

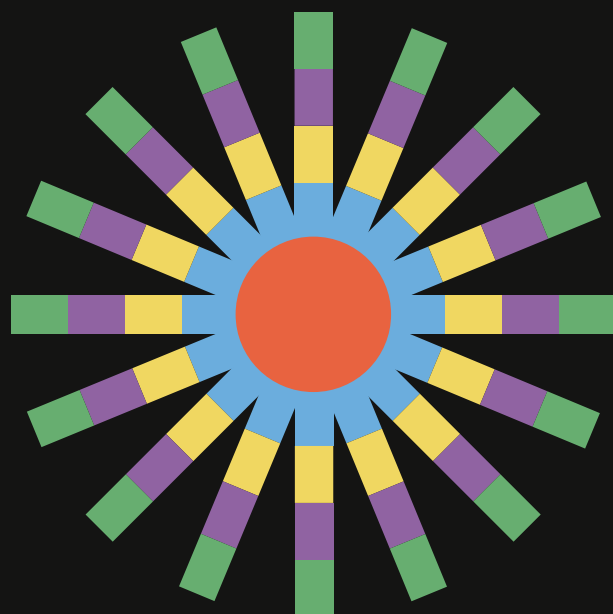
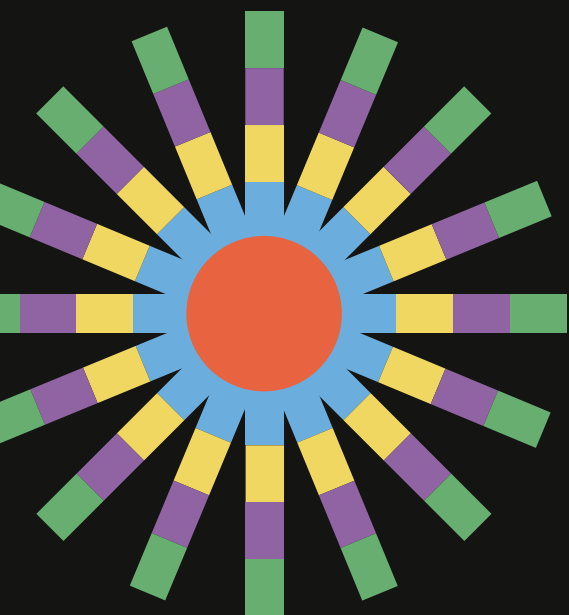
PERSPECTIVES

20
ANS
GROUPE 3E

LE RÉVEIL DE LA

PUISSANCE

PUBLIQUE



ÉDITO

POUR UN RÉVEIL DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

Le Groupe 3E accompagne les instances représentatives du personnel depuis 2006 au travers de milliers d'expertises sur des sujets aussi divers que les conditions de travail ou les analyses stratégiques, tant au sein des PME que des groupes du CAC 40. Nous sommes ainsi les témoins privilégiés des évolutions de la société et en avons développé une compréhension aiguë.

Au regard de nos métiers, ces 20 années sont d'abord celles des réformes qui ont réduit la protection des travailleurs et affaibli leurs représentants.

La loi Rebsamen (2015) a restreint la représentativité et affaibli les IRP. La loi El Khomri (2016) a flexibilisé le temps de travail et inversé la hiérarchie des normes en introduisant le principe de suppléativité. Les ordonnances Macron ont terminé le travail : fusion des CE et CHSCT en CSE moins dotés, plafonnement des indemnités prud'homales et primauté de l'accord d'entreprise. En 2018 c'était le tour de la réforme de la formation professionnelle.

Ces réformes s'inscrivent dans une trajectoire amorcée dès **les années 2000** avec les mal-nommées "lois de modernisation sociale" et "loi pour la démocratie sociale" notamment.

En affirmant la suppléativité de la loi et la primauté des accords d'entreprise, la puissance publique renonce d'elle-même à une partie de son rôle au profit de l'entreprise, elle affaiblit les représentants des salariés et amoindrit les protections collectives.

Nous sommes confrontés au quotidien aux conséquences de ce mouvement. La multiplication des contrats courts et des modalités de ruptures des contrats a précarisé les travailleurs **sans pour autant apporter une meilleure protection et une résistance à la grande majorité des entreprises face aux crises. La détérioration des conditions de travail est inédite** avec une explosion des RPS, de l'accidentologie et une terrible hausse des morts au travail.

Ce recul de la puissance publique n'est pas propre au "marché du travail" il est systémique et touche tous les pans de société.

En tant qu'experts financiers nous avons été témoins d'une profonde **refonte de la fiscalité des entreprises** : diminution continue de l'imposition et allègement des cotisations sociales d'un côté, renforcement des aides sous forme de crédit d'impôt notamment de l'autre. Tout cela dans un contexte de financiarisation accrue des stratégies et de banalisation des techniques d'optimisation fiscale.



LAURENT LAVALLÉE
DIRECTEUR ASSOCIÉ
GROUPE 3E

En parallèle l'État a renoncé à une importante part de ses leviers d'action. Nous avons dû accompagner la transformation des grandes sociétés et établissements publics en sociétés anonymes, quand ce n'était pas leur démantèlement. **Les investissements publics** ont pour partie laissé place aux mises en **Concession et aux Partenariats Publics Privés. Les cessions d'actifs de l'État participent de la même logique de désengagement.**

Partout dans les entreprises publiques nous constatons l'incongruité de résultats élevés au détriment de services dégradés (offre, tarifs, etc.) et d'un manque inquiétant d'investissements. L'État a manifestement privilégié des arbitrages financiers de court terme. Une logique qui se retrouve de façon caricaturale avec la mise en œuvre en 2004 de **la T2A dans les hôpitaux publics.** En dépit de ses 80 ans, c'est tout le système de la sécurité sociale qui subit une pression financière sans fin. Les résultats de nos expertises sont édifiants : une dégradation absurde de la qualité du service rendu et un collectif de travail maltraité mais qui s'évertue à tenter de combler les manques de ressources. Le constat serait probablement identique dans l'éducation ou la justice.

Le résultat de ces politiques est sans appel. La croissance économique moyenne de ces 20 dernières années est la plus faible depuis la fin de la 2^e guerre mondiale, les crises se multiplient depuis 2008, le tissu économique global est fragilisé, le tissu industriel est laminé, les fermetures et les plans de licenciements se multiplient et la pauvreté est au plus haut. **Seules les grandes entreprises sortent renforcées** avec des niveaux de résultat et une rémunération des actionnaires (dividendes et rachats d'action) records.

Nous avons pu croire que la crise sanitaire de 2020 donnerait la priorité au long terme et à l'intérêt général après le "quoi qu'il en coûte" et le rôle exemplaire des agents des services publics. L'idée "d'État stratège" était de tous les débats. Même l'Europe assouplissait ses critères budgétaires et promouvait un green deal accompagné de directives pour une protection environnementale et sociale. Cela n'aura été qu'une illusion.

Aujourd'hui **les appels à l'État se font de nouveau entendre** mais sa capacité d'action s'est effritée, laissant trop de place à la désinformation, au fatalisme, à la montée des inégalités et au sentiment d'impuissance.

C'est dans ce contexte, comme une évidence, que le Groupe 3E choisit de fêter ses 20 ans avec cette publication et un colloque, **non par prétention de changer le monde, mais pour contribuer à l'éclairer et espérer participer, un peu, au réveil de la puissance publique.**

SOMMAIRE

4 **COUP D'ŒIL SUR LE SERVICE PUBLIC**

6 **DANS LE RÉTRO GRAND ENTRETIEN AVEC CLAIRE LEMERCIER**

8 **AU RAPPORT ! TOUS PRIVÉS, PRIVÉS DE TOUT !**

12 **DOSSIER PUISSANCE PUBLIQUE, UN RECOURS FACE AUX DÉSORDRES DU MONDE ?**

13 **AGENTS ACTIFS : LA FIN D'UN PACTE SOCIAL**

16 **ENTRETIEN AVEC EMILIE AGNOUX**

18 **LA BIBLIOTHÈQUE DU SERVICE PUBLIC**

20 **PING-PONG POLITIQUE**

22 **LES GROS MOTS**

24 **PERSPECTIVES**

28 **IDÉES REÇUES**

30 **PORTRAIT EN 3E**



ÉDITEUR :
Groupe 3E
1 avenue Foch
57000 Metz
groupe3E.fr

DIRECTION EXÉCUTIVE :
Datack
11 cours Joseph Thierry
13001 Marseille
datack.fr

DIRECTION ÉDITORIALE :
Inventio Conseil
7 rue du Plan Fourmiguier
13007 Marseille
inventio-conseil.fr

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Laurent Lavallée / 3E
RÉDACTRICE EN CHEF :
Marie-Laure Billotte / 3E
DIRECTION ARTISTIQUE :
Elodie Mielle / DATAACK

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO :

Laurent Lavallée, Sacha Mokritzky, Claire Lemercier, Antonin Mazel, Mohamed El Haddari, Emilie Agnoux, Fabien Gay, Chloé Ridel, Arnaud Bontemps, Christian Eckert, Thierry Nier, Fabrice Coudour, Frédéric Leroux, André Thomas, Marina Mesure, Marie-Agnès Quatelas, Sarah Jugand-Monot, Jessica Lenie, Matieu Pons

DIRECTION OPÉRATIONNELLE :
Gauthier Quatelas / DATAACK
DIRECTION ÉDITORIALE :
Sacha Mokritzky / INVENTIO CONSEIL
COUVERTURE :
DATAACK STUDIO

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES :

P8 : Groupe 3E - P9 : Stéphane Valentin - Tengri Production - P10 : Geralix/Wikimedia (cc) - NAC/Wikimedia (cc) - P11 : Hassocks5489/Wikimedia (cc) - P14/15 : ChatGPT Image - P16 : Mathieu Delmestre - P17 : Ralf Roletschek/Wikimedia (cc) - P20 : Cha Gonzalez/Libération - Fabienagay.fr - P24 à 27 : Linda Mansouri - Cyril Badet - Jessica Lenie - Frédéric Lecocq - CGT - Sarah Jugand-Monot - P30 : Virginie Devillers

MAQUETTE : Alexandre Graziani
IMPRESSION : Printstart
Société Bercy Copie
55 rue de Montreuil - 75011 Paris
contact@printstart.fr
01 43 07 00 78

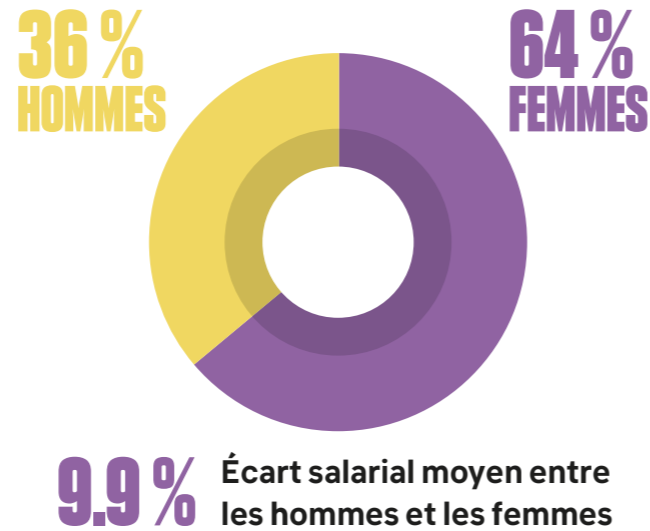
COUP D'ŒIL SUR LE SERVICE PUBLIC

PORTRAIT DE LA FONCTION PUBLIQUE

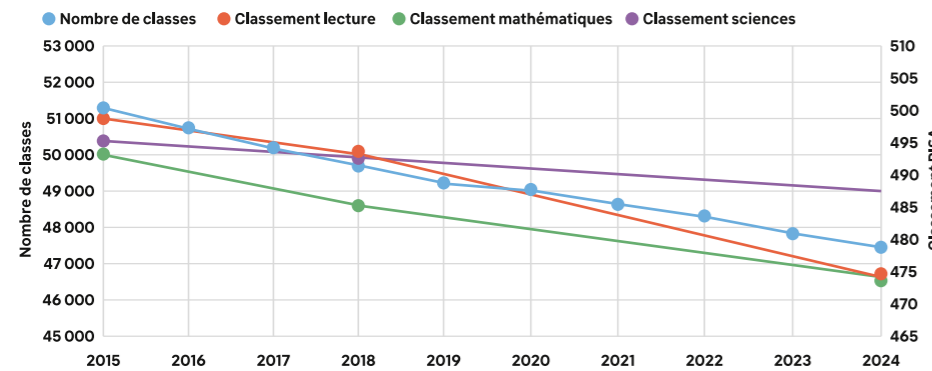
1 ACTIF SUR 5 est un employé de la fonction publique. Soit **5.8 M** d'agents publics en France.

