeurs des instituts régionaux d'administration.

Cette convention développe des actions à mener autour de trois axes fondamentaux que sont :

- la consolidation du positionnement interministériel des IRA en tant qu'opérateurs de formations initiale et continue efficaces et reconnus ;
- le renforcement de la place des IRA en tant qu'acteurs exemplaires de l'action administrative en matière de politiques de recrutement et de formation au sein de la fonction publique ;
- l'amélioration de la performance des cinq établissements.

JCS

FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

DÉMATÉRIALISATION : UN GUIDE PRATIQUE BASÉ SUR L'EXPÉRIENCE DES MÉTROPOLIS

Après le 1^{er} janvier 2019, communes et groupements intercommunaux de plus de 10 000 habitants, départements et régions ne pourront plus transmettre aucun papier à leur centre des finances publiques : la chaîne budgétaire et comptable devra être entièrement dématérialisée.

Les collectivités doivent s'y préparer sans tarder car les changements organisationnels et culturels à prévoir demandent une préparation d'autant plus minutieuse que la collectivité est grande.

Les métropoles arrivent au terme de cette préparation car pour elles l'échéance est celle du 1^{er} janvier 2017. Leurs bonnes pratiques, recommandations et exemples vécus peuvent donc constituer une aide précieuse pour les autres

collectivités dont le projet de dématérialisation est encore à concrétiser.

Un ouvrage coédité par l'association France urbaine¹ et la Direction générale des finances publiques (DGFIP) recueille les témoignages d'élus et de cadres territoriaux de différentes métropoles sur la façon dont ils ont procédé, dans leur collectivité, pour passer du «tout papier» au «tout numérique». Des comptables publics y expliquent aussi comment ils peuvent aider les collectivités à s'organiser pour dématérialiser leurs opérations de dépense et de recette.

Ce guide *Vive la dématérialisation ! Comment réussir un projet de dématérialisation budgétaire et comptable dans une collectivité locale* doit apporter aux villes et intercommunalités petites et moyennes des enseignements adaptés à leurs propres contraintes.

¹ France urbaine, née de la fusion de l'Association des maires de grandes villes de France (AMGVF) et de l'Association des communautés urbaines de France (ACUF), regroupe les élus des métropoles, des grandes communautés et des villes centres ou périphériques.

ÉTUDE SUR LA PARITÉ

François Deluga, président du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a été auditionné le 21 septembre par Françoise Descamps-Crosnier députée des Yvelines, en charge d'une mission sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Ce fut l'occasion de présenter les résultats de l'étude de l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences du CNFPT, relative à la parité dans la fonction publique territoriale : *Situation comparée entre les femmes et les hommes territoriaux : en marche vers l'égalité professionnelle ?*

Cette étude présente, sous l'angle du genre, des éléments factuels sur diverses thématiques relatives entre autres à l'emploi, aux métiers, aux conditions de travail et au déroulement de carrière. Elle s'appuie sur plusieurs sources internes et externes, et a pour but d'apporter des repères et des références statistiques pour permettre aux collectivités et établissements territoriaux de mieux se situer et se comparer. L'étude a mis en évidence plusieurs enseignements principaux :

- les femmes sont toujours touchées par une plus grande précarité et restent cantonnées aux domaines du social, de la petite enfance et de la santé ;
- une faible mixité des métiers : 5 des 10 principaux métiers regroupent plus de 80 % de femmes ;
- la situation familiale, notamment la maternité, influe sur le temps de travail et la santé ; le temps partiel reste choisi principalement

par les femmes et elles sont plus longtemps absentes pour raisons de santé ;

- les inégalités professionnelles persistent même si le statut les amoindrit. La situation familiale (maternité, congé parental) impacte le déroulement de carrière et donc le salaire. Ainsi en 2013, l'écart de salaire entre les femmes et les hommes reste notable, même s'il a tendance à se réduire avec le temps ;
- si le taux de réussite des femmes aux concours de catégorie A+ est plus élevé que celui des hommes et que l'accès des femmes aux emplois de direction a progressé depuis 2005, l'étude confirme la permanence d'un « plafond de verre », c'est-à-dire de freins invisibles entravant la promotion des femmes dans les structures hiérarchiques, (conciliation entre vie familiale et professionnelle, le travail à temps partiel, etc.). L'inégalité d'accès aux emplois fonctionnels reste très marquée (taux de féminisation de 37 % et de 28 % pour les contractuelles) ;
- l'écart de salaire net moyen entre les femmes et les hommes est de 11 % en faveur des hommes.

FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

REMOUS AUTOUR D'UN PROJET DE PRÉLÈVEMENT

L'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) est l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la fonction publique hospitalière. En complément de la gestion des fonds, l'ANFH propose à ses adhérents un ensemble de services pour les accompagner dans la gestion de la formation, des compétences et des métiers : veille réglementaire, informations, offre de formation, outils méthodologiques, supports de communication.

L'inscription au PLFSS 2017 d'un prélèvement de 300 M€ sur les réserves de l'ANFH, dont la moitié devrait être versée avant le 31 décembre 2016, a été évoquée à l'occasion du Conseil supérieur de la FPH et suivie, le jeudi 29 septembre, par une réunion avec le cabinet de la ministre. Les délégués de l'ANFH – qui ont demandé le retrait de cette mesure du PLFSS 2017 – indiquent que le cabinet, après avoir rappelé son attachement à la formation continue et à son opérateur, l'ANFH, s'est notamment engagé à suspendre la décision politique dans l'attente de la réponse spécifique sur les questions financières de l'ANFH et l'envoi au cabinet de la ministre, d'un argumentaire sur sa situation budgétaire et l'utilisation des réserves.



STATUTS, COMPÉTENCES ET RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX EN EUROPE

Quelle place pour les directeurs généraux des services dans les administrations locales ? Si cette question se pose parfois vis-à-vis de l'administration française, il semble que celle-ci se retrouve dans le reste de l'Europe. Cet ouvrage met en lumière le positionnement du dirigeant territorial dans les pays européens, à la confluence de la sphère politique et administrative. Il semble représenter, dans tous les États considérés par cette étude, un acteur clé du bien-être des citoyens. Cependant, il n'y a pas de statut type du dirigeant territorial européen. Outre les appellations différentes de ces acteurs selon les pays concernés, leurs statuts juridiques et professionnels sont également diversifiés. Ainsi, l'étude comparée présentée ici a pour objet de confronter les identités institutionnelles des directeurs généraux des administrations locales et régionales en Europe. Elle s'appuie sur un panel de 17 pays européens. Cet ouvrage vous en expose les résultats compilés et analysés à travers deux axes de lecture : le positionnement institutionnel des dirigeants territoriaux en Europe et leur environnement professionnel. Cette étude a été réalisée pour l'UDITE (Union des dirigeants territoriaux de l'Europe) et le SNDGCT (Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales) en partenariat avec l'ONG EUROPA (Entretiens universitaires réguliers pour l'administration en Europe).

SNDGCT, UDITE, EUROPA,
Statuts, compétences et responsabilités des dirigeants territoriaux en Europe,
Éditions Berger-Levrault (coll. « Au fil du débat »),
octobre 2016, 160 p., 29 €.

L'ÉCOLE FACE À LA VIOLENCE – DÉCRIRE, EXPLIQUER, AGIR

Une approche objective de la violence à l'école est plus que jamais nécessaire. Il ne s'agit pas d'être naïfs mais bien de poser les questions essentielles et d'y répondre à l'aune de la recherche scientifique. Ce livre rassemble les contributions d'un panel international de chercheurs parmi les meilleurs spécialistes. Comment mesurer la violence à l'école et comment la définir – du harcèlement à la violence d'intrusion ou à la cyberviolence ? Comment y faire face ? La tolérance zéro est-elle une solution ? Quels liens avec le climat scolaire ? Avec la radicalisation ? Quel travail avec la Police ? Que nous apprend la « science du danger » sur les risques et sur leur prévention ? Comment gérer les menaces ? Y a-t-il des « bonnes » et des « mauvaises » solutions ? Comment faire face aux troubles du comportement ? Comment se former ? Autant de questions vives, en France comme à l'étranger dont les réponses s'appuient sur des recherches solides, pour ne pas céder aux simplismes dangereux.

