

23 février 2005

Prix Gérard Moine
de la modernisation de l'action publique

3^{ème} Édition

| | |
|--|----|
| Gérard Moine (1945-2000) | p3 |
| Présentation | p4 |
| Le jury | p5 |
| Décision du Jury du Prix Gérard Moine (3 ^{ème} édition) | p6 |
| La réforme des Postes et Télécommunications | p7 |
| La Lauréate | p8 |

Gérard Moine (1945-2000)

Gérard Moine venait d'être nommé secrétaire général de France Télécom lorsqu'il est mort accidentellement avec son épouse, en Août 2000.

Membre du Comité Exécutif de France Télécom depuis 1996, Gérard Moine avait rejoint l'entreprise en 1992.

Né en septembre 1945 de parents enseignants auxquels il doit une "enfance heureuse", Gérard Moine poursuit des études de droit et sciences politiques à Nancy puis à Paris. Il est diplômé de l'institut d'Etudes Politiques de Paris en 1966 et diplômé d'Etudes Supérieures de Droit Public en 1967.

En 1971, à sa sortie de l'ENA où il fut condisciple de Michel Bon, il est nommé administrateur civil au Ministère des Finances, à la Direction de la Comptabilité Publique.

Après deux ans passés à l'Ambassade de France à Bonn où il effectue sa mobilité, Gérard Moine revient à la direction de la Comptabilité Publique où il se voit confier le bureau des collectivités locales.

En 1981, Laurent Fabius le choisit pour suivre au sein de son cabinet au Ministère du Budget les questions européennes et le dossier de la décentralisation. Il revient pour une courte période (1983 -1984) à la Comptabilité Publique comme sous-directeur et il a la responsabilité des dossiers relatifs aux collectivités locales et aux établissements publics nationaux. Nommé Ministre de la Recherche et de la Technologie, Hubert Curien lui confie en 1984 la direction de son cabinet. Ce fut pour Gérard Moine une "période stimulante d'intense apprentissage de la culture scientifique". De 1986 à 1988, à la Comptabilité Publique, il est Chef de service, adjoint du Directeur.

A partir de mai 1988 et jusqu'en 1991, Gérard Moine dirige le cabinet de Paul Quiles, alors Ministre de la Poste, des Télécommunications et de l'Espace. C'est le lancement de la réforme des PTT. Commence alors pour lui, qui assure la présidence du Comité de Pilotage de la Réforme, un "très gros travail de réflexion, de conduite du changement, de communication". Il pilotera jusqu'à son terme cette réforme considérée comme l'un des meilleurs exemples de modernisation réussie de l'action publique.

Le 15 mai 1991, Edith Cresson est nommée Premier Ministre et sa première décision est d'appeler Gérard Moine à ses côtés comme directeur de cabinet. Cette époque qui est celle de la "plus grande immersion dans la politique directe - et dure ..." est aussi marquée par "l'intensité de l'engagement personnel au cœur de l'Etat" et lui permet une "prise de conscience accentuée du rapport complexe entre politique et médias".

En 1992, Gérard Moine n'effectue pas "un nouveau retour vers la Comptabilité Publique" : il rejoint France Télécom où il est d'abord Directeur Délégué auprès du Président, puis à partir de 1995 après l'arrivée de Michel Bon, Directeur des Relations Extérieures. Au sein de l'entreprise depuis 1992, un fil conducteur permet de suivre l'action de Gérard Moine : préparation de France Télécom dans son changement de statut (vers l'entreprise cotée), d'environnement réglementaire (vers la concurrence totale avec maintien des exigences du service public) et aussi changement de dimension (avec une forte expansion européenne et internationale).

"Ce groupe très uni se sent aujourd'hui amputé, bouleversé", a déclaré le président de France Télécom, "Au-delà de notre entreprise, c'est notre pays tout entier qu'il a bien servi, réalisant ainsi ce qui était sa vocation.". Pour Paul Quiles "C'était un homme rare, avec une grande capacité de travail, une grande rigueur."; "Avec Gérard Moine nous avons apporté la preuve que l'on pouvait conduire la réforme d'une grande administration de 500 000 personnes dans un climat de concertation et de débat."

Ses qualités personnelles et professionnelles furent unanimement soulignées lors de son décès, comme son "profond attachement au service public, son éthique et ses missions" (Le Figaro). "Parce que sa conception de la politique était foncièrement démocratique, il a travaillé constamment avec les acteurs de la société civile. Parce que sa conception du service public était exigeante, il a été un militant de sa réforme (...) C'est l'éthique de demain que nous avons perçue chez lui." (Confrontations). Le Monde évoqua "la confiance" qu'il savait susciter et son rôle "d'artisan de la réforme" de France Télécom, lui qui devait en devenir "un des piliers".