47 ANS
Âge moyen des fonctionnaires

39 ANS
Âge moyen des contractuels



ÉDUCATION



830 classes fermées en 9 ans. Soit une baisse de **7.47 %** (DEPP, enquête dans les écoles publiques et privées de l'enseignement préélémentaire et élémentaire.)

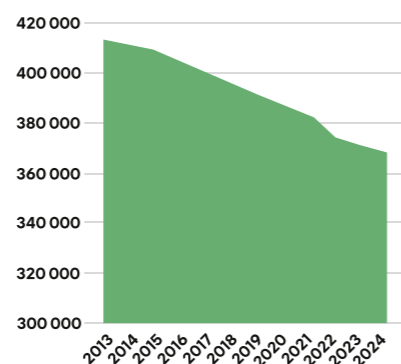
63 MRDS € Budget de l'Éducation nationale 2026
1^{er} poste de dépense de l'État

851 600 enseignants

LA FRANCE SE CLASSE **23^e** EN MATHÉMATIQUES **28^e** EN LECTURE **26^e** EN SCIENCES
SUR 85 PAYS PARTICIPANTS (Classement PISA 2024, OCDE, Fondation IFRAP)

SANTÉ

30 MRDS € de dette hospitalière aujourd'hui. Soit ***3 depuis la T2A**. Tarification à l'activité, méthode de financement des établissements de santé mise en place en 2004.



-11 % de lits en hospitalisation complète entre 2013 et 2024. **367 300 lits restants** (DREES)

LE PARADOXE FRANÇAIS

69 % des Français sont satisfaits des services publics (Baromètre DITP 2025)

73 % des Français pensent que les services locaux ne sont pas assez financés

75 % des Français ont un sentiment de dégradation générale du service public depuis 5 ans (IFOP · Observatoire des politiques publiques.)

LA FIN DES JOURS HEUREUX ?

SNCF
-4.4 MRDS € C'est le déficit d'investissement réseau depuis 2018. Malgré **4.1 Mrds €** de résultats cumulés

LA POSTE
-12 % de bureaux de poste en France entre 2021 et 2024

-9 % de postiers entre 2021 et 2024

3.3 MRDS € de résultats cumulés entre 2021 et 2024

EDF
28 MRDS € C'est le manque à gagner estimé pour EDF au titre de l'ARENH.

L'Accès Régulé à l'Électricité Nucléaire Historique, dispositif créé en 2010 qui permet aux fournisseurs privés d'électricité de bénéficier d'un tarif fixe à l'achat d'un certain volume d'électricité produite dans les centrales nucléaires d'EDF. (CSEC EDF)

JUSTICE POUR TOUS-TES ?

-36 % de financement de la justice en France vs la médiane européenne. **Seulement 0.2 %** du PIB pour les dépenses judiciaires

50 € C'est le montant obligatoire à verser pour introduire une affaire aux prud'hommes. Le droit d'accès à la justice désormais payant

UN POGNON DE DINGUE

675 MRDS € Budget de l'État 2026
Votés en loi de finances

+40 % d'endettement public depuis 2019. **3 500 Mrds €** aujourd'hui (INSEE)

2.2 % C'est la part du PIB orienté vers des dépenses de R&D publique. **Allemagne ≈ 3 %, Corée du Sud ≈ 4 %** (OCDE)

1.7 MRD € C'est le montant des dommages liés aux catastrophes naturelles en 2024

FRAUDE FISCALE

80 MRDS € ESTIMÉE **15 MRDS €** DÉTECTÉE

FRAUDE SOCIALE DES ENTREPRISES

13 MRDS € ESTIMÉE **1.2 MRD €** DÉTECTÉE

***9** C'est l'augmentation du poids des aides publiques aux entreprises dans le PIB entre 2001 et 2019. **211 Mrds €** au sens large (CAE et commission d'enquête du Sénat)

22 % C'est la part des achats publics consacrée au fabriqué en France. **Sur 170 Mrds €** de commandes totales.



Claire Lemercier est historienne. Directrice de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), elle est l'auteure, avec Julie Gervais et Willy Pelletier, de deux ouvrages sur le service public : La valeur du service public (La Découverte, 2021) et La haine des fonctionnaires (Éditions Amsterdam, 2024). Pour Perspectives et le Groupe 3E, elle revient sur l'histoire du service public et sur son rapport profond à la construction républicaine en France.

1 Quelles sont les grandes étapes historiques qui ont forgé la notion de service public en France ?

L'expression "service public" s'est répandue à partir de la révolution et au cours du XIX^e siècle. C'est le siècle du développement des canaux, des chemins de fer, de la Poste, puis du télégraphe, des conduites de gaz et d'eau en ville – et des premiers débats sur qui devait les financer et les organiser. Les chemins de fer ont été dessinés par des ingénieurs d'État et leurs tarifs étaient fortement régulés, mais les compagnies étaient privées et cotées en Bourse, tandis que la Poste était publique. Une deuxième étape commence vers 1870, avec le développement de services plus sociaux ou culturels : l'école, puis au XX^e siècle des services inventés dans les municipalités de gauche – assistantes sociales, logement social, piscines publiques, etc. Il y a une forte impulsion vers l'égalité après la Libération, avec la création de la Sécurité sociale et de l'Hôpital public ; et le statut de la fonction publique donne aux agents des garanties d'indépendance par rapport au pouvoir politique. En parallèle, à partir de 1900, des juristes lient la notion de service public à des impératifs d'universalité, de continuité et d'adaptabilité (aux besoins nouveaux de la population).

Depuis les années 1980, une troisième étape caractérisée par moins d'égalité entre territoires, une dévalorisation de l'objectif d'universalité (au profit de "l'équité") et une préférence pour la délégation aux entreprises ou associations. Le statut des fonctionnaires a été renforcé en 1983, mais depuis, il a été en partie affaibli.

2 Qu'est-ce qui distingue fondamentalement l'approche française du service public par rapport à d'autres modèles européens ou de pays anglophones ?

Les services publics (transports, éducation, santé, etc.) ont eu des histoires assez similaires, avec ces trois étapes, dans tous les pays riches. Il y a des différences de degrés : l'équivalent de la Sécurité sociale est plus ancien en Allemagne, beaucoup moins universel et protecteur aux États-Unis. Il y a aussi des différences d'organisation : en France, les professeurs passent des concours nationaux et leur paye est organisée par le ministère, alors que dans beaucoup d'autres pays, le système public d'éducation est décentralisé. Mais il faut oublier le cliché selon lequel "en France tout est étatisé". Ici comme ailleurs, il y a toujours beaucoup de services publics rendus par des entreprises (dans la distribution d'eau par exemple) ou des associations.

Finalement, je dirais qu'il y a deux spécificités. D'une part, le statut de la fonction publique est à la fois protecteur des agent·es (garantie de ne pas être licencié·e sauf faute grave, grilles d'avancement, etc.) et de leur indépendance (droit de se syndiquer, de faire grève – hors forces de l'ordre –, de ne pas obéir à un ordre illégal). On voit bien actuellement combien cela manque aux fonctionnaires fédéraux aux États-Unis. D'autre part, la notion de "service public" reste fédératrice. Nombre de responsables politiques attaquent "les fonctionnaires", mais ils et elles affirment en général défendre "les services publics". Alors qu'ailleurs, il n'existe pas de notion aussi englobante : on peut s'y battre pour la santé, l'éducation, le secteur non lucratif, mais on n'a pas cette bannière commune "pour les services publics".

3 Quelle est l'articulation historique entre la construction de l'État-Nation en France et le développement de ses services publics ?

Elle a été forte au 19^e siècle et plus encore autour de 1900, avec l'idée que les services publics permettaient d'unifier le territoire – que ce soit la Poste, les chemins de fer ou l'école. Cela a joué en positif en permettant par exemple de désenclaver les régions de montagne (en leur donnant les mêmes tarifs de courrier ou de train qu'aux autres, alors que les relier coûtait plus cher), d'apprendre à lire et écrire à bien plus de personnes, de leur donner accès aux journaux par abonnement. Mais tout cela était aussi pensé pour réduire les velléités d'indépendance locale (via les langues régionales par exemple) et permettre de mobiliser rapidement tous les hommes pour une guerre : ce sont les deux facettes de l'État-Nation ! À noter par ailleurs que c'était aussi le temps de la colonisation, et que jamais les mêmes efforts n'ont été faits au bénéfice des pays colonisés. C'est seulement dans les quelques zones avec de nombreux colons que les services publics étaient bien présents, et seulement pour les colons. Les pays anciennement colonisés, ainsi que les DROM-TOM, souffrent encore de l'héritage de ces inégalités territoriales.

4 L'histoire du service public est celle d'un passage de la "charité" à l'accès à des droits garantis par l'État. En voyant la dématérialisation actuelle et l'abandon de certains territoires, craignez-vous un basculement historique inverse, avec un service public qui redeviendrait progressivement un palliatif ?

On peut en effet le craindre, car c'est toute l'idée derrière la préférence pour "l'équité" contre "l'égalité" : concentrer les moyens là où de graves problèmes sont identifiés, plutôt que donner la même chose à tout le monde. Or cela crée souvent de la ségrégation, du non-recours aux services publics, et à la fin, cela les rend moins légitimes. Mettre beaucoup de moyens dans les établissements "REP+" (anciennement ZEP), par exemple, part d'une bonne intention, mais cela leur met aussi une étiquette "à problèmes" qui fait que beaucoup de parents et de professeurs essaient de les quitter : c'est la ségrégation. Des personnes peuvent avoir honte de recourir à des dispositifs qui ont l'image "pour cas sociaux" : c'est une des causes de non-recours. Et tout cela nourrit l'idée fautive que l'argent public ne bénéficierait qu'aux chômeur·se-s, aux étranger·e-s, etc., ce qui peut remettre en cause le consentement à l'impôt des riches. Ils et elles n'ont jamais payé leurs impôts avec plaisir, mais il y a eu longtemps une acceptation du fait qu'ils finançaient des services publics utiles à tout le monde. Et c'est, en fait, toujours le cas. Il y a même des services publics (le TGV, les classes préparatoires, etc.) qui sont davantage utilisés par les riches. Mais l'accent mis sur l'action pour les plus vulnérables le masque, et encourage le "pourquoi je payerais pour les autres ?".

Dans le même temps, avec la dématérialisation et l'abandon de certains territoires, en fait, les plus vulnérables ont perdu l'accès à beaucoup de services : personnes âgées, habitantes de petits villages, mais aussi personnes en prison, illettrées, etc. Elles sont obligées de se faire aider même pour faire valoir des droits encore garantis (comme la retraite), juste parce que l'accès aux guichets est devenu un parcours d'obstacles.

5 Votre livre a ceci de particulier et de singulier qu'il attache une importance fondamentale à humaniser, à mettre un visage sur le service public, et notamment les "agents invisibles", ceux que l'on voit moins. À l'ère de l'intelligence artificielle, va-t-on vers un service public sans agents ?

