

Contribution à la réflexion engagée par France Stratégie sur l'action publique de demain

La dernière réunion du comité de la fonction publique de la Fondation Condorcet, tenue le 5 décembre 2014 dans les locaux du SGMAP, a été l'occasion d'un échange de vues avec Marie Cécile Naves, Dominique Bureau et Marcel Lepetit, qui ont présenté, pour France Stratégie, la démarche des ateliers sur "l'action publique de demain" initiée à la demande de Thierry Mandon (4 ateliers nationaux et 3 en région). Il s'agit de mettre en cohérence l'exercice lancé de la "revue des missions" et les grandes réformes territoriales avec le sujet de l'innovation des agents et des services.

L'approche préconisée par la Fondation (autonomie, responsabilisation, co-construction, développement du management par les compétences, encouragement à l'innovation et l'expérimentation, recherche du meilleur cadre favorisant de telles dynamiques) est en phase avec cette démarche d'ensemble, et la réunion a été l'occasion de dégager plusieurs axes et propositions opérationnelles.

La réunion a été aussi l'occasion de faire un point sur la prochaine expérimentation mobilité dans deux des nouvelles régions ainsi que sur la prochaine plate forme mobilité public/privé qui va être mise en œuvre en Nord Pas de Calais, avec à la clé la création d'une antenne de la Fondation. En fin de document, une annexe revient sur ces développements, leur dynamique comme les obstacles à franchir.

C'est sur la base de ces échanges qu'a été établie la présente contribution à la réflexion engagée par France Stratégie sur l'action publique de demain. Elle porte sur trois points :

- Objectifs et problématique;
- Innovation et expérimentation : atouts et freins actuels;
- Propositions pour un changement pleinement approprié par les acteurs.



Alain Dumont
Délégué général de la Fondation

Manuel Bamberger
animateur du comité
de la fonction publique

I- OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUE .

A/ Une nouvelle articulation pour demain

Il s'agit de réinventer, renouveler, notre manière de concevoir l'Etat, son rapport aux territoires, aux citoyens, et d' introduire une dimension de co-construction avec les usagers.

L'Etat, qui s'est historiquement construit sur le principe de généralité, avec un service public concepteur et organisateur, doit durablement rompre avec cette logique qui n'est plus adaptée à un monde plus complexe et qui va plus vite . Il s'agit de passer très largement à une logique de pilotage et de régulation, savoir "déverrouiller" au plan central pour libérer les territoires, lieu où s'organisent les mutations en cours et générées par l'économie des usages.

Ce modèle nouveau ne tourne pas totalement le dos à l' héritage de notre modèle centralisé, lequel nous a évité des tensions indépendantistes de type Écosse ou Catalogne, ce qui n'est pas anodin dans une Europe proie de pulsions nationalistes. Mais, en sachant renouveler son rôle et ses missions, en les recentrant sur l'essentiel, en apprenant ou réapprenant confiance et délégation, l'Etat gagnera en impact réel et meilleure gestion stratégique .

La déclinaison d'un modèle plus collaboratif avec les personnels, les citoyens et les territoires s'impose pour un ensemble de raisons :