Il manifestait également cet engagement dans ses nombreuses activités politiques et associatives.

Prix Gérard Moine

PRESENTATION

La modernisation de l'action publique

Gérard Moine fut l'un des principaux artisans de la mutation des télécommunications en France, et l'un des dirigeants de France Télécom. C'est pourquoi le président de cette entreprise a souhaité lui rendre hommage en créant un prix portant son nom.

Ainsi chaque année, un jury indépendant décerne le prix Gérard Moine à des personnes ayant contribué à la modernisation de l'action publique et au renouvellement du service public.

Cette modernisation de l'action publique se joue désormais au niveau central, à travers les grandes administrations de l'Etat et les grandes entreprises publiques, comme au niveau des territoires. Le prix Gérard Moine souligne ce double enjeu en distinguant le cas échéant une réforme nationale et une réforme locale.

Les objectifs et les critères

Sur le thème de la modernisation de l'action publique, le prix Gérard Moine couronne :

- **Au niveau national,**

Une personnalité dont l'action a permis de mettre en œuvre un progrès important, d'impact national, dans l'action publique. Cette récompense sera destinée à l'architecte d'une tâche réputée difficile, et réussie grâce à la volonté et à l'efficacité d'une méthode faite d'écoute, de dialogue, de rigueur.

Lors de la 1^{re} édition du Prix, le jury a décerné le Prix National à Jean-Paul Bailly, Président de la RATP, pour la mise en œuvre de la réforme de la RATP.

Lors de la 2^{ème} édition, le jury a décerné le Prix National au Général Kelche, Chef d'État Major des Armées, pour la réforme de la professionnalisation des Armées.

- **Au niveau territorial,**

Il peut couronner une personne dont l'action a permis d'engager ou de mettre en œuvre une transformation profonde de l'administration d'un territoire ou de l'action publique dans ce territoire, d'impulser ou de conduire la mutation ou la création d'un service public innovant. Trois thèmes ont précédemment guidé l'appel à candidatures : la coopération entre les acteurs locaux, l'imagination de services nouveaux et la réorganisation territoriale de services publics.

Lors de la 1^{re} édition du Prix, le jury a décerné le Prix Territorial à François Gerster Directeur des Services Vétérinaires de la Côte d'Or, pour la mise en œuvre de l'assurance qualité (certification et accréditation) dans les Services vétérinaires.

Lors de la 2^e édition, le jury a décerné le Prix Territorial au Commissaire Divisionnaire Jean-Pierre Thiesson, pour son action de mise en œuvre de la police de proximité dans l'arrondissement de Villeurbanne.

Les candidatures et l'expertise pour la 3^{ème} édition

Pour la 3^{ème} édition du Prix, un comité de pilotage regroupant des représentants de France Télécom et de l'Institut d'Études Politiques de Paris a organisé et géré le processus de candidature et d'expertise.

Les membres du jury et Sciences-Po ont proposé des candidats potentiels. Un dossier sur chacun des candidats et sur son action a été constitué par une équipe d'étudiants de Sciences Po. Des témoignages ont également été recueillis sur les actions menées. Ce travail d'expertise a conduit à retenir des dossiers présentés au jury.

Pour cette troisième édition, le jury n'a pas été amené à examiner des candidatures de niveau territorial, pour des raisons circonstancielles.

Prix Gérard Moine de la modernisation de l'action publique

Le Jury

au 20 juin 2004

Président

- **Paul Quilès** Ancien Ministre.
Député du Tarn. Maire de Cordes.

Membres

- **Thierry Breton** Président de France Télécom.
- **Jean-Claude Casanova** Membre du Conseil Économique et Social.
- **Jean-Marie Colombani** Directeur du "Monde".
- **Yves Cousquer** Président du CEEP France.
Président d'honneur de La Poste.
- **Richard Descoings** Conseiller d'État.
Directeur de Sciences Po Paris.
- **Roger Fauroux** Ancien Ministre.
Président d'honneur de Saint Gobain.
- **Philippe Moine** Représentant de l'Association des Amis de Gérard Moine.
- **Bruno Parent** Directeur Général des Impôts
- **Dominique Perben** Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.
- **Jean Picq** Conseiller Maître à la Cour des Comptes.
Ancien Président de la Commission de Réforme de l'État.
- **Jacky Richard** Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique,
Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de État
- **Ezra Suleiman** Professeur à l'Université de Princeton.
- **Serge Vallemont** Directeur honoraire du personnel du Ministère de l'Équipement.