Tout dépend des services : ainsi, nous parlons des femmes de ménage (des EHPAD, des hôpitaux, des collèges, etc.), qui ne seront jamais remplacées par des IA ! Mais actuellement, le ménage est largement sous-traité à des entreprises, et personne n'y pense comme à un service public, alors qu'on ne peut pas s'en passer quelques jours... Plus généralement, ceux et celles qui dirigent les services publics ont tendance à méconnaître et à mépriser le travail des agents, notamment le travail administratif, ce qui leur permet d'imaginer son automatisation. C'était déjà le cas au temps des cartes perforées... et on avait déjà vu que ça ne marchait pas, parce qu'une bonne partie des dossiers sont complexes, ne rentrent pas dans les cases des formulaires. La nouveauté avec l'IA, c'est qu'elle ne va pas répondre "syntax error", elle va toujours donner une réponse ; mais ce ne sera pas forcément celle d'un humain compétent, respectant les droits des personnes.

On peut craindre que l'obsession de "faire moderne", plus celle de diminuer le nombre de fonctionnaires, aient pour résultat une grosse dépense d'achat d'IA, qui ne satisfera pas la population (qui demande clairement un accueil humain), mettra en danger l'environnement et nos données. Et ce n'est pas une IA qui s'opposera à des mesures fascistes, tandis qu'un ou une fonctionnaire a quelques armes – certes limitées – pour le faire.

L'ŒIL DE 3E

Le service public est le patrimoine de "ceux qui n'en ont pas". Cette formule, souvent attribuée à Jean Jaurès, est certainement apocryphe. Elle n'en demeure pas le fil rouge d'un service public qui s'est construit, en France, pour gommer les inégalités et réduire les fractures. C'est cela que nous perdons aujourd'hui.

AU RAPPORT !



TOUS PRIVÉS, PRIVÉS DE TOUT !

La mission d'expertise qui nous a été confiée par l'Instance Commune du Groupe Public Unifié, portant sur les conséquences tant directes qu'indirectes de l'ouverture à la concurrence sur le système ferroviaire, a constitué un travail marquant pour plusieurs raisons.

D'une part, cette étude conséquente et technique, réalisée sur plusieurs mois, a reposé sur un nombre important de données quantitatives et qualitatives, mêlant entre autres informations financières, documentation juridique, ou encore fichiers statistiques.

D'autre part, ses conclusions ont permis de battre en brèche, sur la base d'éléments factuels et circonstanciés, les mythes et dogmatismes en faveur d'une libéralisation qui amènerait progrès, efficacité et économies à un secteur ferroviaire français considéré comme défaillant. Point par point, les membres de l'équipe ont eu à cœur de démontrer qu'au contraire, le rail nécessitait un monopole public fort et un volontarisme politique en faveur de ce mode vertueux, pour répondre aux enjeux de service public, de transition écologique, d'aménagement du territoire et de pouvoir d'achat.

Enfin, la médiatisation du rapport par les élus de l'Instance – à un niveau qui nous a nous-mêmes surpris – a permis de mettre la lumière sur les enjeux soulevés.

En somme, cette mission est à mes yeux un symbole de ce que l'on peut apporter à nos mandants : une addition de compétences engagées et d'expertise, permettant de faire émerger des faits et de peser dans les débats sociétaux.

LE MOT DU CONSULTANT

ANTONIN MAZEL



C'est un mirage collectif dont nous allons peiner à nous remettre. Voilà trente ans que les premières impulsions libérales de la Commission européenne ont émergé dans le débat public, et le dogme de l'efficacité par le marché se heurte aujourd'hui au mur implacable de la réalité. La promesse initiale brillait par sa séduisante simplicité : briser les monopoles publics devait créer une pression concurrentielle telle que, par un mécanisme quasi physique, quelque part entre la "main invisible" et une forme de foi aveugle dans l'autorégulation, engendrer une baisse des prix et une ascension de la qualité de service.

Trente ans après, l'analyse des données collectées par le Groupe 3E au fil de ses rapports, de ses notes, de ses expertises, révèle une trajectoire inverse. Quel que soit le sujet, quel que soit le service public concerné par nos recherches, nous avons rouvert nos archives, dépoussiéré les rapports de nos consultants, et le résultat s'impose à nous : la fragmentation des réseaux, l'illusion d'une concurrence vertueuse, ont en réalité accouché de surcoûts colossaux et de retards structurels.

En décembre 2025, le Groupe 3E a publié un rapport majeur sur la question ferroviaire et sur les conséquences désastreuses de sa privatisation et de son ouverture à la concurrence. Tirer le fil de ce rapport revient à comprendre que le modèle est le même partout. Le service public souffre de sa libéralisation. Alors, au rapport !

LE RAIL AU DÉFI DE LA DÉSAGRÉGATION

La déconstruction du service public trouve son épice dans le secteur ferroviaire, et précisément dans le transport de voyageurs, le transport de marchandises étant libéralisé depuis le début du siècle. Les livrées rouges des trains de Frecciarossa ou Trenitalia ont commencé à sillonner les chemins de fer français, tandis que l'entreprise Transdev exploite, depuis 2025, de premières lignes TER en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Sous l'égide du "4e paquet" ferroviaire européen, l'objectif affiché était de stimuler le rail par la rivalité commerciale. Concrètement, cela a mené à l'allotissement. Derrière ce terme, le découpage arbitraire du réseau en lots géographiques ou fonctionnels.

La libéralisation et l'arrivée de concurrents sur les axes TGV les plus profitables nuisent à la péréquation, c'est-à-dire que nous avons brisé la solidarité qui permettait aux lignes rentables de financer les dessertes moins fréquentées mais essentielles à la vie des territoires. Hier, le rail était un outil d'aménagement ; aujourd'hui, l'objectif de rentabilité économique prime sur la cohésion géographique. Sans surprise, la recette moyenne par billet TGV a progressé de 4.02 % entre 2020 et 2024.

S'ajoute à cela la séparation étanche entre le gestionnaire d'infrastructure (ceux qui entretiennent les rails) et l'exploitant (ceux qui font rouler les trains). Ce modèle, dont l'exemple suédois a démontré l'inefficacité systémique, c'est-à-dire une faille profonde dans l'organisation même du système, multiplie les acteurs et génère des surcoûts d'interface. Parallèlement à cette dégradation, le patrimoine industriel déperit. Sans vision intégrée, le diagnostic technique est alarmant : 27 % du linéaire des Lignes de Desserte Fine du Territoire (LDFT) sont désormais considérés comme "hors d'âge". Ces petites lignes, vitales pour le lien social, ont franchi le seuil de leur durée de vie théorique.



AU RAPPORT !

UN RAIL SANS VISAGES ET SANS PATRIMOINE

Et ce rail nouvellement libéralisé perd son visage : depuis quelques années, les autorités organisatrices font le choix de la déshumanisation. Dans les Hauts-de-France, la refonte des schémas de distribution prévoit la fermeture de 7 guichets et une réduction des heures d'ouverture de 37 % en moyenne dans 83 gares. Le bilan est lourd : le service subit les coûts de "désimbrication" opérationnelle. C'est une facture payée deux fois : par les cheminots sur leurs conditions de travail, et par les usagers sur la qualité de leur quotidien.



L'ÎLE-DE-FRANCE : QUAND L'IDÉOLOGIE L'EMPORTE SUR LA LOI

Le secteur des transports franciliens illustre une dérive où l'ouverture n'est même plus une contrainte légale, mais un choix politique. Bien que le règlement européen OSP de 2007 autorise l'exploitation en régie interne, l'autorité organisatrice a imposé un allotissement forcé.

Ce fractionnement accouche d'une fausse concurrence, car le marché reste verrouillé par un oligopole, une situation où un petit nombre d'entreprises dominant tout le secteur. Cette complexité a été sous-estimée par la Région : faute de préparation, l'attribution du RER C est déjà reportée de six ans, à l'horizon 2038. Le service local devient secondaire face au besoin de rentabilité, et cela nous coûte cher : pour "appâter" les candidats, les Régions versent des indemnités conséquentes (jusqu'à 1.2 million d'euros pour des lignes comme la J ou la N) à des entreprises n'ayant même pas remporté l'appel d'offres. C'est simple : ces fonds publics sont déboursés "pour rien".

Le cas de Trenitalia France est tout aussi édifiant : l'entreprise survit grâce à des perfusions de capitaux comblant des pertes massives, financées in fine par le contribuable italien pour s'imposer sur le sol français.



La Poste : du service universel de proximité au temps des cerises.

Au Danemark, depuis le 1er janvier, le service public du courrier a tout simplement cessé d'exister. Cette logique de dégradation se propage par capillarité aux services postaux, jadis garants d'un accès universel. C'est ici que nos experts identifient le mécanisme du "cherry picking" (ou "cueillette des cerises"). En termes clairs, les nouveaux entrants captent les segments les plus lucratifs, comme le colis express en zone urbaine dense, tandis que l'opérateur historique

s'épuise à maintenir, seul et sans moyens, le service dans les zones rurales délaissées. Cette pression asymétrique entraîne une dérive immédiate : suppression du J+1 physique, allongement des délais et hausse des tarifs. Même la distribution de la presse, pilier de notre vie démocratique, est fragilisée. Le risque ultime est celui d'une rupture d'égalité : le courrier, autrefois droit fondamental, devient un simple produit marchand excluant les plus vulnérables.

Depuis le début des années 2000, la libéralisation du secteur de l'énergie en Europe s'est faite au nom de la construction du "marché intérieur de l'énergie" européen, remettant en cause le modèle de service public incarné par le groupe EDF-GDF.

Cette libéralisation s'est traduite par l'éclatement du groupe public, illustré par la séparation et l'ouverture du capital d'EDF et GDF (devenu Engie), devenues deux entités mises en concurrence. Cette fragmentation s'est également matérialisée par la séparation des activités de production, de transport et de distribution de l'énergie au sein des deux entreprises. Ces évolutions actent le démantèlement progressif d'un service public de l'énergie intégré et performant, et une orientation du pilotage des sociétés issues du groupe public énergétique vers une performance financière accrue de court terme sans anticipation suffisante des besoins d'investissement de long terme.

Parallèlement, l'ouverture à la concurrence poussée par la Commission européenne a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs et d'offres de marché qui ont progressivement remplacé la majorité des tarifs réglementés* encadrés par l'État, au nom de la protection du consommateur et de la sécurisation de l'approvisionnement en énergie.

Cette orientation a néanmoins exposé les usagers à une hausse des prix de l'énergie sans précédent lors de la crise sanitaire et des crises énergétiques causées par les tensions géopolitiques actuelles. Ces événements ont

montré la vulnérabilité du modèle libéral, et la nécessaire intervention des pouvoirs publics pour encadrer les prix et protéger le pouvoir d'achat des consommateurs.

Le contexte international a replacé la puissance publique comme le garant de la souveraineté énergétique. Il montre également une contradiction fondamentale des règles européennes, qui imposent des logiques financières et concurrentielles sur un secteur qui fonctionne mieux quand il est pensé comme un service public coordonné : l'optimisation de la production, du réseau et de la demande suppose une vision intégrée à long terme de toutes les filières.

Le rétablissement d'un service public de l'énergie performant nécessite de sortir d'une logique totalement axée sur les marchés et de replacer les besoins des usagers au cœur des missions de service public : qualité de la fourniture, sûreté d'approvisionnement, continuité d'activité, et égalité d'accès sur le territoire. Cette orientation permettrait de relancer le débat sur la question du redéploiement des moyens humains sur les territoires, de l'amélioration des conditions de travail et du regain de sens au travail des agents des industries électriques et gazières.

LE RETOUR À LA RAISON : LA LEÇON BRITANNIQUE

Paradoxalement, la lumière vient du Royaume-Uni, ancien laboratoire de la privatisation radicale. Le Railways Bill présenté le 5 novembre 2025 acte la renationalisation progressive du réseau. Le modèle britannique a administré la preuve que la fragmentation ne produit que conflits d'intérêts et inefficacités.