- en surencadrant, l'Etat a au final perdu de sa capacité à piloter un environnement plus complexe et en mutation toujours rapide;
- l'uniformité n'est pas l'égalité : il faut trouver les moyens de recréer une articulation entre le principe d'universalité d'une part et de dialogue d'autre part;
- budgétaire : il faut rendre un meilleur service aux citoyens avec moins de moyens : il faut donc identifier les besoins au plus près des citoyens pour construire une réponse adaptée;
- en déléguant, l'Etat peut consolider sa dimension stratégique: il doit rompre avec un système où, face aux difficultés, on accumule les dépenses palliatives à chaque crise plutôt que d'investir, méthode de court terme produisant de surcroît peu d'économies à long terme. Il faut aussi changer les pratiques consistant à ouvrir un chantier et le remplacer au milieu du gué parce qu'il n'a pas produit des effets : l'Etat doit retrouver la maîtrise du temps long;
- l'Etat doit repenser son mode d'organisation interne, son modèle de hiérarchie et de management; la recherche des solutions les plus efficaces, opérantes, doit pouvoir mobiliser les compétences et savoirs existants, et qui ne sont pas confondus avec le seul niveau hiérarchique et de configuration de poste ;
- Cette prise de conscience est d'autant plus nécessaire dans le contexte présent de révolution numérique : son effet profitable nécessite que l'on ne la plaque pas simplement sur un mode d'organisation pyramidale qui n'aurait pas évolué ; la révolution numérique, "ce n'est pas les soviets + l'électricité" est il indiqué lors des échanges;
- Il faut, pour y parvenir, renouveler organisation et approche managériale. Le déficit à ce niveau est précisément pointé par France Stratégie comme le maillon faible de la transformation de l'État.

Ces constats et objectifs renvoient au double positionnement de la Fondation : pouvoir mettre en place des initiatives différentes d'un service à l'autre et d'un territoire à l'autre sans besoin de se référer au même modèle d'organisation; comprendre qu'il y a des organisations du travail qui stimulent la mobilisation des compétences, et d'autres qui la freinent.

B/ Comment opérer cette mutation ?

Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les contraintes et une dynamique voulue. Et ce tant sur les aspects structurels, en cours et pour lesquels notre mode d'intervention politique et administrative est bien rodé, que pour les changements de culture administrative : pilotage par objectif, prime à l'initiative au détriment du principe d'uniformité, organisation du travail adaptée à la connaissance et à la valorisation du capital humain.

Car les deux aspects sont profondément liés. Certes, les exercices actuels de revue des missions s'opèrent dans le respect des procédures de dialogue avec les organisations syndicales et dans le souci du respect des personnes (pas de mobilité forcée notamment), gage d'un climat apaisé. Mais cela ne suffit pas pour que ces réformes soient portées par les agents eux mêmes avec conviction et mobilisation. Appropriation, capacité d'initiative et d'expérimentation, revêtent dans ce contexte une grande importance.

II - EXPERIMENTER ET INNOVER : ATOUS ET FREINS ACTUELS

A/ L'Etat a pris conscience de la nécessité de permettre des démarches novatrices ce qui s'exprime par plusieurs avancées .

Quelques exemples d'expérimentation/ dérogation :

- Dans le domaine de l'éducation nationale, l'article 34 de la loi Fillon de 2004 permet à des établissements de concevoir et décliner un projet original, adapté aux spécificités de l'environnement local sous réserve d'un agrément du ministère pour s'assurer de la compatibilité avec les objectifs nationaux.
- Dans le domaine de la santé, l'article 54 de la loi HPST permet des expérimentations d'établissement intégrant une capacité donnée aux professions paramédicales d'exercer, après formation, des tâches qui leur sont à priori interdites par la réglementation .
- Ce mouvement concerne aussi largement le secteur privé : dans le domaine des relations du travail, l'on a développé des possibilités d'accords dérogatoires, et l'accord de 2013 sur la qualité du travail ouvre la voie à des expérimentations dans les entreprises.

On voit bien une tendance de fond à reconnaître que le cadre général doit être moins détaillé, pour permettre plus facilement une innovation qui ne peut précisément venir que de la mise en situation.

Au plan managérial, 3 initiatives témoignent de la prise en compte de cet enjeu :

- Le SGMAP a mis en place des formations "prise de poste" pour les dirigeants et, avec " l'Ecole de la Modernisation", forme les cadres de l'administration à des approches managériales modernes;
- La nomination d'une Déléguée à l'encadrement supérieur permet un travail novateur sur les viviers de dirigeants, alimentant ainsi la prise en compte de la dimension managériale dans les processus de nomination;

- La DGAFP, en lien avec le SGMAP et les différents départements ministériels, a été chargée par circulaire du 2 décembre 2014 d'un travail novateur sur la modernisation de la gestion des cadres de l'Etat, en opérant sur ces terrains de l'innovation et du management un benchmark permanent au travers d'un club de DRH public/privé .