Secrétaire du Jury : Jean-Marie Danjou (France Télécom / Secrétariat Général)

Prix Gérard Moine de la modernisation de l'action publique
3^{ème} Édition

Décision du Jury

Le jury s'est réuni le 29 juin 2004 sous la présidence de Paul Quilès. Le président a rappelé combien la vie professionnelle de Gérard Moine a été inspirée par la volonté de contribuer à la modernisation de l'action publique, grâce au dialogue et à la concertation.

C'est précisément sur ces valeurs qu'est basé le Prix Gérard Moine : le jury a rappelé qu'il est tourné vers celles et ceux qui se sont personnellement impliqués dans la mise en œuvre d'une réforme, dans la transformation d'une organisation et de ses pratiques.

Les candidatures proposées pour cette troisième édition par le comité de pilotage à la délibération du jury, à l'issue des expertises, témoignent de la diversité des expériences de réforme de l'action publique. Le jury s'est réjoui qu'elles recouvrent largement les différents domaines d'action de la responsabilité de l'État. Cette édition confirme également que la réussite des réformes au plan national résulte de la combinaison d'une forte volonté politique et d'un bon pilotage opérationnel.

La transformation en profondeur de l'action publique se joue aussi de plus en plus dans l'articulation entre des directives de niveau national et des initiatives conduites au niveau local. Ce double mouvement traduit la volonté de rapprocher décision et administration des citoyens pour les rendre plus pertinentes et plus efficaces. Dans cette perspective, le jury a réaffirmé pour l'avenir l'intérêt qu'il portera à la dimension territoriale du Prix Gérard Moine.

Le jury du prix Gérard Moine a désigné la personnalité suivante :

Dimension nationale du prix Gérard Moine

Lauréate du prix : Mme Yannick Moreau, Présidente du Conseil d'orientation des retraites (COR)

Mme Yannick Moreau se voit attribuer le prix Gérard Moine, pour la réussite de son action d'installation et d'animation de l'activité du Conseil d'orientation des retraites (COR), dont elle est la Présidente depuis sa création en 2000.

A travers sa présidence, Madame Moreau a su faire de cet organisme administratif nouveau qu'est le COR un instrument pérenne et incontesté permettant, grâce à une concertation méthodiquement organisée autour des différents acteurs sociaux, de réaliser la mise à plat consensuelle des questions liées à l'avenir des retraites et d'élaborer, en amont de la décision, les différentes perspectives possibles pour l'orientation future.

C'est grâce à la personnalité de sa Présidente qu'il existe aujourd'hui un réel consensus autour du COR, qui est reconnu pour son indépendance et la grande qualité des travaux qu'il publie.

Mme Moreau a su développer et ancrer l'esprit d'ouverture du COR, dont le succès est indéniable en tant que plate-forme d'échange et de débat, aujourd'hui reconnue comme indispensable et particulièrement appréciée par les partenaires sociaux.

Le rôle du COR et son important travail d'expertise se situe en amont des arbitrages politiques concernant la réforme des retraites, ceux-ci ne relevant pas de sa responsabilité mais de celle, en propre, du gouvernement.

Au-delà donc des décisions sur l'avenir des retraites finalement arrêtées par les autorités politiques, le jury a ainsi entendu distinguer, au travers de Mme Moreau, ce nouveau type de dialogue et d'appréhension des grands sujets nationaux qui a été instauré au sein de cet organisme, œuvrant à la préparation en amont de réformes à la fois complexe et appelées à être poursuivies dans la durée.

La réussite du COR constitue une vraie modernisation du mode de débat public dans notre pays.

Prix Gérard Moine

LA REFORME DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

Gérard Moine a joué un rôle important dans l'action publique. Il était convaincu de la nécessité de renouveler profondément le service public pour en assurer la pérennité. Il a tout particulièrement attaché son nom à la réforme des P&T, qu'il a pilotée en tant que Directeur de cabinet de Paul Quilès de 1988 à 1990. Il y a apporté sa rigueur, son sens de l'engagement personnel, son pragmatisme et sa volonté de concertation permanente avec tous.

**« La meilleure réforme, c'est celle qui est acceptée »
« La modernisation négociée »**

L'ampleur de la réforme : elle a concerné directement 450 000 agents, et touché plusieurs dizaines de millions de citoyens usagers/clients ainsi que toutes les composantes économiques, politiques et sociales de notre pays.

