

LA CRISE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

quelles réponses ?

Réunion présidée par

Dominique Bussereau, *président de l'IFGP, ancien Ministre*

Débat animé par

Marylise Lebranchu, *présidente du COGP, ancienne Ministre*

DOCUMENT 3

**→ Propositions à intégrer
à la plateforme présentée
par l'IFGP**

NOTA : ce document 3 est le résultat
d'une approche croisée entre la plateforme
proposée par l'IFGP et les contributions
exposées lors du débat en COGP

analyse et synthèse

RAPPROCHEMENT PLATEFORME DE PROPOSITIONS IFGP ET CONTRIBUTIONS LORS DU DÉBAT EN COGP

Après rapprochement entre le document de propositions de l'IFGP et les échanges du COGP du 3 juin 2026,

➔ il apparaît que les propositions ont été **très largement confortées** par les participants. Les discussions n'ont pas remis en cause les grandes orientations ; elles les ont plutôt **enrichies, nuancées ou précisées**. La discussion porte essentiellement sur le degré de réforme souhaitable. Trois propositions soulèvent des réserves fortes (l'évolution du statut de l' élu, la réforme de la Fonction publique, la réorganisation territoriale) qui nécessitent des approfondissements.

1. RECENTRER LE RÔLE DE L'ÉTAT : proposition largement validée

Le premier axe du document IFGP est celui qui recueille le consensus le plus fort. L'idée d'un **État unitaire mais stratégique**, concentré sur les missions régaliennes, garant des solidarités nationales et laissant davantage de responsabilités de mise en œuvre aux territoires, est reprise presque mot pour mot par la majorité des intervenants.

Les représentants des associations d'élus (Régions de France, Départements de France, France urbaine, Villes de France, APVF, AMRF) ainsi que le SNDGCT convergent sur plusieurs points :

- L'État doit fixer les orientations nationales ;
- Les collectivités doivent disposer d'une réelle liberté de mise en œuvre ;
- Les moyens financiers doivent accompagner les compétences transférées ;
- La relation État-collectivités doit reposer sur la confiance et la contractualisation.

Deux enrichissements apparaissent toutefois.

D'abord, plusieurs intervenants insistent davantage que le document sur la nécessité de **préserver la solidarité nationale**, notamment la péréquation, qui constitue selon eux une mission essentielle de l'État.

Ensuite, plusieurs rappellent que l'État doit également mieux assumer son rôle européen, dimension peu présente dans les propositions initiales.

La seule réserve importante concerne l'idée d'un État « modeste ». Aucun intervenant ne conteste le recentrage, mais plusieurs préfèrent parler d'un **État fort dans ses responsabilités**, plutôt que d'un État simplement allégé.

2. REPENSER L'ORGANISATION DE L'ÉTAT : un accord très large, mais des nuances importantes

Les propositions relatives à la clarification des compétences, au droit à l'expérimentation, à la contractualisation et à l'autonomie réelle des collectivités sont très largement approuvées.

Le débat apporte toutefois plusieurs compléments majeurs.

a) La **déconcentration** devient une **priorité**.

Le document évoque surtout la décentralisation.

Les débats montrent que les participants considèrent désormais qu'il est impossible de poursuivre la décentralisation sans renforcer simultanément la déconcentration.

Le couple **décentralisation / déconcentration** apparaît ainsi comme un principe structurant qui mériterait d'être davantage affirmé dans le document final.

b) Le rôle du préfet est davantage valorisé.

Les propositions IFGP évoquent une mise en cohérence des actions des collectivités par le préfet.

Les échanges vont plus loin. Ils soulignent que le préfet doit :

- Conserver son rôle d'incarnation de l'État ;
- Disposer d'une véritable autorité sur les services déconcentrés et les opérateurs ;
- Devenir un partenaire davantage qu'un contrôleur.

Le rôle du préfet est donc renforcé dans les débats.

c) Les compétences doivent être clarifiées

Là encore, le consensus est presque total.

En revanche, plusieurs intervenants restent prudents sur la perspective de délégations variables ou optionnelles, craignant une complexification supplémentaire, notamment en cas de mise en place d'un pouvoir réglementaire local.

3. REPOSITIONNER LES ÉLUS : un consensus sur le diagnostic, beaucoup moins sur les solutions

C'est probablement le chapitre ayant suscité le plus de nuances.

Tout le monde partage le constat :

- Les mandats deviennent extrêmement exigeants ;
- La fonction est insuffisamment reconnue ;
- La formation est insuffisante ;
- La reconversion est difficile.

En revanche, plusieurs propositions du document IFGP sont discutées.

➔ Un véritable statut de l' élu

Le document pose clairement la question d'un statut comparable à celui de la Fonction publique. Or les échanges montrent une forte réticence.

Les représentants des communes rurales, des petites villes et même plusieurs maires de villes moyennes craignent :

- Une professionnalisation excessive ;
- Une rupture avec le caractère citoyen du mandat ;
- Une moindre représentativité.