Pour autant ces avancées, quoique réelles, n'ont pas suscité de dynamique et changements forts; les inerties demeurent.

B/ Un environnement peu favorable à l'innovation

Ce dont témoignent nos échanges au sein du comité, c'est qu'en dépit de cette prise de conscience du besoin d'adaptabilité, la réalité sur le terrain s'apparente à une course de haies dans certains cas, à l'indifférence des tutelles dans d'autres, bien loin de valoriser ces initiatives pour favoriser un mouvement d'ensemble. Plusieurs exemples ont été cités à ce titre au cours de nos réunions.

Un cadre juridique permettant "l'expérimentation/dérogation" n'est pas, ou plus, une réponse suffisante : il peut être complexe à comprendre, quand ce n'est pas à découvrir. Et lorsqu'un tel dispositif n'existe pas, lorsqu'apparaît un projet, il n'est pas rare que l'on indique à l'innovateur qu'il peut certes entreprendre mais sous sa seule responsabilité, ce qui freine les esprits prudents.

Une régression est même soulignée au regard du contexte de la fin des années 90, plus réceptif à l'adaptabilité des dispositifs, et auquel il faudrait revenir. Le discours de vœux de Jean Marc Ayrault aux agents publics au début 2014 notait d'ailleurs la tendance à la reconcentration opérée depuis le début des années 2000.

Est évoquée aussi la particularité des fonctions publiques territoriale et hospitalière, centrées, lors de leur création, sur les concepts de responsabilité et d'autonomie quand celle d'Etat conservait une logique beaucoup plus pyramidale et descendante. Or, année après année, on constate la tendance spontanée à vouloir décliner ce "modèle Etat "dans les relations avec les deux autres fonctions publiques, alors que c'est de notre point de vue vers l'inverse qu'il faut tendre.

Ce d'autant que bien des règles et habitudes de travail paraissent parfois décalées au regard des réalités locales. Lors de l'atelier de France Stratégie à Nantes, les professionnels et organisations représentatives faisaient état de leur réticence à devoir s'inscrire dans un schéma préétabli, jugé souvent décalé par rapport à la réalité de leurs métiers : ils demandent à être écoutés dans leurs besoins réels, vivant les schémas homogènes imposés par l'Etat comme autant de carcans.

Ceci n'exprime pas de leur part une défiance en soi vis à vis de l'Etat, mais une demande d'Etat : les professionnels veulent être reconnus, s'inscrire dans un système interdépendant, et collaboratif.

Confiance, encouragement à l'innovation et à la prise de risque, dynamique de co-construction, modernisation managériale, autonomie et responsabilité, constituent les facteurs premiers de cette évolution perçue comme nécessaire. Et que l'on sait solliciter lorsque les circonstances l'exigent.

C/ Apprendre du potentiel d'adaptabilité en situation de crise

L'effet crise, l'urgence, créent en effet un contexte contraint où l'adaptabilité au regard des procédures classiques existantes s'impose avec évidence. Jamais le cœur de l'engagement au service public ne se déploie autant que dans des situations qui font autant sens, et où les qualités d'initiative, de responsabilité et de souplesse se déploient naturellement.

Bon sujet de réflexion au titre de la réforme de l'Etat que de se demander comment décliner aux situations courantes les ingrédients de la performance dans ces circonstances que sont la confiance et la délégation.