Éric Debarbieux (ss. la dir.), *L'école face à la violence – Décrire, expliquer, agir*,
Éditions Armand Colin (coll. « Sciences humaines & sociales »)
octobre 2016, 255 p., 25 €.



REVITALISER SON CŒUR DE VILLE L'ADAPTER AU COMMERCE DE DEMAIN

Depuis 30 ans, le commerce connaît sa plus profonde mutation : développement du e-commerce (mais attentes croissantes de services de proximité) ; hausse importante des surfaces commerciales depuis 2008 (mais accélération de la consommation hors magasins)... Nous sommes au début de l'émergence d'un nouveau modèle commercial qu'il va falloir accompagner en imaginant de nouvelles stratégies territoriales pour le commerce.

Pour les collectivités se pose la question de l'avenir des centres-villes et centres-bourgs, regroupés dans cet ouvrage sous le terme de « centralités ». Quelle forme et quelle vocation devra avoir la centralité de demain ? Quels sont les conditions ou facteurs de commercialité à respecter pour une centralité attractive, en particulier pour des villes moyennes ne pouvant s'appuyer sur un rayonnement métropolitain ? Quel rôle doit jouer la collectivité dans un contexte de réduction des marges de manœuvre financières ? Quelles actions prioritaires sont à mener, au-delà de l'aménagement des espaces publics ? L'objectif de cet ouvrage est de vous donner les clés pour bâtir une feuille de route afin d'organiser, aménager et manager les centralités de demain.

David Lestoux, *Revitaliser son cœur de ville – L'adapter au commerce de demain*,
Territorial éditions, novembre 2016, 74 p., 45 €.



LES 12 POINTS CLÉS DE LA CARRIÈRE DU FONCTIONNAIRE HOSPITALIER

Référence depuis 25 ans, cet ouvrage développe les principales dispositions législatives, réglementaires, et les décisions jurisprudentielles, ayant trait à la carrière du fonctionnaire hospitalier, mais aussi aux contractuels ainsi qu'à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires.

Cette 13^e édition intègre notamment :

- la loi du 20 avril 2016 qui introduit de nouvelles règles déontologiques, actualise les droits et obligations des fonctionnaires, améliore le dispositif de prévention des conflits d'intérêts et la protection des lanceurs d'alerte et renforce l'encadrement du cumul d'activités ;
- la loi du 29 décembre 2015 de finances pour 2016 et notamment son article 148 qui fait de la carrière linéaire sans augmentation ni réduction d'ancienneté la règle applicable au 1^{er} janvier 2017 ;
- les décrets et arrêtés du 19 mai 2016 qui mettent en œuvre pour certains corps la mesure dite du « transfert primes/points » dans le cadre de la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations (PPCR) ;
- les décrets des 5 novembre 2015, 25 mai 2016 et 8 juillet 2016 sur la situation juridique des contractuels, la majoration de la rémunération et le développement professionnel continu.

André Lucas et Marie-Thérèse Sacco,
Les 12 points clés de la carrière du fonctionnaire hospitalier,
Presses de l'EHESP, octobre 2016, 400 p., 32 €.