Pour le Groupe 3E, la conclusion s'impose : la réintégration est la seule voie de salut pour un service public du XXI^e siècle. Notre mission est désormais d'accompagner ce mouvement de réintégration, de recréer du lien là où le marché a créé de la distance, et de replacer l'humain, l'usager, le cheminot, le postier, au cœur de la stratégie publique.

L'expertise du Groupe 3E, c'est de transformer la complexité technique en un projet de société durable, juste, solidaire. Nous croyons fermement que nous

ne pourrons plus longtemps mesurer les politiques publiques à l'aune de leur rentabilité. Dans un moment politique, social, sociétal comme celui que nous vivons, pétri de contradictions, de velléités identitaires et de fragmentation, le service public de demain revient à sa mission première, garantir le lien social et préserver l'égalité, partout sur le territoire.



PUISSANCE PUBLIQUE

UN RECOURS FACE AUX DÉSORDRES DU MONDE ?

13 AGENTS ACTIFS :
LA FIN D'UN PACTE SOCIAL

18 LA BIBLIOTHÈQUE
DU SERVICE PUBLIC

16 ENTRETIEN AVEC
EMILIE AGNOUX

20 PING-PONG
POLITIQUE

AGENTS ACTIFS

LA FIN D'UN PACTE SOCIAL

L'EXCEPTION FRANÇAISE N'EST PLUS.

Ce modèle singulier, qui liait par un pacte sacré l'agent à sa Nation, se dissout sous nos yeux, emporté par une lame de fond managériale. Ce que nous observons, ce n'est pas une simple modernisation administrative, mais une mutation profonde de l'identité républicaine.

LA FIN DES BASTIONS

La désagrégation des bastions historiques du service public est en cours d'accomplissement. La SNCF, la Poste, EDF, autrefois piliers de la continuité du service partout sur le territoire, achèvent leur mue en sociétés anonymes, et cette transformation dépasse largement le cadre d'un statut juridique : c'est une rupture psychologique, philosophique, politique majeure. La fin du recrutement "au statut" sonne le glas d'une certaine conception de la fidélité à l'État.

Cette tendance a trouvé son bras armé dans la Loi de Transformation de la Fonction Publique de 2019. En étendant le recours aux contractuels à l'ensemble des emplois, y compris les postes de direction, le législateur a fait du contrat la norme réelle, reléguant le statut au rang de vestige. Ce glissement s'accompagne de la fin de la "gestion par corps". En d'autres termes, nous sommes passés d'une solidarité collective entre les catégories A, B et C à une gestion individualisée des performances. Calquée sur le secteur privé, cette approche privilégie l'immédiateté du résultat au détriment de la cohésion qui faisait la force des grands corps de l'État.

LES CHIFFRES DE LA MUTATION

TAUX DE CONTRACTUELS :
Dans la fonction publique d'État,
leur part a bondi **DE 14 % À PLUS DE 22 %**
en seulement dix ans.

SNCF :
DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2020, la totalité
des nouveaux recrutements s'effectue
sous contrat de droit privé.

MOBILITÉ :
La fonction publique territoriale subit
UNE HAUSSE DE 15 % des démissions
entre 2019 et 2023.





L'ÉROSION DU SENS

Le malaise est plus profond qu'une simple question de rémunération. Nous assistons à l'effondrement du cadre de vie professionnel. La pénibilité réelle, qu'il s'agisse du travail de nuit, des astreintes dominicales, de l'exigence de neutralité, de la mobilité parfois forcée, n'est plus compensée par les avantages sociaux historiques.

Mais le coup le plus dur porté à l'attractivité est symbolique : c'est la perte de ce que l'on pourrait appeler le "privilège de l'intérêt général". Les agents ont le sentiment de ne plus servir le public, mais de gérer des flux de dossiers et de remplir des indicateurs de performance (KPI). Cette bureaucratie du chiffre vide l'engagement de sa substance humaine. Parallèlement, la pyramide des âges annonce un choc imminent : le départ des baby-boomers laisse un vide que les nouvelles générations, qui passent de plus en plus rapidement d'un employeur à l'autre, ne semblent pas disposées à combler par un dévouement à vie.

PYRAMIDE DES ÂGES ET COMPÉTENCES CRITIQUES

ÉDUCATION NATIONALE :

Dans certaines académies, **35 % DES ENSEIGNANTS AURONT PLUS DE 55 ANS** d'ici 2027.

SANTÉ :

Le secteur hospitalier souffre d'un déficit de **15 000 INFIRMIERS, 20 000** dans certaines estimations, avec une durée de carrière moyenne tombée à seulement **7 ans**.

VOIR ENFIN RENAÎTRE NOTRE PACTE SOCIAL

Redonnons du sens, redonnons de la substance à l'action publique. Cela exige de passer du "statut-carcen" au "statut-protection". Revaloriser les garanties collectives, c'est avant tout réinjecter des perspectives de carrière fluides, notamment entre les catégories B et A, pour que l'ascenseur social administratif ne soit plus un souvenir.

La reconnaissance de la "première ligne" doit devenir une priorité. L'attractivité de la fonction publique ne reviendra pas par des campagnes de marketing RH superficielles. Elle renaîtra de la restauration d'un pacte social où l'agent est considéré comme le pilier de la Nation plutôt que comme une variable de gestion.

CONTRAT : UNE FAUSSE PROMESSE

Le Statut. Belle invention républicaine, pilier du modèle français. Cheminot, fonctionnaire, professeur, policier, attaché territorial : protégé par son "statut" des intérêts particuliers, des pressions politiques, l'agent bénéficiait de droits, de devoirs, d'une égalité de traitement avec ses pairs, et pouvait ainsi dédier sa carrière à servir l'État et l'intérêt général. C'était l'application concrète de l'éthique de la responsabilité. Protéger l'agent, c'était assurer un service impartial, c'était défendre les fondamentaux de notre vie en commun.

À l'inverse, le Contrat n'offre que la flexibilité pour seul horizon. Si, dans une vision court-termiste, il promet une réactivité salariale séduisante, il introduit surtout la précarité de la mission. Ce phénomène est accentué par la déconnexion prolongée du point d'indice. Le gel de ce dernier a transformé le statut en une "cage dorée" dont l'éclat ternit chaque jour davantage. Pour les jeunes talents, le contrat devient alors un refuge financier immédiat, mais il les prive d'une protection sociale et d'une vision de carrière à long terme.



ENTRETIEN

AVEC

ÉMILIE AGNOUX

Émilie Agnoux est haute fonctionnaire territoriale. Co-fondatrice du Sens du service public, experte associée à la Fondation Jean Jaurès, autrice de "Puissance publique. Contre les démolisseurs d'État" (l'Aube, 2025). Pour Perspectives, elle revient sur les offensives répétées contre le service public et son avenir.



L'ŒIL DE 3E

La libéralisation à marche forcée de l'Europe est un trompe-l'œil. Les États-Unis et les grandes puissances qui se disent "libérales" sont en réalité souvent les plus protectionnistes, avec un État fort qui régule le marché. Le mythe des États-Unis ultralibéraux est une fiction. "Faites ce que je dis, pas ce que je fais !"

1 Les services publics sont sous le joug d'une offensive libérale-libertaire à l'échelle planétaire. Ils sont de plus en plus perçus comme un frein, un obstacle à la croissance, au tout-économique. Est-ce encore un levier de puissance ?

Je ne dirais pas que les services publics en tant que tels sont perçus comme un frein à la croissance. Au contraire même, car ils sont au service de la création de richesses et du développement économique (école, garde d'enfants, infrastructures de transport, santé, enseignement supérieur, recherche...). Je dirais plutôt qu'ils sont instrumentalisés pour être mis au service du marché, soit directement, soit indirectement, par exemple à travers des délégations de service public à des acteurs lucratifs, ou pour gérer les effets de bord des dysfonctionnements du marché (licenciements, précarité, dégradations environnementales...). Ce qui pose problème à travers les services publics, c'est davantage de savoir qui les oriente et qui les produit, et la manière dont ils sont financés. D'où les discours de dominants visant à disqualifier l'intervention publique et à dénoncer l'emprise de l'État ("État obèse", "État nounou"...), le niveau des impôts, ou celui des dépenses publiques et de la dette, auquel ils contribuent activement par l'orientation de ces dépenses en leur faveur et le contournement de l'impôt. C'est donc bien parce qu'ils sont un levier de puissance que les services publics sont l'objet d'un accaparement idéologique ou pratique, car ils sont un moyen de capter ou de distribuer du pouvoir.

2 Vous les appelez les "démolisseurs d'État" : comment l'État peut-il résister ?

Je les appelle ainsi car ils en viennent à orienter les décisions et les actions, à fragiliser l'édifice institutionnel, à désorganiser l'appareil d'État par des réformes permanentes, à éloigner les services publics des potentiels bénéficiaires et in fine à saper la confiance démocratique. J'utilise le terme "État" au sens large, y incluant l'ensemble des acteurs et interventions publics. Il y a par ailleurs souvent confusion entre l'État en tant qu'appareil administratif déclinant opérationnellement des politiques publiques, et l'État en tant qu'incarnation politique à travers la représentation, notamment présidentielle et gouvernementale. La résistance doit s'opérer à un triple niveau, d'abord citoyen, ensuite politique et enfin administratif. Chaque acteur doit prendre conscience des projets politiques sous-jacents aux discours sur l'État, et faire des choix en conscience. C'est tout l'enjeu de ma démarche "Puissance publique". Mais l'action de l'État ne sera jamais neutre, elle sera toujours orientée, et sera toujours l'objet de batailles politiques internes et externes.

3 Comment restaurer la confiance de nos concitoyens dans leur service public ?

Déjà, il faut dire que cette confiance est encore largement présente, contrairement à de nombreuses idées reçues. Dans les études que nous menons avec la Fondation Jean Jaurès et mon think tank "Le sens du service public", nous voyons que les constats sont nuancés et notamment que les services publics ayant maintenu une proximité humaine ont de très bons niveaux de satisfaction. Par exemple, malgré les difficultés de l'Hôpital public, plus de 8 Français sur 10 sont satisfaits de la qualité des soins. Les Françaises et les Français ont aussi conscience qu'ils manquent de moyens par rapport aux besoins et qu'on leur demande souvent l'impossible. L'une des priorités aujourd'hui apparaît être celle de la réhumanisation de la relation.

4 À l'ère du numérique, de l'intelligence artificielle, notre service public peine parfois à se moderniser. Est-il encore possible d'innover dans l'administration ?

L'impératif de "modernisation" a souvent rimé avec dégradation, déshumanisation et éloignement des services publics. C'est un discours qui a servi à la fragilisation de l'État, en important au passage des logiques et des méthodes inspirées du néolibéralisme, qui ont conduit à dégrader la qualité et à diluer le sens de leurs missions pour les agents publics. La numérisation des services publics, qui devait faciliter la vie des gens, a créé des exclusions et parfois ajouté de la complexité. Il n'est par ailleurs pas vrai de dire de manière systématique que l'administration est en retard, qu'il soit technologique ou managérial, même si certains secteurs, sous-financés comme la justice, rencontrent des problématiques en la matière. Aucune entreprise privée ne saurait faire mieux avec les mêmes moyens ! L'ADN du secteur public doit concilier égalité d'accès pour toutes et tous, continuité du service et adaptabilité. Ce sont de fortes contraintes, mais qui n'ont jamais empêché l'innovation, au contraire, car il s'agit de mettre en œuvre des transformations les plus efficaces et utiles possibles, et qui ont des répercussions sur des millions de vies.

5 Vous montrez par l'exemple danois qu'une gestion majoritairement publique peut être durable et efficace. Est-ce qu'il faudrait généraliser le modèle à tout le continent ? Doit-on aller vers un service public européen ?