En Loire Atlantique, le travail commun organisé par les professionnels et l'ensemble des services publics, qu'ils ressortent de l'Etat ou des collectivités territoriales, pour permettre aux Chantiers de l'Atlantique de surmonter la crise et de retrouver leur compétitivité en est une illustration débattue lors de l'atelier de France Stratégie à Nantes. Les services de l'Etat ont su largement réinventer leurs dispositifs pour répondre aux besoins exprimés par les professionnels : plans de modernisation et d'anticipation des compétences, solidarité interentreprises et des dispositifs de formation pour conserver les salariés concernés en activité et améliorer les qualifications, accord obtenu de l'Education nationale pour adapter des cursus de formation initiale.

On citera également le cas de l'Armée de l'air, qui a très largement développé des processus collaboratifs et incitateurs à l'innovation, pour se repositionner et conserver une force l'initiative dans un contexte de réduction drastique de moyens.

III- UNE STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE POUR LE CHANGEMENT

Mobilisation des compétences, autonomie, responsabilité, sont liées : car on ne saurait décliner avec succès une quelconque méthode collaborative si les capacités d'adaptabilité et d'innovation des unités et services sont bridées. Pour que chacun s'engage, qu'il soit partenaire, usager, agent public ou salarié, encore faut-il qu'il soit convaincu d'une vraie possibilité d'agir, construire, participer, influencer, et d'abord d'être écouté. C'est pourquoi dans ce qui suit on insistera sur la corrélation entre la mise en place d'une organisation du travail propice à l'innovation partagée, et d'un cadre renouvelé de l'action de l'Etat tirant toutes les conséquences d'un large pilotage par objectif.

Ces axes sont stratégiques pour l'Etat au regard des prochaines échéances de la réforme territoriale : nous allons aborder une nouvelle phase de la décentralisation avec des compétences transférées aux régions, auxquelles pourront s'ajouter, selon les régions, des transferts optionnels, à géométrie variable. La logique d'uniformité est donc déjà mise en cause. Il est dès lors d'autant plus prioritaire que l'Etat construise sa réponse sur tout le territoire avec une cohérence nationale des principes et objectifs, et une adaptabilité aux situations.

Le management par les compétences, cœur du positionnement de la Fondation Condorcet, y trouve précisément sa place, indissociable d'un changement plus général dont on trouvera ci-dessous les principes cadre et quelques premières propositions opérationnelles.

A/ Préconisations cadre évoquées lors de la réunion du 5 décembre 2014

1/ Réinventer le rôle de l'État.

L'État "contrôleur" doit lâcher prise et faire confiance. Il s'agit de passer de la posture de l'Etat "censeur" à l'Etat "partenaire", ne plus sur-encadrer pour mieux être en meilleure capacité d'impulsion et d'appui, savoir prendre de la distance sur les projets de transformation, les faire connaître et les accompagner.

Tout comme les débats de l'atelier de France Stratégie du 16 décembre 2014, ceux du comité du 5 décembre insistent sur l'importance de la vision d'ensemble du projet et de la mission portée par l'Etat et les administrations centrales. C'est la boussole qui permet aux principes d'adaptation, d'autonomie et de délégation, vus ci après, de donner leur pleine efficacité.

2/ Moins de textes, et un effort mis sur la capacité de mise en œuvre et d'appropriation.

Il s'agit de trouver le bon équilibre, avec des managers responsables dans le cadre d'un pilotage par objectifs ; revisitant alors naturellement et sans heurts la question de l'expérimentation puisque l'on disposerait d'une large autonomie pour atteindre les objectifs. Cette articulation est aussi le moyen de bâtir un dispositif plus réactif et donc mieux adapté à la complexité du monde contemporain.

3 /Gagner en rapidité pour gagner la confiance.

Il faut que le temps entre le moment où une décision est annoncée et le moment où elle est mise en œuvre soit rapide. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui à raison des habitudes et de la complexité des textes existants. Problème difficile car le fameux choc de simplification est inévitablement long à mettre en place ne serait ce que pour des raisons juridiques, ce qui accroît l'attente et l'impatience.