...à lire

LE MANAGEMENT PUBLIC

- 21 **ENTRETIEN AVEC **CAROLE DELGA**,
PRÉSIDENTE DE LA RÉGION
OCCITANIE/PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE**
-
- 24 **ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION
DU MANAGEMENT PUBLIC,
UN ENJEU MAJEUR DE MODERNISATION**
Par **Laure de la Bretèche**, secrétaire générale
pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)
-
- 27 **LE RENOUEAU DES OUTILS MANAGÉRIAUX
DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT**
Par **Thierry Le Goff**, directeur général de l'administration
et de la fonction publique (DGAFP),
et **Carine Soulay**, directrice adjointe au DGAFP
-
- 31 **SERVIR L'ÉTAT AUJOURD'HUI ET DEMAIN :
QUELS DÉFIS ? QUELLES COMPÉTENCES ?
POUR QUELLES MISSIONS ?**
Par **Nathalie Loiseau**, directrice de l'École nationale
d'administration (ENA)
-
- 36 **DE QUELQUES RECOMMANDATIONS PRATIQUES
AU FUTUR HAUT FONCTIONNAIRE**
Par **Jean-Denis Combrexelle**, président de la section sociale
du Conseil d'État, ancien directeur général du travail
-
- 39 **ANIMER UNE COMMUNAUTÉ**
Par **Jean-Luc Delpuech**, président des Hautes Écoles
Sorbonne Arts et Métiers, heSam Université
-
- 41 **L'AGILITÉ : UN NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL
POUR RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ
ET À L'INCERTITUDE DE L'ENVIRONNEMENT PUBLIC ?**
Par **Gérald Falquérho**, co-fondateur de La Fabrique Humaine,
enseignant à Grenoble École de Management
-

INTERVIEW

ENTRETIEN AVEC CAROLE DELGA, PRÉSIDENTE DE LA RÉGION OCCITANIE/PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE



Crédit photo : David Mangendre

“

Un bon manager public aujourd'hui n'est plus seulement un expert métier, détenteur de tous les savoirs. Il faut surtout qu'il soit un responsable d'équipe, légitime, créatif, qui sache décliner concrètement un projet politique, le faire partager par ses équipes, encourager dans ce cadre ses collaborateurs à innover, repérer les hauts potentiels et les encourager à devenir les chefs d'équipes de demain

”

LES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE : Quels sont les grands enjeux du management public aujourd'hui ?

CAROLE DELGA : En tant que présidente de région, je crois en l'innovation. Que ce soit dans les politiques publiques que nous mettons en œuvre mais aussi en termes de management public. L'innovation, c'est une nécessité pour un management en perpétuelle adaptation.

Nous sommes dans un monde où tout change, où tout bouge. La région est bien placée pour le savoir : changement de compétences, d'aire géographique avec la nouvelle région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, de taille d'effectif, etc. Notre contexte évolue en permanence. L'administration régionale doit avant tout être capable de s'adapter à ces perpétuelles évolutions et à ce qu'elle sera dans dix, vingt ans. Ce sont les managers qui sont les leviers de cette agilité. Il leur est demandé aujourd'hui de gérer le complexe (l'émotion, l'irrationnel, les jeux de rôle), plus que le compliqué. En Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, nous avons souhaité que l'innovation, qui caractérise tellement l'ensemble de nos territoires, soit également une marque de fabrique de notre collectivité. L'innovation doit clairement être un moteur de notre fonctionnement, à tous les niveaux de notre administration. C'est pourquoi nous sommes, par exemple, en train de constituer auprès de la Direction générale des services une direction de projet innovation, intitulée le Lab', qui aura pour mission de diffuser de l'innovation, à tous les étages de notre maison, à la fois en interne et vers les citoyens.

Ce management repose sur le partage des compétences et des responsabilités. La concertation en est un principe majeur. Un bon manager public aujourd'hui n'est plus seulement un expert métier, détenteur de tous les savoirs. Il faut surtout qu'il soit un responsable d'équipe, légitime, créatif, qu'il sache décliner concrètement un projet politique, le faire partager par ses équipes, encourager dans ce cadre ses colla-

borateurs à innover, repérer les hauts potentiels et les encourager à devenir les chefs d'équipes de demain. Les fonctionnaires territoriaux sont plus qualifiés et compétents que jamais, dotés d'un professionnalisme et d'un esprit de service public que je tiens personnellement à mettre en avant dès que j'en ai l'opportunité ; notre management doit en tenir compte.