Ce que montrent nos voisins, c'est qu'il n'existe aucune situation idéale, et qu'il s'agit à chaque fois de choix politiques, d'héritages historiques, de contraintes géographiques ou démographiques... Là encore dans le débat public alors qu'on nous vante en permanence les réussites présumées d'autres pays, en mobilisant quelques indicateurs bien choisis, et qu'on dénigre la France, toute analyse sérieuse démontre que notre modèle peut être robuste, si on s'en donne les moyens. Ce qui est certain, c'est que l'obsession économique consumériste et de la libre concurrence (en réalité faussée) de l'Union européenne nous a conduits économiquement et socialement dans l'impasse. Il est grand temps d'assigner au projet européen l'objectif d'améliorer les conditions de vie des Européennes et des Européens et de renforcer la puissance publique, pour redevenir maîtres de notre destin.

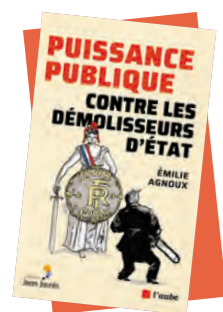


L'ÉTAT DROIT DANS LE MUR

(Points, 2025)

Anne-Laure Delatte

Dans cette enquête fouillée, appuyée sur soixante-dix ans de données sur le service public, Anne-Laure Delatte cherche à répondre à une question : pourquoi, de plus en plus, les citoyennes et les citoyens cherchent-ils des solutions en dehors de l'État ? Qu'est-ce qui a conduit notre appareil administratif à foncer tête baissée dans ce modèle insoutenable ? Le constat est amer : le fonctionnement actuel du service public tendrait à bénéficier aux entreprises plutôt qu'aux citoyens. Mais alors, comment faire ?



PUISSANCE PUBLIQUE CONTRE LES DÉMOLISSEURS D'ÉTAT

(l'Aube, 2025)

Emilie Agnoux

La guerre libertaire a commencé. Partout dans le monde, des idéologies dangereuses prennent le pouvoir avec une promesse : en finir avec l'ogre de la fonction publique qui dévorerait tout, qui empêcherait l'économie de prospérer et qui ruinerait nos pays. Emilie Agnoux répond avec brio dans cet ouvrage dense, qui analyse finement les ressorts de ce désaveu mais surtout propose des solutions pour renouer la confiance entre celles et ceux qui font le service public et celles et ceux qui en bénéficient.



LA VALEUR DU SERVICE PUBLIC

(La Découverte, 2021)

Claire Lemerrier,
Willy Bourgeois, Julie Gervais

Chronique intelligente d'une casse qui n'en finit plus d'affaiblir le service public. Dans ce livre, trois universitaires racontent avec humanité et bienveillance les dessous d'une administration en danger. Les femmes et les hommes qui font le service public sont au cœur de cet ouvrage qui pose un regard âpre mais plein d'espoir sur l'avenir de ce qui fait le patrimoine commun des Françaises et des Français.



LES FOSSEYEURS

(Fayard, 2022)

Victor Castanet

Le prix Albert Londres est mérité pour ce savant essai appuyé sur des centaines de témoignages et de documents inédits. Derrière le système des EHPAD privés, l'auteur met à nu une réalité cruelle sur le lent remplacement par le privé de services publics essentiels, au risque de voir dénaturé le sens profond que les soignantes et les soignants donnent à leur métier. Les révélations de ce livre ont bouleversé l'actualité en France et dans le monde. Le cœur du service public, c'est de garder pour seul horizon celui de l'intérêt général. Une réponse aux dérives constatées dans cet ouvrage important.



SERVICE PUBLIC OU BARBARIE

(La Découverte, 2026)

Arnaud Bontemps

Sorti en mars 2026, ce livre est le petit dernier de cette sélection. Arnaud Bontemps, co-fondateur et co-porte-parole du collectif "Nos services publics", répond frontalement aux contempteurs de la puissance publique. Il délivre un message clair, précis et plein d'ambition : face aux désordres du monde, aux déséquilibres politiques, institutionnels, démocratiques, écologiques, sociaux, le service public n'est pas un ennemi, mais il est la solution.



SERVICES PUBLICS ET COMMUNS

(Le Bord de l'Eau, 2023)

Thomas Perroud

Face au déficit démocratique qui affecte notre pays, l'objet de cet ouvrage est de déplacer le regard des institutions politiques vers l'ensemble des institutions qui forme le tissu du vécu citoyen : les services publics. C'est d'abord par la radicalisation de la démocratie administrative que l'on pourra régénérer notre système politique. L'objet de cet ouvrage est donc de confronter la notion française de service public aux recherches sur les communs. L'idée serait donc de renouveler la réflexion sur les services publics en abandonnant la question de la propriété du service public (étatique ou privée) pour celle de sa gouvernance afin de réfléchir à la façon dont on pourrait fournir des services publics sur une base démocratique et inclusive, qui est l'idée centrale qui anime les communs. Émerge ainsi en Europe une nouvelle forme, la coopérative de service public, qui nous semble tout indiquée pour donner forme à la fourniture inclusive des services d'intérêt général.



LE SERVICE PUBLIC EMPÊCHÉ

(PUF, 2024)

Nadège Vézinat

Fragilisé mais loin d'avoir disparu, le service public est aujourd'hui "empêché". Plusieurs mécanismes l'entravent, le gênent, font obstacle à sa conduite et produisent confusion et insatisfaction chez les usagers, perte du sens de leur mission et souffrance au travail pour les agents, sentiment d'abandon et fatalisme chez les citoyens.

D'une entreprise ou d'une administration à l'autre (au sein de La Poste, de la SNCF, d'EDF, d'hôpitaux et d'autres services publics), les mêmes processus sont à l'œuvre : la libéralisation européenne favorise la concurrence, la marchandisation et la financiarisation fixent des objectifs de rentabilité, les privatisations bouleversent le statut des organisations qui produisent l'intérêt général. Cet ouvrage se penche sur les effets de ces processus sur les usagers comme sur les travailleurs. Mais même si le principal effet de ces politiques est d'entraîner une désingularisation du service public, il n'empêche qu'il continue, malgré tout, de fonctionner.



LA HAINE DES FONCTIONNAIRES

(Éditions Amsterdam, 2024)

Claire Lemerrier,
Willy Bourgeois, Julie Gervais

Dans ce livre, suite logique de leur précédent ouvrage La valeur du service public, trois universitaires tordent le cou aux idées reçues sur les fonctionnaires. Feignants, protégés, profiteurs, les fonctionnaires ? Bien au contraire ! C'est le point d'entrée de cette grande enquête au plus proche de celles et ceux qui font tourner le service public.


CHLOÉ RIDEL

Députée européenne

PING PONG POLITIQUE


FABIEN GAY

Sénateur

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN SOUVENIR ?

Chloé Ridel : Des milliers de souvenirs ! Ceux des années passées à l'école, au collège et au lycée. J'ai fait toute ma scolarité dans le public, jusqu'au bac. Alors que la fuite des familles vers le privé est aujourd'hui massive, nous devons sauver l'école publique : mieux rémunérer ses professeurs, diminuer le nombre d'enfants par classe, changer les rythmes scolaires. Et enfin, conditionner les millions d'argent public octroyés au secteur privé à des objectifs de mixité sociale.

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN VISAGE ?

CR : Celui de la sage-femme qui m'a accouchée, dans une maternité publique. Dans le moment intense qu'est l'accouchement, je me suis accrochée à son visage. Elle s'appelait Lorea. J'ai passé des heures en salle de naissance, accompagnée par elle à chaque étape, avec une bienveillance rassurante et un professionnalisme sans faille. Je m'en souviendrai toute ma vie. J'ai ressenti une gratitude immense. Ce service public a un coût important pour la collectivité, pourtant il est "gratuit". C'est ce qui doit permettre à toutes les femmes enceintes, quels que soient leurs revenus, d'accueillir leur enfant sereinement. Que deviendrions-nous si ce service n'existait pas ?

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN FILM ?

CR : "La Graine et le Mulet", d'Abdellatif Kechiche. Un homme âgé, usé par le travail tente de se reconstruire, et bute partout – chez Pôle emploi, à la banque, à la mairie. L'État devrait être là. Il est absent. Ce film, c'est le procès-verbal de ce qu'on a laissé mourir.

QUEL SERAIT VOTRE VŒU LE PLUS FOU POUR LE SERVICE PUBLIC ?

CR : Qu'on l'on cesse de le dénigrer, de dévaloriser celles et ceux qui y travaillent et que l'on se rende compte de la chance inouïe que nous avons d'avoir des services publics. Je pense aux États-Unis par exemple, où tout le monde n'a pas le droit à la santé, selon qu'il soit riche ou pauvre.

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN LIVRE ?

CR : "Les Fossoyeurs" de Victor Castanet. Ce livre m'a brisé le cœur. Il montre la façon dont le privé, quand il s'empare du service public, peut abandonner l'intérêt général. Dans les EPHAD, il a institué la maltraitance. Ce qu'Orpea a fait dans ses EHPAD est le résultat d'une course folle au profit, qui a amené cette société à compter les grains de riz qu'elle mettait dans l'assiette des résidents. Le livre de Victor Castanet a été vendu 225 000 exemplaires. Parce qu'il dit une vérité que beaucoup de Français ressentent sans pouvoir la nommer. La grandeur d'une société se mesure au soin qu'elle prend des plus vulnérables : les personnes âgées, les bébés. Les EHPAD et les crèches ne peuvent pas répondre d'une logique de profit.

L'ŒIL DE 3E

Pas étonnant que nos deux intervenants, interrogés séparément, choisissent spontanément Les fossoyeurs de Victor Castanet. Dans ce livre majeur, prix Albert Londres en 2022, les scandales révélés dans le monde des EHPAD privés nous montrent ce à quoi conduit la libéralisation de l'intérêt général. Nous recommandons !

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN SOUVENIR ?

Fabien Gay : L'école maternelle de mon quartier très populaire de Bacalan à Bordeaux, fin des années 80. Un quartier ouvrier et de dockers, d'immigrés et de forains, un quartier où les mots "solidarité" et "fraternité" ne sont pas un symbole, mais une réalité vécue au quotidien. Madame Tachou, notre institutrice mais aussi directrice, qui mobilisait une équipe pédagogique, mais aussi les parents d'élèves pour que l'école soit un lieu de savoir, mais aussi d'apprentissage de la vie citoyenne et civique. Je me souviens surtout du défilé pour le bicentenaire de la Révolution en 1989 : on avait répété pendant des semaines, on marchait en rangs dans les rues du quartier, déguisés en petits sans-culottes avec des bonnets phrygiens en papier crépon, fiers comme tout. Madame Tachou nous regardait avec des yeux brillants, comme si on portait déjà l'avenir sur nos petites épaules. C'était l'école publique qui nous éveillait, nous émancipait, nous faisait citoyens de demain. Les enseignants comme elle sont des passeurs d'avenir : il faut les défendre, les protéger, les revaloriser à la hauteur de leur mission.

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN VISAGE ?

FG : Celui d'une infirmière et d'une aide-soignante qui ont accompagné un proche lors d'un long combat contre le cancer, à l'hôpital public Cochin à Paris. Malgré les traits marqués par les gardes interminables, elles avaient toujours un regard doux et présent, une présence rassurante pour le patient mais aussi pour toute la famille. Elles arrivaient dans la chambre avec leurs plateaux de soins, mais surtout avec une voix posée, des mots simples et justes qui ne promettaient pas l'impossible, mais qui disaient : "On est là avec vous, on va traverser ça ensemble." Elles prenaient le temps – même quand le service était débordé – d'écouter les peurs, de répondre aux questions qu'on n'osait pas poser, de rassurer sans mensonge. Elles soignaient les plaies, les perfusions, les nausées, bien sûr, mais elles soignaient aussi l'âme : par leurs mots reconfortants, leur écoute sans jugement, leur présence quand la famille était épuisée ou absente. Dans un hôpital public qui craque de partout – en sous-effectif, lits fermés, urgences saturées –, l'hôpital ne tient que sur leurs épaules. Elles incarnent ce service public quand il est à bout de force mais refuse de lâcher : humain, tenace, bienveillant malgré tout. Ce sont ces visages fatigués mais jamais indifférents qui font que, même dans la pire des épreuves, on se sent encore un peu moins seul.