En revanche, ils soutiennent presque unanimement :

- Une meilleure formation ;
- Une meilleure indemnisation ;
- Une meilleure protection sociale ;
- Une meilleure prise en compte des retraites ;
- Une meilleure reconversion professionnelle.

Le futur document gagnerait probablement à distinguer plus clairement :

- **Professionnalisation du mandat** (contestée),
- **Professionnalisation de l'accompagnement des élus** (largement soutenue).

➔ Le rôle stratégique de l' élu

Le document oppose parfois décideur/stratège et technicien. Cette opposition est largement relativisée.

Tous les représentants des communes rappellent que, dans les petites collectivités notamment, l' élu reste nécessairement technicien. Il est avancé la proposition de remplacer cette distinction par la notion **d'alignement entre élus et administration**. Cette approche paraît très largement partagée.

4. RÉFORMER L'ADMINISTRATION : une modernisation oui, une rupture non

Le document IFGP pose plusieurs questions volontairement ouvertes concernant :

- Le statut de la fonction publique ;
- La déconnexion des trois Fonctions publiques ;
- La flexibilité statutaire ;
- Les concours ;
- Les carrières.

Les échanges permettent de mieux hiérarchiser ces propositions.

➔ **Ce qui fait consensus**

Les participants soutiennent :

- Une gestion davantage fondée sur les métiers ;
- Une meilleure reconnaissance des compétences pour la gestion des carrières ;
- Des concours modernisés ;
- Davantage de mobilité entre administrations ;
- Des allers-retours public/privé facilités ;
- Une meilleure appréciation des territoires par les Hauts fonctionnaires.

➔ **Ce qui fait débat**

En revanche, plusieurs intervenants rejettent explicitement :

- La remise en cause du statut comme principe fondateur ;
- La séparation des trois Fonctions publiques.

Il ressort des échanges que le statut constitue une garantie de neutralité et de continuité du service public.

Ainsi, le débat déplace clairement le curseur : réformer le statut oui ; remettre en cause son existence non.

5. VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'ACTION PUBLIQUE : probablement le chapitre le plus consensuel

Les propositions relatives à la nouvelle valeur publique, à la participation des citoyens, à l'évaluation, à la proximité et à l'adaptation permanente des politiques publiques rencontrent un très large accord.

Les débats les enrichissent sur plusieurs aspects.

➔ **L'Intelligence artificielle (IA)**

Le document présente essentiellement l'IA comme un levier de transformation.

Les intervenants complètent en soulignant :

- Les risques de cybersécurité ;
- La nécessaire protection des données ;
- Le contrôle par les personnels des recommandations de l'IA (pas infaillible) ;
- Les questions éthiques ;
- Les impacts sur les métiers.

L'approche devient donc plus équilibrée.

➔ **L'évaluation**

Les participants soutiennent fortement :

- Une évaluation des politiques publiques ;
- Une évaluation fondée sur les résultats ;
- Une meilleure prise en compte de la satisfaction des usagers.

En revanche, la question de transparence excessive est posée : risques de contentieux nombreux et sans réel objet entraînant des blocages ou des retards de projets, des coûts de procédure, de la démotivation, ...

LES TERMES FORTS TRANSVERSAUX

Les débats permettent également d'identifier plusieurs thèmes qui mériteraient d'être davantage présents dans le document IFGP.

1. La confiance

C'est probablement le mot le plus souvent revenu.

Confiance entre :

- État et collectivités ;
- Elus et administration ;
- Elus/Administration et citoyens.

Le futur cahier de propositions gagnerait à faire de cette notion un principe structurant.

2. La stabilité

Les élus demandent avant tout :

- Une stabilité des règles ;
- Une stabilité des financements ;
- Une stabilité institutionnelle.

Cette exigence est plus présente dans les débats que dans les propositions initiales.

3. La simplification

Tous dénoncent :

- L'empilement des normes ;
- La complexité institutionnelle ;
- L'illisibilité des compétences.

Cette attente apparaît plus forte encore que la recherche d'une nouvelle réforme institutionnelle.

4. Les territoires

Les débats montrent que les propositions doivent davantage tenir compte :

- Des différences entre communes rurales et urbaines ;
- Des réalités des petites collectivités ;
- De la diversité des capacités administratives.

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Le document IFGP apparaît comme une **excellente base de travail**, largement validée par les membres du COGP. Les échanges ne remettent pratiquement jamais en cause ses cinq grands axes ; ils les confortent en les enrichissant d'une forte dimension opérationnelle issue de l'expérience des élus, des hauts fonctionnaires territoriaux et des préfets.

Trois orientations ressortent particulièrement renforcées : faire de la **confiance entre l'État et les collectivités** le principe directeur de la réforme, affirmer que **décentralisation et déconcentration sont indissociables**, et privilégier une **modernisation pragmatique** des institutions plutôt qu'une refonte radicale des statuts ou de l'organisation territoriale. Les principaux points restant ouverts concernent la professionnalisation du mandat d' élu, l'ampleur de la réforme de la Fonction publique et les évolutions structurelles de l'architecture territoriale.