C'est dans cet esprit que nous avons mis l'accent sur la notion de concertation, depuis la naissance de la nouvelle région. La transformation majeure que connaît notre administration régionale doit se bâtir collectivement, avec l'ensemble des équipes. Par exemple, nous avons fait en sorte que la réorganisation des services soit opérée en lien étroit avec les agents. Leurs propositions, leurs attentes, leurs retours ont été intégrés à la démarche de réorganisation. « Seul, on va plus vite. Mais ensemble, on va plus loin », dit un proverbe africain. La clef, c'est l'intelligence collective des équipes. Là encore, dans mon esprit, mon engagement politique, et ma méthode, le collectif l'emporte toujours sur l'individuel ou les ego. Dans le monde d'aujourd'hui, seul, on n'arrive à rien. C'est en jouant collectif et en associant largement que nous répondons aux besoins de nos concitoyens. Je crois d'ailleurs qu'ils l'ont largement exprimé lors des dernières élections...

Imposer la démarche managériale comme un changement culturel majeur, à faire vivre au quotidien. C'est un vrai changement de mentalité qui doit s'opérer aujourd'hui chez nos managers. Développer cette nouvelle culture managériale est pour moi l'un des plus grands enjeux de mon administration. Les plans de formation ne feront pas tout. Il faudra mettre en place un véritable appui quotidien à nos managers pour les y amener, et je compte sur la Direction générale pour assurer cet accompagnement. Depuis la naissance de la nouvelle Région, en lien avec le directeur général des services Simon Munsch, nous avons multiplié les temps d'échange avec les équipes d'encadrement : ateliers, séminaires, échanges, mais aussi avec les agents de terrain.

J'ai ainsi réuni pour la première fois tous nos ARL (agents régionaux des lycées) pour un échange direct sur leurs préoccupations.

Un changement culturel exige du temps. Mais au final, ce sera du temps de gagné pour l'administration.

C'est dans le même esprit que nous mettons en place des contrats de délégation, à l'intérieur de la Direction générale et dans les directions. Ils visent à instituer de façon durable nos nouveaux modes de management, fondés sur la confiance.

Je souhaite un management public tourné vers la recherche de proximité. Un autre enjeu, crucial, à l'heure où le lien entre élus et administrés peut parfois être déconsidéré, sera celui de construire avec les usagers les dispositifs qui leur sont destinés. Les mots sont à la mode : « design de service public », « co-construction des politiques publiques », mais à la région notre volonté est réelle de concevoir, avec l'utilisateur, des équipements et des services dont il a précisément besoin. C'est ainsi que j'ai organisé les EGRI (États généraux du rail et de l'intermodalité) : 37 réunions publiques, 80 jours de débats, qui ont abouti à près de 14 000 contributions citoyennes. De même pour l'élaboration de notre stratégie régionale pour l'emploi et la croissance. Elle fait l'objet d'une concertation large en plusieurs étapes pour faire partager par l'ensemble des territoires et des partenaires les enjeux et les grands axes de cette politique régionale qui développera toutes les synergies possibles entre économie, innovation, recherche et formation professionnelle,

En Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, deux mots d'ordre guident mon action et celle des équipes : excellence et proximité.

CFP : Existe-t-il de ce point de vue une différence entre les administrations de l'État et une grande région ?

CD : Vous savez nous sommes déjà l'équivalent d'un État, plus vaste que 13 pays de l'Union européenne avec 5,7 millions d'habitants. Dans les grandes lignes, non, je ne crois pas en cette différence.

Dans les grandes lignes, non. C'est l'efficacité dans le service public qui doit guider, pas la taille ni les compétences, donc je pense en effet que le mouvement que nous impulsions au niveau des managers de notre institution va se retrouver à tous les niveaux de l'administration, de même que dans les grands groupes privés.