QUEL SERAIT VOTRE VŒU LE PLUS FOU POUR LE SERVICE PUBLIC ?

FG : Mon rêve le plus fou : zéro désert administratif réel. Où que l'on vive en France – quartiers populaires, campagne profonde, outre-mer –, que tout le monde bénéficie du même service public de qualité, sans fracture territoriale. Des services publics financés et dotés en effectifs selon les besoins réels des habitants, et non selon des critères purement budgétaires ou de rentabilité. Et surtout, un service public qui aide vraiment chacun à faire valoir ses droits, pour en finir avec le non-recours massif (qui touche encore des dizaines de milliers de personnes sur le RSA, l'ASPA, etc.). En remettant l'humain au centre, via un accueil physique chaleureux et accessible, particulièrement pour les personnes éloignées du numérique, les plus isolées ou les plus fragiles.

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN FILM ?

FG : C'est le film Polisse de Maïwenn qui me vient directement en tête. Il suit le quotidien de la Brigade de Protection des Mineurs (BPM) à Paris. C'est un plongeon brut, sans filtre, dans le quotidien d'un service public essentiel mais ultra-exposé : la police qui protège les enfants contre les pires horreurs (pédocriminalité, maltraitance, viols, inceste, exploitation, fugues, ...). C'est un film dur et drôle à la fois, qui nous rappelle que les fonctionnaires de police sont les premiers exposés à toute la violence et l'inhumanité de notre société. Ils sont aussi les premiers à intervenir dans les appels pour violences intrafamiliales.

VOTRE SERVICE PUBLIC EN UN LIVRE ?

FG : "Les Fossoyeurs" de Victor Castanet. Le livre se concentre sur le groupe Orpea mais il dépasse largement ce cas pour dénoncer un système entier de maltraitance institutionnelle (avec notamment le rationnement de soins et des couches) et la pression sur les personnels (burn-out, turnover énorme, salaires bas, management toxique). Mais il évoque aussi les détournements financiers et la complicité et l'inertie des pouvoirs publics. Victor Castanet expose comment le "service" de la dépendance – censé être un droit républicain via les EHPAD publics ou médico-sociaux – a été massivement privatisé et financiarisé, au point de devenir un business scandaleux. Le privé ne peut répondre aux besoins humains et vitaux, mais cherchera toujours à faire du profit.

LES GROS MOTS ?

Ultracrépidarisme ?

C'est l'art de masquer sa propre ignorance sur un sujet en usant (et abusant !) d'une logorrhée technico-jargonnante tous azimuts. Les experts de 3E en ont bien conscience : dans le petit monde des consultants, le "corporate speak" ne cesse de prendre de l'ampleur et de se répandre comme une trainée de poudre. Est-ce pour impressionner le client ? Est-ce pour feindre une dimension intellectuelle à une production ?

Mais les "synergies disruptives", les "agilités holistiques" ou les "paradigmes itératifs" ont largement dépassé le cadre du privé pour s'en prendre désormais au secteur public. Les sigles interminables, les mots complexes, les termes techniques qui coupent court à tout débat : cela vous fait peur ? Nous aussi ! Alors, dans cette rubrique, petit tour d'horizon.

SUBSIDIARITÉ

La subsidiarité, c'est le principe qui conduit l'action publique à être la plus locale possible. C'est laisser les rênes à l'échelon inférieur de la "pyramide administrative" tant qu'il est capable de les tenir. L'échelon supérieur ne prend le relais que lorsque la situation dépasse les capacités du terrain.

PÉRÉQUATION

C'est le mécanisme de redistribution financière qui vise à corriger les disparités de ressources et de charges entre les collectivités. On prend aux services et collectivités excédentaires pour donner à ceux qui sont en difficulté : c'est un peu le "robin des bois" du service public.

EXTERNALISATION

Opération consistant à confier une mission ou une activité à un prestataire tiers. Si elle vise une flexibilité opérationnelle, elle comporte des risques de perte de savoir-faire interne. À force de tout sous-traiter, l'État perd la mémoire de ses dossiers et son savoir-faire interne. On finit par payer des consultants pour expliquer à l'administration comment fonctionne son propre service. C'est peut-être utile pour 3E, moins pour l'intérêt général.

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

Démarche de planification visant à adapter les ressources humaines aux besoins futurs de l'organisation. Espérons que celui-ci passe bientôt d'une gestion purement comptable (combien de postes peut-on supprimer ?) à une gestion humaine (comment rendre le service public à nouveau attractif et utile ?)

INTEROPÉRABILITÉ

Capacité de différents systèmes informatiques à communiquer entre eux. Derrière ce mot barbare se cache un enjeu démocratique majeur : la fin du cloisonnement administratif. L'interopérabilité doit servir à ce que l'administration ne demande pas dix fois la même information au citoyen, tout en garantissant que nos données ne s'évaporent pas dans la nature.

REDEVABILITÉ

Derrière cet anglicisme un peu lourd se cache le fondement même de la démocratie : l'obligation pour l'administration de rendre des comptes non seulement sur l'utilisation de l'argent public, mais aussi sur l'efficacité réelle de son action.

FONGIBILITÉ ASYMÉTRIQUE

Dans la loi organique relative aux lois de finances, cela signifie qu'il est autorisé dans un budget public de déplacer de l'argent prévu pour des salaires vers du matériel, mais pas l'inverse.

EXTERNALITÉS

Effets positifs ou négatifs que l'action de l'État ou d'une collectivité produit sur la société, sans que cela se traduise par une transaction marchande. Si l'État construit une autoroute, le gain de temps est une externalité positive, mais le bruit pour les riverains est une externalité négative.

RATIONALISATION

Recherche de l'efficacité maximale par la simplification des structures et des processus. Nous ne sommes en cela qu'au début d'un long chemin. Astérix nous en remerciera !

PERSPECTIVES

Si vous aviez une baguette magique, quelle(s) mesure(s) audacieuse(s) et ambitieuse(s) mettriez-vous en place pour un service public du XXI^e siècle



ARNAUD BONTEMPS

Co-fondateur et co-porte-parole du collectif Nos Services Publics

C'est toute la complexité du service public : nous n'avons pas et nous n'aurons jamais de baguette magique.

Et si l'on renversait notre vision souvent "délégataire" des services publics et que l'on prenait conscience qu'ils ne sont que ce que l'on en fera ?

LORSQUE L'ON Y TRAVAILLE : il nous faut nous organiser pour faire valoir le sens de nos métiers.

LORSQUE L'ON EN EST USAGER.ÈRE OU DÉCIDEUR.SE : il nous faut expérimenter des modalités de construction et de partage du pouvoir pour lier les services publics aux habitant.es.

Et en tant que citoyen.nes : il nous faut construire des mobilisations pour soustraire au marché nos besoins essentiels – éducation, santé, logement, alimentation... – et y donner accès à toutes et à tous.

Pour tous ces services publics, pas de formule magique sinon celle-ci : à nous d'agir.



CHRISTIAN ECKERT

Ancien député, ancien secrétaire d'État chargé au budget et aux comptes publics

Je commencerai par l'éducation.

GRATUITÉ POUR TOUS, À TOUS LES NIVEAUX : aujourd'hui, il faut (et parfois il suffit de) payer pour ses diplômes, notamment dans le supérieur trop souvent privatisé. Le coût de la vie étudiante ne doit pas être discriminant.

MÉRITOCRATIE À TOUS LES ÉTAGES : ne poursuivre ses études que si le niveau atteint est suffisant. L'obscur Parcoursup doit laisser place à un bilan personnalisé et humanisé.

MODERNITÉ PARTOUT : Les nouveaux outils informatiques, la pratique maîtrisée de l'IA, les disciplines et les métiers d'avenir doivent compléter les matières enseignées parfois obsolètes.

OUVERTURE SUR LE MONDE : Les échanges internationaux trop peu courants doivent interrompre les parcours nationaux et préparer à la mobilité nécessaire à l'environnement mondialisé.

LAÏCITÉ INTRANSIGEANTE : La liberté de croyance individuelle doit respecter la neutralité des espaces d'enseignement, dans les propos, les attitudes et les signes ostentatoires.



MARINA MESURE

Députée européenne

Je réaffirmerais la gestion pleinement publique de notre système énergétique.

L'énergie est au cœur de tous nos usages : se chauffer, se déplacer, produire, se soigner. Elle ne peut dépendre des logiques de marché. Le fonctionnement français historique basé sur des opérateurs publics puissants a montré qu'un tel pilotage permettait d'assurer sécurité d'approvisionnement, tarifs stables et investissements de long terme.

À l'inverse, la libéralisation imposée par l'Union européenne a fragmenté le système, renchéri les coûts et affaibli la planification.

Un service public du XXI^e siècle doit donc reprendre la maîtrise de l'énergie : production, transport et distribution au service de l'intérêt général, de la bifurcation écologique et de l'autonomie énergétique.

THIERRY NIER

Secrétaire général de la Fédération CGT des cheminots

La politique ferroviaire doit reposer sur une logique de réponse aux besoins

Quel que soit le lieu d'habitation (métropoles ou zones rurales), la Fédération CGT des cheminots agit pour favoriser le report modal, notamment de la route vers le rail, plus capacitaire, de moindre impact environnemental dans un contexte d'urgence climatique.

Deux lois (2014 et 2018) ont engagé un processus de privatisation de la SNCF que nous combattons. La concurrence à l'œuvre n'a pour objectif que d'abaisser les coûts sociaux et de production pour générer des marges financières importantes, dans une logique d'autofinancement afin de pallier le désengagement de l'État qui doit retrouver sa place de stratège.

Le développement du service public ferroviaire requiert le retour à une entreprise publique unique et intégrée : la SNCF. C'est un atout fondamental en matière d'égalité d'accès et de traitement des usagers, de sécurité des circulations, de qualité de service et de mutualisation des moyens humains, financiers et matériels.

La CGT considère que la concurrence est le carburant du dumping social, c'est pourquoi nous proposons la création d'un statut social unique pour l'ensemble des cheminots, qu'ils soient statutaires ou contractuels.



FABRICE COUDOUR

Secrétaire Général de la FNME-CGT

Je sortirais l'électricité et le gaz du marché

Pour en refaire pleinement des biens communs, des biens de 1^{re} nécessité. Le contexte géopolitique nous le prouve chaque jour, l'énergie est trop essentielle pour être abandonnée aux logiques de concurrence et de rente financière au détriment des peuples.

Je mettrais en place des "nationalisations nouvelles" afin de reconstruire un Service Public intégré, adapté aux enjeux d'avenir, capable de garantir des "justes prix", des investissements de long terme et la souveraineté énergétique du pays, voire du continent.

Mais ce Service Public de l'Énergie du XXI^e siècle ne pourrait pas être seulement public au sens étatique : il devrait être démocratique. Sa gouvernance serait tripartite, associant l'État, les représentants des travailleurs et les usagers, afin que celles et ceux qui produisent, fournissent et utilisent l'énergie soient enfin acteurs et au cœur des décisions.

Ce n'est pas une utopie, c'est réalisable ! C'est tout le projet de la FNME-CGT, un projet d'avenir ! Pas besoin de magie, juste un besoin de courage politique et d'envie d'intérêt général !



JESSICA LENIE

Secrétaire adjointe CSE TER
Nouvelle-Aquitaine

Je m'en servais pour faire du rail un vrai choix de société

Pas un sujet secondaire ni une variable d'ajustement budgétaire, mais une réponse concrète à l'urgence climatique, aux inégalités territoriales et aux besoins du quotidien.

La première mesure, ce serait de remettre le ferroviaire au cœur de l'aménagement du territoire. Cela passe par l'électrification de toutes lignes, bien sûr, mais aussi par la réouverture, le maintien et le développement d'un réseau dense, de proximité, qui permette à chacune et chacun de se déplacer dignement, que l'on vive dans une grande métropole, dans une ville moyenne ou dans un territoire rural. Le train doit redevenir un bien commun, accessible à tous, et pas un service qui recule partout où la rentabilité immédiate ne serait pas au rendez-vous.