Ce constat milite pour une période intermédiaire où les projets innovants, même dérogoires aux textes existants, pourraient être instruits et, s'ils sont validés, être accompagnés par les administrations de tutelle (comme le fait aujourd'hui la DGAFP avec l'expérimentation dans le Nord Pas de Calais) et faire l'objet d'un suivi avec les partenaires sociaux.

4/ Un nouveau cadre favorisant les expérimentations / innovation

Il faut, au plan central, définir un cadre lisible et simple pour permettre et encourager ces expérimentations, et assurer leur suivi; en délaissant la notion d'expérimentation/dérogoation, bien trop complexe, pour celle d'expérimentation/innovation, se référant davantage à la possibilité large d'initiative dans le cadre d'un pilotage par objectif. Et ce sans vocation obligée de généralisation.

5/ Renforcer la délégation responsable : un contrat de délégation.

Pour promouvoir une vraie vision managériale, doter le responsable d'un plein instrument de responsabilisation : non pas la lettre de mission, mais un véritable contrat de délégation, comme c'est déjà le cas dans le domaine hospitalier.

De façon générale, ce principe de délégation renforcée est indispensable au bon fonctionnement des grands ensembles nés des fusions de directions et d'établissement opérés à la faveur de la RGPP et confortés par la MAP : car la diminution du nombre de structures s'étant opérée avec le souci de ne pas porter atteinte aux statuts des personnes, on a accru les échelons intermédiaires, alourdissant les processus de communication et de décision, et rendant le niveau dirigeant moins accessible et visible. Pour que cette organisation se conjugue avec la souplesse et la rapidité nécessaire, le renforcement de la délégation responsable est une nécessité.

6/ L'impact du modèle social

Le modèle social à mettre en place fait partie de cette logique de transformation. Il faut l'intégrer dans l'expression des finalités et être conscient du besoin d'encadrement des collaborateurs.

Adaptabilité, rénovation du modèle managérial, expérimentation/ innovation, autant de thèmes sur lesquels le travail collaboratif avec les agents et salariés doit s'articuler avec la négociation, non être prétexte à la contourner. Cette articulation est un élément essentiel de réussite des cas présentés.

7/ Développer un modèle managérial mettant le capital humain au cœur de la stratégie .

Dès lors qu'est véritablement décliné un double principe d'autonomie et de responsabilité, la question managériale devient stratégique : faire appel aux compétences, savoirs, inventivité fait sens pour chacun si les enjeux collectifs sont identifiés.

A ce titre, la gestion dans les services d'une carte des compétences, régulièrement actualisée, nous paraît importante. Elle doit se situer dans les services opérationnels. Sur ce registre, on s'appuiera sur des exemples et témoignages dans les secteurs publics et privés.

Ces principes rejoignent ceux dont l'Etat se fait le promoteur auprès du secteur privé, comme étant le gage d'une modernisation sociale source de compétitivité. Qu'il veille, dans le cadre de la réforme de l'Etat, à se l'appliquer à lui même relève du bon sens.

B/ Huit propositions pour une première déclinaison opérationnelle

Un changement de culture et de pratique est indispensable au même titre que l'on a su imposer un changement de logique budgétaire et bientôt territorial. Comment l'engager ?

C'est à l'Etat de créer les conditions pour que cette mutation se fasse :

- en amenant son encadrement à évoluer par l'édition de règles et d'objectifs nouveaux ;
- mais en l'accompagnant sans le stigmatiser avec de nouveaux outils à sa disposition, et en lui laissant le temps de se former à d'autres logiques. On a su le faire il y a quelques années pour apprendre à globaliser les crédits et décloisonner les moyens financiers; il s'agit ici de faire de même concernant la principale ressource dont dispose l'administration : son capital humain.

Ci dessous un ensemble de propositions, formant un tout, pour organiser cette rupture.