Des particularités peuvent cependant être notées : la réforme territoriale, dont l'ampleur est sans précédent, rend les enjeux de management public cruciaux dans les grandes régions

comme la nôtre ; la proximité avec les territoires est très forte dans les régions, avec des attentes très fortes, très présentes, dans nos missions comme dans notre travail quotidien, et dont notre management doit tenir compte en permanence ; enfin l'évolution des missions des Régions est constante, ce qui rend l'enjeu d'adaptation encore plus prégnant.

En quelque sorte, c'est le degré des contraintes qui pèsent sur les régions, qui constitue, à mon sens, une différence.

CFP : Quel est l'impact en termes de management de la réforme des régions ?

CD : Intégrer le doublement des effectifs régionaux et des distances.

La réforme a impacté fortement l'administration régionale, notamment sur son volet humain. Nous avons aujourd'hui un peu plus de 6 500 agents à manager, avec des équipes distantes de 400 km et un nombre conséquent de sites de travail ! Cette taille implique de nouveaux modes de travail : fini les réunions mono-site, fini le « chef » détenteur de toutes les signatures. En Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, nous sommes à l'ère des visioconférences (nous expérimenterons demain probablement le télétravail), de la délégation pour plus de fluidité dans les prises de décisions, de pilotage de projet plus que de service, de missions plus que de tâches, de responsabilisation plus que de sous-couverts... Nous nous sommes adaptés à cette nouvelle donne.

• À l'incertitude, nous répondons par l'information et la clarification.

La mise en place d'une telle réforme engendre des interrogations, dans les équipes. Il est de la responsabilité du management d'être à l'écoute des questionnements qui peuvent légitimement apparaître. Il y a une nécessité d'écouter et de rassurer les agents, notamment en clarifiant et en précisant bien les nouvelles organisations mises en place. Après la phase de mise en place de notre nouvelle organisation, qui a nécessité beaucoup de concertation mais aussi d'abnégation de nos managers, nous avons initié une période de stabilisation des fondations que nous avons posées. Dans ces deux phases, l'information et la concertation ont été capitales. Nous avons par exemple multiplié les efforts pour développer la communication interne ; nous avons également mis en place des contrats de délégation, signés au sein des équipes, pour bien préciser les périmètres d'activité, poser qui fait quoi et avec quel champ de responsabilité.

• Pour la nouvelle région, une 3^e voie plutôt que l'addition de deux.

Je l'ai indiqué dès mon élection à la tête de la région. Je veux pour cette nouvelle région que nous recherchions sans cesse une troisième voie. Je ne veux pas une simple addition des

deux, pas un modèle plus qu'un autre, et encore moins un management plus qu'un autre.

La réforme a conduit à la réunion de deux administrations, deux équipes qui avaient chacune leurs pratiques, leurs cultures, leurs façons de faire. Un enjeu majeur du management de la nouvelle région est de créer une culture commune, pour des équipes qui se découvrent. En Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, nous avons décidé de rechercher une 3^e voie : il ne s'agit pas de comparer deux pratiques pour en garder la meilleure, mais plutôt d'inventer de nouvelles façons de faire, en s'assurant continuellement de l'adéquation de nos dispositifs avec les besoins réels des habitants-tes. Il va de soi que pour inventer cette troisième voie, nous faisons largement appel à l'intelligence collective des équipes, *via* de multiples moyens : groupes-projets transversaux, ateliers de réflexion coopératifs, séminaires, boîte-à-idées, directions de projet, conférences internes pour faire partager un socle commun de connaissances sur notre territoire...

Une fois notre cadre bien consolidé, nos équipes seront appelées à « sortir », à aller voir à l'extérieur ce qui se fait, ce qui innove, ce qui marche, ce qui pourrait être réutilisé dans notre pratique quotidienne pour une plus grande efficacité de notre collectivité.

Propos recueillis par **Matias Guyomar**



ÉCOLE, DÉMOCRATIE ET SOCIÉTÉ

L'ouvrage de Christophe Kerrero, *École, démocratie et société*, publié aux éditions Berger-Levrault, s'inscrit à merveille dans la collection « Au fil du débat »*. Livre engagé, au sens noble du terme – engagé dans son temps, engagé dans la lucidité, engagé sur le chemin de la compréhension – il s'adresse à tous les acteurs du monde éducatif. Mais il sait aussi sortir de l'établissement, à la rencontre de tous ceux qui souhaitent trouver dans un livre des réflexions solides et stimulantes auxquelles se confronter.