Je relancerais aussi les trains de nuit, en France comme à l'échelle européenne. On a trop longtemps laissé disparaître un outil pourtant utile, populaire et cohérent écologiquement. Il faut redonner toute sa place au train de nuit pour proposer une alternative sérieuse à l'avion et à la voiture.

Autre priorité : des tarifs accessibles et justes partout sur le territoire. Le rail ne pourra jouer pleinement son rôle que si chacun peut l'utiliser sans que le prix du billet soit un obstacle. Il faut une véritable politique tarifaire nationale qui favorise le report modal et garantisse l'égalité d'accès au service public.

Enfin, sur le fret, il est temps de changer d'échelle. On ne peut pas continuer à mettre toujours plus de camions sur les routes alors que le ferroviaire offre une alternative efficace et bien moins polluante. Il faut développer massivement les autoroutes ferroviaires et organiser le transfert du transport de marchandises vers le rail sur les longues distances, en réservant la route aux dessertes de proximité et au dernier kilomètre.

En bref, je ferais du rail un véritable pilier de la transition écologique, de l'égalité entre les territoires et du service public. Le ferroviaire n'est pas un vestige du passé, c'est une des grandes réponses d'avenir.



SARAH JUGAND-MONOT

Enseignante

Un stage obligatoire pour les ministres et les délégués ministériels sur le terrain, avec les équipes

Saviez-vous que, dans les programmes de l'éducation nationale, un stylo se transforme en outil scripteur ? Que nager se transforme en "traverser l'eau en équilibre horizontal" et qu'un ballon est un "référentiel rebondissant" ?

Et du coup... Si j'avais une baguette magique et que d'un coup d'un seul, une mesure efficace pouvait apparaître au ministère de l'Éducation nationale ? Ce serait celle-ci : lors de leurs prises de poste, un stage obligatoire pour les ministres et les délégués ministériels sur le terrain, avec les équipes. Effet immédiat : une prise de conscience de l'immensité séparant les programmes des besoins des élèves et des familles. Nous, les professeurs, n'avons aucunement besoin de sermon. Nous avons besoin d'écoute et de respect. Juste ça.

Mais aussi : reconnaître le métier d'AESH. C'est d'une baguette presque pas magique que les accompagnants d'élèves en situation de handicap pourraient devenir... visibles et reconnus !

Il ne faudrait qu'une pincée de poudre enchantée pour que ce métier si beau, si grand, si essentiel soit vu comme il se doit. Les écoles, les collèges aujourd'hui manquent tant de ces belles personnes, des ombres éclairant le parcours d'un élève, main qui remplace, voix qui répète, appui crucial. Il est au cœur de l'Éducation Nationale mais sur le trottoir de la reconnaissance. On manque d'AESH.

Pourquoi ? Impossible d'en faire un métier, trop mal payé et des horaires bancals. Un coup de baguette et ce métier au banc d'honneur !

La santé n'a pas de prix > La santé a un coût > La santé coûte trop cher. J'agite donc ma baguette magique pour revenir à la première citation. Cela suppose d'abord de redonner à l'hôpital les moyens de fonctionner : un budget conséquent, pérenne, sans réserve, et surtout à taille humaine. L'hôpital ne peut pas être géré comme une entreprise. Il doit être pensé à partir des besoins des patients, des soignants et des réalités du terrain.

Je mettrais en place une réorganisation de la gouvernance hospitalière, avec moins de postes de direction déconnectés du soin, et davantage de missions transversales permettant une meilleure connaissance des services, de leurs contraintes et de leurs fonctionnements. Il est indispensable de rapprocher la décision du terrain.

Je veillerais à faire respecter les différentes spécialités médicales et soignantes, sans uniformiser à outrance la prise en charge. Soigner, ce n'est pas appliquer partout les mêmes recettes. Ma baguette magique servirait aussi à faire de la prévention une véritable priorité nationale. Je créerais des dispensaires de proximité, mais j'impliquerais beaucoup plus l'Éducation Nationale dans l'éducation à la santé dès le plus jeune âge. Un grand service public du XXI^e siècle ne peut pas se contenter de réparer : il doit aussi prévenir.

Mais transformer l'hôpital, ce n'est pas seulement revoir les budgets ou les structures. C'est aussi changer profondément la culture hospitalière. Il faut bannir un vocabulaire qui déshumanise : une personne malade n'est ni "le patient de la chambre X" qui patiente et ne demande pas grand-chose sur ses soins, ni "le malade du cœur" ou "de l'appendicite". C'est une personne, avec un nom, une histoire, une dignité. L'humanisation de l'hôpital commence aussi par les mots. En somme, si j'avais une baguette magique, je construirais un hôpital plus humain, plus juste, mieux financé, plus préventif et plus respectueux de celles et ceux qui y travaillent comme de celles et ceux qu'il soigne. Parce qu'un service public du XXI^e siècle doit d'abord être à la hauteur de l'humain.



ANDRÉ THOMAS

Secrétaire national
CFE-CGC Pôle Public

La CFE-CGC rendrait au service public 3 pouvoirs progressivement perdus :

LE TEMPS LONG, avec des lois de programmation du service public dotées d'engagements budgétaires le temps d'un mandat législatif de 5 ans.

LES MOYENS, en transformant la foncière de l'État pour développer le patrimoine public plutôt que de le vendre.

ET LA RÈGLE DU JEU, en créant "l'Autorité des Services Publics et de la Concurrence", pour trancher sur des questions d'intérêt général comme : Doctolib est-il un service public ou pas ? Avec une vision tridimensionnelle du service public du XXI^e siècle, la CFE-CGC veut consacrer les vertus du service public tout autant que les vertus de la concurrence,

Afin de relever les défis climatiques, énergétiques, sociaux, économiques, du XXI^e siècle, et de retrouver la puissance publique d'un État Stratège.

MARIE-AGNÈS QUATELAS

Cadre socio-éducatif
au CHU de Nîmes

Rapprocher la décision du terrain



FRÉDÉRIC LEROUX

Secrétaire fédéral FEETS-FO
en charge du secteur
des autoroutes

Je répondrai qu'en réalité nous n'en avons pas besoin.

L'avenir du service public dépend avant tout de la volonté des femmes et des hommes prêts à le défendre. Le service public n'est pas une dépense : c'est un investissement pour l'égalité des droits et la cohésion sociale.

Il faut rompre avec la logique purement comptable et redonner des moyens humains et financiers à la hauteur des missions.

Cela pourrait passer par une véritable loi de programmation des services publics, prévoyant un plan pluriannuel de financement avec des budgets sécurisés, afin de garantir leur présence et leur qualité sur tout le territoire. Défendre les services publics, c'est défendre la République sociale.

IDÉES REÇUES

La lente décomposition du service public s'appuie sur les offensives libérales et libertaires dont il fait l'objet. Partout, les mêmes idées reçues, les mêmes mensonges répétés en boucle tant et si bien qu'ils font office de vérité dans le débat public. Dans cette rubrique, remettons la Mairie au centre du village.

LA FRANCE EST OBÈSE DE SES FONCTIONNAIRES

Des fonctionnaires, surpayés, grassement rémunérés par nos impôts, qui dégoulinent de partout, entassés dans les administrations à ne plus savoir qu'en faire. Voilà grossièrement l'image que voudraient véhiculer les contempteurs du service public, en répétant à l'envi que, par rapport à l'Allemagne par exemple, nous aurions des millions de fonctionnaires en trop.

Fin 2023, la France comptait 5.8 millions d'agents publics. "C'est énorme !" entendons-nous, face à une Allemagne qui n'en compterait "que" 2 millions. Mais c'est sans compter que de nombreuses missions sont assurées outre-Rhin par des organismes privés, associatifs, financés par l'argent public. Selon France Stratégie, ces transferts sociaux en nature représentent 19 % des dépenses en Allemagne contre 11 % en France. L'Allemagne finance des services publics sans que les employés soient comptabilisés comme "fonctionnaires".

Par ailleurs, face à des pays comme la Norvège ou le Danemark, qui font souvent office de modèles en matière de gestion de finances publiques, la France est loin derrière. Nous avons environ 90 agents publics pour 1000 habitants. La Norvège en a presque le double, et le Danemark, 142 !

PS : Cela n'empêche pas les libéraux allemands d'accuser leurs fonctionnaires d'être trop nombreux !

LES FONCTIONNAIRES SONT TOUT LE TEMPS ABSENTS

C'est une musique qui revient régulièrement : le statut protégerait la paresse et favoriserait les arrêts maladie de complaisance. Et ça, c'est inadmissible. Personne ne veut payer les paresseux avec ses impôts.

La réalité est plus nuancée, voire inverse. Premier chiffre : un agent public a été absent en moyenne 11.1 jours par an pour raison de santé, contre 10.6 jours pour un salarié du privé. Un écart d'une demi-journée, donc.

Deuxième chiffre : les agents de l'État, incluant les enseignants, sont statistiquement moins absents que les salariés du privé.

Mais alors, ce sont les territoriaux et les hospitaliers qui seraient paresseux ? En réalité, cette demi-journée d'écart s'explique par une moyenne d'âge plus élevée (en moyenne, entre 45 et 48 ans) dans la Fonction Publique Territoriale. Or, la durée des arrêts triple entre 30 et 55 ans. Mais surtout, les métiers les plus absents sont ceux exposés aux risques physiques (aides-soignants, agents d'entretien, éboueurs). À métier et âge égaux, il n'y a aucune différence significative entre public et privé.



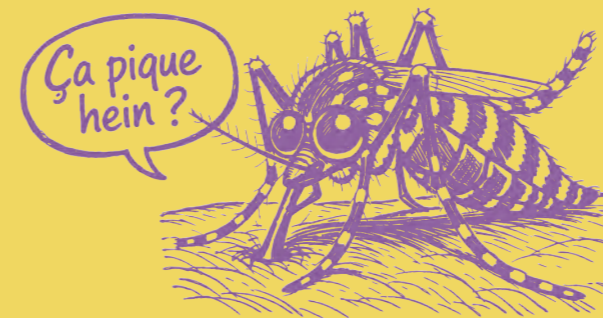
CE SONT DES PRIVILÉGIÉS NANTIS

Encore heureux qu'ils ne soient pas toujours absents, puisqu'ils sont outrageusement payés et privilégiés ! Énormes salaires, sécurité de l'emploi, retraite dorée. À en suivre la logique de ceux qui s'en prennent aux fonctionnaires en les présentant comme des nantis, tout le monde devrait vouloir en être !

Pourtant, en 2023 et 2024, malgré les revalorisations du point d'indice, le salaire net moyen en euros constants (inflation déduite) a reculé de 0.7 % à 1.4 % selon les versants. Pour de nombreuses catégories B et C, le début de grille a été rattrapé par le SMIC, créant un phénomène de "tassement" où l'expérience n'est plus rémunérée.

Mais les contempteurs répondront que les privilèges des fonctionnaires ne sont pas seulement financiers. C'est vrai ! Les conditions de travail sont exemplaires : 40 % des agents hospitaliers travaillent le samedi, 34 % le dimanche et 13 % la nuit.

Ce n'est pas pour rien, d'ailleurs, que le risque de symptômes dépressifs est de 19 % dans le public contre 16 % dans le privé



LE PRIVÉ FAIT MIEUX, POUR MOINS CHER

C'est un mythe, une légende, qui se répand comme une belle histoire que l'on raconte aux enfants pour s'endormir. Confier la gestion de nos services publics à des entreprises privées, ce serait rendre son action plus fluide, moderne, et surtout moins chère. Il ne faut pas aller bien loin pour déconstruire ce mythe, en partant d'un seul constat :

Une entreprise privée a une obligation de rentabilité, elle doit verser des dividendes à ses actionnaires, investir sans relâche pour rester compétitive, faire face à la pression de ses concurrents.