1/ La parole aux acteurs :engager un travail de co-construction sur le nouveau rôle d'accompagnement de l'administration centrale

Des états généraux autour du thème "l'administration centrale dont nous avons besoin" : ils seraient construits à partir des états des lieux et besoins exprimés des fonctions publiques d'une part, de préconisations d'acteurs porteurs d'expériences réussies d'autre part.

Ils devraient faire apparaître le besoin de métiers nouveaux d'expertise, d'accompagnement des administrations centrales qui doivent évoluer en termes de prestations et de compétences.

2/ S'appuyer sur la nouvelle charte de la déconcentration en préparation

Il s'agit, dans la prochaine charte de la déconcentration, de porter les notions de pilotage par objectif et de très large capacité donnée des services à construire des stratégies différenciées (il n'est même pas nécessaire de parler d'expérimentation).

Le cas échéant les faire valider par l'échelon central (type ce qui existe dans le cadre de l'éducation nationale) mais avec accord réputé donné en cas de silence gardé pendant 3 mois.

3/ Une période intermédiaire immédiate ouverte aux possibilités d'expérimentation

Dans l'attente de ces évolutions, ouvrir de larges possibilités d'expérimentation : avec des projets mis en place après validation par le préfet de région (et les collectivités locales concernées si la thématique est conjointe), et accompagnement par les ministères compétents. Accord de principe réputé donné en cas de silence pendant un délai à préciser, permettant le démarrage.

Des précédents existent dont on pourrait s'inspirer; au Ministère de la culture par exemple, un dispositif de protocoles expérimentaux de décentralisation avait été proposé aux collectivités volontaires de 2000 à 2002 et donné lieu à des projets communs présentés conjointement par les services déconcentrés et les conseils régionaux ou généraux concernés; des expérimentations dérogoratoires aux procédures en cours étaient intervenues bénéficiant de crédits dédiés et d'une évaluation par un organisme indépendant (Observatoire des politiques culturelles de Grenoble) .

4/ Un mode d'évaluation incitateur au travail collaboratif

À compter de 2016, évaluer aussi les responsables sur leur capacité à :

- construire des réponses spécifiques à l'environnement professionnel et local. Les réponses différenciées d'un territoire à l'autre seront dans ce contexte plus courantes, banalisées, voire encouragées, sous réserve bien sur de leur pertinence au regard de l'objectif global.
- sur leur capacité à avoir engagé un travail collaboratif avec les partenaires du territoire, comme avec leurs agents et salariés.

5/ Un dispositif d'accompagnement des hiérarchies intermédiaires à ces nouvelles approches

6/ Utiliser le cadre du travail sur les indicateurs de la LOLF pour renforcer le travail collaboratif

Chaque année, les administrations se livrent à un travail d'évaluation via leurs indicateurs de performance. Pourquoi ne pas profiter de cet exercice pour demander aux agents en charge leurs points de vue, y compris critiques, leurs propres idées, pour en corriger les failles possibles? Il y aurait là, pour les services concernés, matière à un vrai travail interne de réflexion et d'action.

7/ Introduction obligatoire d'une carte des compétences

A compter de 2016, une carte des compétences existantes devrait être tenue dans chaque service; l'évaluation porterait aussi sur la façon dont elles ont été utilisées

8 / Expérimenter la co- responsabilité

Sous l'autorité des préfets de 2 régions, une expérimentation serait lancée dès 2016 sur l'application d'un principe de co-responsabilité des employeurs publics vis à vis des agents publics dans le développement de leur portefeuille de compétences. Le premier impératif étant qu'une formation effectuée puisse, dans toute la mesure du possible, être utilisée par l'agent dans le cadre de son activité, ce qui la valorisera pour le futur en la confrontant immédiatement à une mise en situation pratique.

On peut attendre de ce processus qu'il facilite (de façon naturelle car ceci ne se décrète pas) l'évolution du regard porté par les responsables sur leurs collaborateurs, l'existence d'un potentiel sous utilisé, et à organiser une évolution des tâches comprise comme un facteur clé de performance.