Quelle place de l'école en général et de la scolarité en particulier dans une société de la connaissance mondialisée ? Où l'école se situe-t-elle entre institution et service public, entre culture désintéressée et préparation à l'insertion ? L'éducation est-elle la dernière utopie du monde moderne ?

L'idée maîtresse de Christophe Kerrero est d'observer le passé pour expliquer le présent, de remonter aux sources pour mieux comprendre les ruptures d'aujourd'hui. Mieux connaître les fractures de notre école est un préalable à toute tentative de leur réduction. Cet ouvrage a

l'ambition d'y contribuer en apportant sa pierre au débat, ouvert par l'auteur lui-même à travers les lignes qui suivent.

IDENTIFIER AU FIL DU TEMPS LES RUPTURES ET LES MAUX

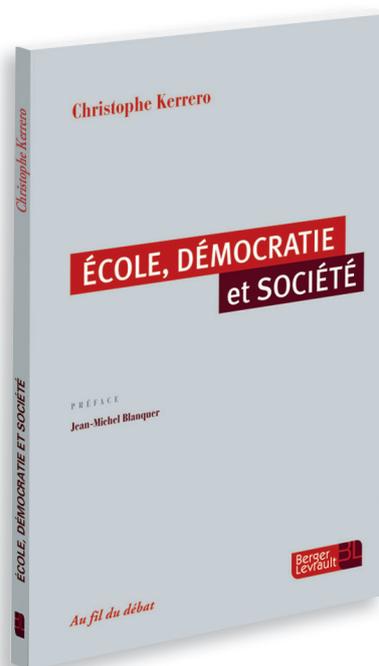
Dans l'ancien régime, l'École sert à édifier le peuple et à faire émerger une élite capable de gouverner le pays. Puis, avec les évolutions démocratiques de la société, de la monarchie de Juillet à la fin de la III^e République, commence à poindre l'idéal d'un peuple qui doit être instruit en tant que souverain, les meilleurs pouvant rejoindre l'élite. Enfin, dans un troisième temps, la volonté de démocratisation se confond avec la simple massification.

Au fil de ces trois temps, les ruptures apparaissent.

L'utilité, notion marchande, l'emporte sur le sens du savoir, gratuit à l'origine.

La course folle aux diplômes a eu pour effet de dévaloriser toute qualification non académique. Déconcentration et décentralisation n'ont pas abouti à des choix clairs ; les querelles entre les partisans de l'une et de l'autre ont fait perdre beaucoup de temps.

L'égalitarisme, égalité dévoyée, entraîne chaque enfant vers un même modèle, oublieux de sa responsabilité et de sa liberté. Aujourd'hui, la montée de l'hétérogénéité des publics scolaires est repérée comme la première difficulté et la plus importante pour les professeurs. Elle combine une multiplicité de facteurs où interviennent hétérogénéité sociale, de niveau, migratoire, et ambition assignée à l'école en général, au collège en particulier.





École, démocratie et société : trois mots que l'on retrouve souvent dans le discours et les intentions véritables, mais dont l'association renvoie à un écheveau de difficultés, au croisement des attentes de la société envers son école



Ainsi, on déplore toujours 20 à 25 % de mauvais lecteurs, 15 à 20 % de décrocheurs, de jeunes sans qualification, sans emploi... On se retrouve sans voix à chaque nouvelle évaluation internationale et on se lamente sur un système scolaire qui reproduit les inégalités.

RENOUER AVEC UNE ÉCOLE HUMANISTE, DÉPASSER LES LIMITES DE LA MASSIFICATION

Dans le domaine de l'éducation, quelles devront être les priorités d'un nouveau Gouvernement ? L'auteur rappelle un cadre général de valeurs et de principes, à son sens au cœur d'un cercle démocratique vertueux, par-delà même les crises et les difficultés.