Cela lui coûte cher, alors pour un même service, cet argent doit être prélevé, au détriment soit de la qualité du service, soit du salaire des employés, soit du prix payé par l'utilisateur. Et parfois même, les trois à la fois.

L'exemple de la sous-traitance par des cabinets privés est flagrant ; le coût d'un consultant privé est en moyenne 3 à 4 fois supérieur à celui d'un cadre de catégorie A pour une mission équivalente. Dans un rapport daté du 11 mars, la Cour des comptes estime que l'ouverture du service des immatriculations au privé a généré une perte de recettes fiscales d'au moins 550 M€ sur la seule période 2022-2024 !



L'EMPLOI À VIE, C'EST LA PRIME À LA PARESSE

La logique est implacable : pourquoi un agent, certain de ne pas pouvoir être licencié, s'embêterait-il à travailler correctement alors qu'il lui suffit d'attendre tranquillement sa retraite ?

Mais le "statut" est une protection pour le citoyen bien avant d'être un privilège pour l'agent. C'est le statut qui garantit l'indépendance de l'administration, empêche les licenciements arbitraires parce qu'un agent aurait refusé d'obéir à un ordre illégal, politique, ou pour faire de la place aux proches des élus. Une étude du Groupe 3E montre clairement comment le statut, avec l'implication et la culture qu'il porte, a pu favoriser la sécurité ferroviaire et combien la fin du statut est problématique de ce point de vue. Le statut, loin d'être une planque tranquille, est une garantie pour les usagers et un rempart contre le clientélisme et la corruption. Par ailleurs, les idées reçues ont la peau dure : il est faux de dire qu'un fonctionnaire ne peut être licencié. Il peut tout à fait être débarqué pour "insuffisance professionnelle" ou révoqué suite à une faute disciplinaire. La procédure est simplement plus rigoureuse, pour garantir que la sanction n'est pas politique ou arbitraire.

D'ailleurs, si être agent était d'un tel confort, nous ne ferions pas face à la crise de recrutement que connaît la fonction publique aujourd'hui. Dans l'éducation, la police ou l'hôpital, les concours ne font plus le plein. On recrute désormais des contractuels (en CDD) à la hâte, car le statut ne compense plus la dégradation des conditions de travail.

PORTRAIT EN

3E

Douceur. C'est le premier mot qui vient, spontanément, affleurer à nos esprits, lorsque l'on rencontre Virginie Devillers. Une douceur active, une force tranquille, qui s'expriment d'abord par la voix. Une parole rieuse, mélodieuse, un rythme enthousiaste et combatif qui ne semble jamais tarir. Un regard sincère et acéré sur le monde et sur ses défis.



Cette empathie naturelle se double d'une curiosité insatiable, profonde, pour l'autre, pour l'humain. Virginie aime les accents, empreintes géographiques qui colorent les échanges à mesure qu'elle sillonne le pays pour mener à bien sa mission. Récemment installée à Reims, elle raconte avec plaisir ses promenades au bord du canal. On sent dans ses récits un rapport profond à la beauté. La beauté des centaines de femmes et d'hommes, de tous ces visages qui nourrissent à chaque rencontre sa propre vision du monde. La beauté de la nature aussi, et de ces mondes imaginaires qu'elle dévore dans les livres dont elle a fait ses confidents.

Il n'a pas été aisé, d'ailleurs, de capturer ces confidences. Le quotidien de cette mère de trois enfants est celui d'une femme passionnée, d'une vitalité débordante. Son agenda est un casse-tête, ses fonctions l'amènent sans cesse à parcourir les villes et les régions de France, et il aura fallu des semaines de patience, de rendez-vous manqués, d'appels en absence, pour lui voler le temps d'un échange, le temps de ce portrait.

Nous voulions parler de Virginie, parce que parler d'elle, c'est parler du Groupe 3E lui-même. Et quelle meilleure manière pour célébrer vingt ans d'action et de travail que de mettre en valeur l'une de ces personnalités singulières qui réinventent chaque jour le métier de consultant et définissent ensemble une nouvelle manière d'aborder notre action et de travailler ensemble ?

Préparatrice de pharmacie au sein de l'Hôpital public pendant 23 ans, elle n'avait jamais eu d'autre horizon que celui du service public, de ses codes, de sa noblesse, mais aussi de ses contraintes. Voilà quatre ans qu'à la faveur de rencontres, d'événements, d'un alignement de planètes, elle a fait le grand saut, pour rejoindre les effectifs de 3E.

Aujourd'hui, elle est une figure centrale de la branche Formation spécialisée en SSCT (Santé, Sécurité et Conditions de Travail) dans la fonction publique du groupe. Pour Perspectives, nous avons voulu faire son portrait en "3E".

E Comme Expertise

L'obsession du Groupe 3E, c'est son rapport à son métier, et à sa transmission. Le savoir ne se possède pas ; il vit, il évolue, il se partage, il se donne. La passion de Virginie pour la marche, pour les sentiers escarpés et les efforts au long cours lui offre la liberté de regarder son parcours avec le sentiment fier d'un devoir accompli, d'une expertise acquise par les détours de la vie, par une préhension au réel, une friction avec les échos du monde.

Qui, mieux qu'une ancienne agente de la Fonction Publique Hospitalière pour comprendre et transmettre les enjeux contemporains de l'Hôpital ? Qui, mieux que Virginie, pour saisir les doutes d'un personnel épuisé, les défis d'un cadre de santé tiraillé entre les budgets et les besoins humains, les opportunités gâchées d'un service en crise ? 3E s'est donné pour mission de construire des alternatives à grande échelle, et cela requiert de sortir le nez des données froides des cabinets d'audits ou d'experts-comptables habituels.

L'expertise de Virginie sur la fusion des instances dans la Fonction Publique Hospitalière n'est pas théorique. Son expérience du harcèlement moral est devenue son armure, sa boussole, dont elle se sert pour faire en sorte que des centaines de travailleurs, partout dans le pays, n'aient pas à subir ce qu'elle a traversé. Elle apprend aux représentants du personnel, aux salariés, à repérer les signaux faibles, à mettre des mots sur les maux, à réagir dans les moments de crise.

Pour cette mère de trois enfants de 29, 25 et 20 ans, la transmission dépasse le cadre professionnel. Préparer le terrain pour ceux qui nous succéderont, s'assurer que le monde du travail de demain sera plus respirable que celui d'hier. Être au contact, toujours. Ne jamais perdre le fil de l'humain. Ce sont les principes et les préceptes qui guident l'action de 3E depuis 20 ans, et dans lesquels Virginie a su tracer son sillon et sa voie.

VIRGINIE DEVILLERS

Accompagnement, formation
des représentants du personnel CSE
- Formation spécialisée - Santé/Travail

E Comme Engagement

"Du patient, nous sommes passés au règne de l'efficacité", déplore-t-elle. Les impératifs de rentabilité de l'Hôpital, la gestion comptable qui a fait vaciller tout le système hospitalier face à la prédation d'un secteur privé qui cannibalise tout ce qui rapporte, qui laisse l'hôpital public en difficulté. Au téléphone, elle égrène le constat amer d'un service public en déshérence. On sent dans sa voix le regret des non-dits, des espoirs brisés, de la grande déception qui s'est emparée d'elle en voyant progressivement le service public renier sa promesse d'égalité pour devenir le lieu de la rupture, de la brisure.

Il faut dire que chez Virginie, l'engagement est au cœur de tout. Son premier combat est celui de la justice, celui d'une résistance qui s'est construite dans l'adversité. Les derniers sursauts de sa vie à l'hôpital sont ceux d'une femme qui, victime de harcèlement, choisit de se lever, de se battre, de refuser l'inacceptable et l'écrasement. Aidée de la CGT, elle n'a rien lâché, pendant des années, jusqu'à remporter au terme d'une bataille juridique de longue haleine son procès et à défendre ainsi sa dignité et celle de l'Hôpital public.

Cette victoire fut le déclencheur de sa seconde vie, de la mue opérée entre la préparatrice en pharmacie et la militante, puis la responsable syndicale. C'est à ce moment qu'elle découvre une nouvelle facette de son identité, celle de la porte-parole, de la conseillère. De mois en mois, ses responsabilités s'accroissent. Virginie est de tous les combats, au niveau de son service, de sa fédération, au niveau national ; elle continue les missions d'intérim à l'hôpital mais quitte son statut de fonctionnaire pour s'engager pleinement dans les luttes et dans sa nouvelle peau. Elle comprend que pour transformer la colère, l'engagement, en expertise, elle doit se former. Elle reprend ses études, obtient ses diplômes de formatrice, comprend les rouages du droit, de la prévention, de la psychologie au travail.

L'engagement syndical sert de courroie de transmission, et c'est alors que le Groupe 3E, par le truchement complice d'une amie, entre en scène. Entre cette structure, qui fête ses deux décennies d'existence, et cette femme en pleine reconstruction, l'alchimie est immédiate. Elle rejoint d'abord le groupe en tant que prestataire, apportant sa connaissance fine du terrain et de ses contraintes, puis le lien se resserre et elle devient, en septembre 2025, salariée à plein temps. Son engagement a trouvé un nouvel écrin. Après plus de vingt ans à soigner les corps, Virginie soigne désormais les travailleurs, et le travail lui-même.

E Comme Équipe

C'est un bâtiment de grès rose qui ne passe pas inaperçu. Accueilli par une immense verrière qui sublime une architecture digne des grandes demeures rhénaniennes, les visiteurs s'attardent sur la lumière qui lèche les murs intérieurs. Quelque chose rayonne, de cet ancien Hôtel des Arts et des Métiers de Metz, où le Groupe 3E a élu domicile il y a quelques années. Voilà une autre singularité d'un groupe qui ne fait rien comme les autres, resté attaché à son ancrage mosellan, à sa spécificité austrasienne. Dans ce bâtiment où les corporations au siècle dernier se réunissaient pour défendre ensemble l'avenir de leurs métiers, le Groupe 3E continue de vivre et de prospérer, autour d'un mot qui fait son âme, si nous en croyons Virginie : le Partage.

Venir au bureau, dans ce "joyeux capharnaüm" où les sonneries de téléphone se mêlent aux éclats de voix, où les idées fusent entre deux dossiers, où le collectif s'incarne à l'aune d'une communauté d'esprit, est pour elle une joie réelle, presque enfantine, un bonheur retrouvé, une effervescence créative et salutaire. Ici, pas de barrières artificielles, de titres ronflants, de distances hiérarchiques pesantes. C'est à "tu" et à "toi", et chaque problème trouve une solution dans les cadres collectifs.

"La joie", nous glisse-t-elle simplement. "Je suis heureuse de travailler, heureuse de venir au boulot le matin". Lorsqu'on lui demande ce qu'elle souhaite pour les vingt prochaines années de cette entreprise, elle souhaite simplement que le groupe continue de rester "ce qu'ils sont, ce que nous sommes".

Après avoir connu la souffrance au travail, Virginie a trouvé chez 3E le sens du travail d'équipe, un collectif qui ne se contente pas de produire des rapports d'expertise mais qui vit ses valeurs au quotidien. Ici, la solidarité est un mode opératoire. Et dans ce bureau où l'on s'interpelle par les prénoms, elle se sent à sa place, reconnue pour ce qu'elle est autant que pour ce qu'elle fait. Finis les matricules dans une administration. Elle est Virginie, maillon essentiel d'une aventure humaine qui dure depuis vingt ans.

L'ŒIL DE 3E

Nous sommes fiers d'avoir construit, en vingt ans, une équipe solide, soudée, faite de mille visages et de mille vies. Notre vision du conseil et de l'expertise est celle-ci : à taille, à échelle humaine.

PERSPECTIVES

LE RÉVEIL DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

GROUPE 3E CONSTRUCTEURS
D'ALTERNATIVES



METZ — 1, Avenue Foch 57000 (SIÈGE SOCIAL)
PARIS — 15, Rue du Faubourg Montmartre 75009
MARSEILLE — 11, Cours Joseph Thierry 13001