1/ Le chantier engagé dans le Nord Pas de Calais de mobilité entre les trois fonctions publiques

Cette action en cours est à présent connue et reconnue (prix du management public, appréciation très positive de la Cour des comptes). Elle exprime aussi bien notre problématique, car sa mise en œuvre a été au début difficile: bien que partie de l'expression des besoins (logique "bottom up") et conduite à droit constant, il a fallu convaincre d'aménager des règles et surtout les habitudes préexistantes.

Les obstacles ont pu être levés au fur et à mesure, avec le concours de l'administration centrale, illustrant précisément ce rôle d'impulsion et de facilitateur des initiatives locales évoqué précédemment.

2/ La mise en place du nouveau dispositif de mobilité dans deux régions, faisant l'objet d'un groupe de travail.

Le périmètre de cette action relative à la mobilité concerne l'administration territoriale de l'État, mais il a été demandé qu'elle soit étendue à la Défense, à l'Education nationale et aux opérateurs publics.

On ne cherche pas un dispositif généralisable. Il s'agit de faire en sorte que l'expérimentation puisse aboutir sur le territoire choisi.

Les difficultés sont toutefois multiples, de nombreux paramètres devant être conciliés : il faut respecter l'égalité de traitement, avoir un certain quota pour les ressortissants du territoire sans pour autant « fermer » les régions aux candidats extérieurs; les ministères n'ont pas le même dispositif de gestion, les mêmes calendriers, il faut tenir compte des dispositions sur le rapprochement de conjoints; certains ministères réduisent les effectifs sur certaines régions; il n'y a enfin pas de pratiques communes de mobilité d'un ministère à l'autre.

Des éléments de souplesse ont cependant été introduits, par exemple la création d'une réserve d'emplois budgétaires à disposition des préfets de région pour qu'ils y puisent afin de satisfaire des besoins émergents. Mais la mise en œuvre ne va pas de soi, devant surmonter inerties et réticences. L'appui constant de la DGAFP permet d'y parvenir.

La recherche de la consultation et du meilleur consensus, méthode nécessaire, trouve donc ses limites. Cela fait 18 mois que le CIMAP prône la déconcentration, et les premières réalisations tangibles arrivent seulement. Un tel délai pose alors la difficulté d'insuffler dynamique et confiance dans la concrétisation des annonces politiques.

Il y a donc un vrai sujet de mise en œuvre des décisions et donc probablement une rupture beaucoup plus forte à concevoir avec les modes de gouvernance en vigueur. Ce qui plaide aussi pour un dispositif d'expérimentation bénéficiant, au moins dans une phase intermédiaire, d'un cadre de mise en œuvre particulier.

3/ Une plate forme commune public privé et une antenne Condorcet .

Dans le Nord-Pas-de-Calais, il a été décidé de travailler à un élargissement de la dynamique de l'action conduite en matière de mobilité par une dynamique interne au territoire et commune avec le secteur privé. Cette démarche est là aussi soutenue par la Préfecture de Région et la DGAFP.

Une stratégie commune autour d'un objectif partagé : la performance du territoire. Il s'agit de connecter, surtout pas de doubler, en visant une stratégie conjointe de recherche d'innovation, en utilisant des initiatives existantes (comme « Stratégie recherche innovation pour une spécialisation intelligente »), avec des mesures concrètes, le tout dans le cadre d'une antenne de la Fondation Condorcet.

La préfiguration est en cours : une première réunion a eu lieu avec le CESER, un premier rendez-vous est pris avec le patronat régional, et des contacts sont établis avec des organisations syndicales, la structure d'appui "Entreprise et cités" et le cercle de réflexion "la cité du management".

Il s'agit d'une action là encore typiquement "bottom up" : on ne sait pas encore quelles seront les orientations prioritaires qui seront dégagées, et c'est tout l'intérêt de la démarche!