Il faut d'abord renouer avec la mobilité sociale. L'école doit le permettre et montrer l'exemple par l'émergence de cadres issus du peuple en son sein même, à condition de les repérer et de les former tôt, dans des internats puis dans des écoles professionnelles *ad hoc* où ils seraient rémunérés en échange d'un engagement à servir l'École de la République. À cet égard, les internats d'excellence, avec une dimension symbolique forte, auraient pu ouvrir cette voie. Ensuite, il faut favoriser une véritable révolution démocratique. Dans la société, cela signifie permettre à un grand nombre de citoyens d'occuper, à un moment ou à un autre, une fonction élective, en renonçant au cumul des mandats et à leur succession illimitée dans la durée.

La laïcité est une nécessité si l'on veut conserver et transmettre notre modèle républicain, parce qu'elle est éminemment protectrice. Le préalable à l'école, c'est en effet la sécurité. Pas seulement la sécurité physique, même si elle est la responsabilité première des chefs d'établissement ; la sécurité émotionnelle également, la sécurité de pouvoir penser librement. C'est pourquoi l'école, le collège ou le lycée doivent être indépendants de toute emprise politique, économique, religieuse ou idéologique. Une enceinte scolaire préservée, c'est en effet la garantie d'un lieu protégé, réglementé. Il ne s'agit pas de bâtir des murs pour s'enfermer dans une citadelle assiégée. Il s'agit de construire une enceinte qui soit une sorte de sanctuaire protecteur pour les élèves qui sont avant tout, ne l'oublions pas pour la majorité d'entre eux, des mineurs.

Or un mineur, c'est une personne qui est reconnue par la loi comme vulnérable. Vulnérable mais aussi influençable. Et l'école doit d'abord développer l'esprit critique, distinguer les savoirs de l'opinion, de la doxa, mais aussi des croyances qui peuvent facilement s'imposer sans exercice du libre arbitre chez un jeune esprit. On va à l'école pour apprendre à argumenter, pour respecter la pensée des autres, parce que ce sont des préalables pour construire sa pensée propre. Les élèves sont des êtres vulnérables mais aussi des êtres en devenir. Sans règles claires, ils sont capables de se

faire du mal. C'est pour toutes ces raisons que l'école doit neutraliser les idéologies de toute nature, sources de tensions.

Enfin, l'enjeu est de remettre l'humain au centre de la question scolaire.

Quel que soit le Gouvernement, il aura une priorité : la maîtrise de la langue française, matrice de la culture de notre pays sans laquelle aucune construction individuelle ou collective n'est possible. En français, on a cru longtemps que des grilles de lecture pouvaient dévoiler un texte et intéresser les élèves. Il faut au contraire s'en remettre au professeur, à sa capacité de dire et de lire le texte pour qu'il parvienne à toucher l'universel qui est en chacun de nous. On doit faire confiance à la capacité des maîtres et tout mettre en œuvre pour qu'ils maîtrisent suffisamment leur discipline.

Par ailleurs, renouer avec une école humaniste, c'est envisager, en les dissociant, culture et qualification professionnelle. Pourquoi quelqu'un qui se destine à un métier manuel n'aurait-il pas accès à une haute culture de qualité ? L'École n'est en aucun cas le monde, mais cela ne signifie pas qu'elle ne doit pas y préparer. Toute technique s'acquiert, tout métier s'apprend, mais la maîtrise de la langue, la familiarité avec l'art et les grands textes constituent la véritable préparation à l'école de la vie.

Il y a place et nécessité aujourd'hui pour proposer aux enfants de notre pays une sorte de « gai savoir » qui passe par la prise de conscience du tragique de l'existence et s'oppose au prêt à penser.

Véronique Forsse

* Christophe Kerrero, *École, démocratie et société*, Éditions Berger-Levrault (coll. « Au fil du débat »). Mai 2016, 300 p., 29 €.