La durée du processus de réforme : initiée en décembre 1988, la réforme du service public des P&T s'est achevée en juillet 1990 avec le vote de la loi. Elle s'est poursuivie par l'adoption la même année de la Loi sur la Réglementation des Télécommunications.

L'étendue de la réforme : elle a intégré simultanément un volet institutionnel et un volet social. Ce volet social a fait naître des « fonctionnaires d'un type particulier ». Il a permis un gigantesque débroussaillage concernant les 450 000 agents : les 111 grades ont été ramenés à 11 niveaux de fonctions. La mise en place des nouvelles grilles de classification s'est étalé sur 4 ans.

En terme de **Ressources Humaines**, la Réforme a permis d'attirer les meilleurs et simultanément d'éviter la fuite des cerveaux, grâce à la création des « statuts de fonction » pour les cadres et les cadres supérieurs.

Le volet institutionnel a abouti au vote d'une loi, qui a conféré à France Télécom et à la Poste une autonomie financière et une personnalité juridique, conditions nécessaires pour affronter la concurrence. Le modèle nouveau auquel la loi a donné le jour a permis « d'associer service public et efficacité économique ». Les auteurs de la réforme ont prouvé que pouvait triompher des résistances multiples « une certaine conception du service public, à la fois dynamique et soucieux de maintenir l'égalité entre tous les citoyens »

La communication : le grand débat public a été un facteur essentiel de réussite, illustrant la farouche volonté des auteurs de la réforme d'expliquer et de convaincre, par le dialogue, les agents et au delà le pays tout entier du bien fondé du projet.

En témoigne l'ampleur des moyens mis en oeuvre, en particulier les moyens de télécommunications. Le coût du débat est toutefois resté modéré : 1 Franc par Français.

- En interne particulièrement, l'usage du service Minitel a été systématique, permettant sous 24 heures l'affichage des comptes rendus des réunions ou d'informations importantes, en particulier pour les classifications . De même les réunions par Vidéophonie Interactive ont permis à tous les agents de dialoguer avec Hubert Prévot (Délégué au Débat Public), avec les responsables syndicaux, avec les membres du comité de pilotage. En interne toujours, un journal mensuel ,a été créée pour le débat. Tiré à 500 000 exemplaires, chaque agent en a été destinataire.
- Le débat public a aussi été l'occasion de 7 colloques, auxquels ont participé des chefs d'entreprise, grandes et petites, des responsables politiques, syndicaux, des consommateurs, des usagers.

L'impact dans les medias : la Réforme a donné lieu à un fort retentissement médiatique, ce qui n'était pas gagné d'avance puisqu'il s'agissait de « parler d'un train qui arrive à l'heure ». Il faut noter que la presse, perplexe dans un premier temps, « les repères idéologiques étant brouillés », a été progressivement convaincue. On est passé de « la réforme introuvable » au « service public entreprenant ».

La réussite de la Réforme : il n'y a pas eu de mouvement social d'envergure et la Réforme est irréversible..

Yannick Moreau

La réussite de l'installation et de l'animation de l'action du COR

Le Conseil d'orientation des retraites (COR) a été créé auprès du Premier ministre par décret du 10 mai 2000. Son instauration répond au souci de mettre en place en France les conditions d'un suivi et d'une expertise concertée permanente de notre système d'assurance vieillesse.

Mme Yannick Moreau, conseiller État, nommée à la tête du COR par le Premier Ministre Lionel Jospin en 2000, a joué un rôle déterminant dans la mise en place puis la réussite du Conseil. Auparavant, elle avait notamment été chargée de mission pour les affaires sociales au Commissariat général du plan de 1975 à 1978 avant d'occuper le poste de conseiller technique pour les affaires sociales au secrétariat général de la Présidence de la République de 1981 à 1984 et de Directeur Général Adjoint « Ressources Humaines » de la SNCF de 1992 à 1994.

Enjeux: changer les conditions d'accompagnement du pilotage sur la durée du système des retraites

- L'objectif de la création du COR est de passer d'un système de réformes « par à-coups » à une organisation permettant une expertise et un dialogue en continu, facilitant une réflexion et une anticipation sur le long terme du système des retraites. En effet, jusqu'alors le processus de réforme n'étant jamais achevé, le travail d'expertise et de diagnostic repartait de zéro à chaque fois; ceci entraînait une forte politisation du problème, des tensions sociales importantes entourant la publication de tout nouveau rapport.

- La création du COR répond bien à ce problème, mais lors de sa création, certains peuvent le percevoir comme un moyen conduisant à retarder l'échéance de la réforme. La promesse de son indépendance peut aussi laisser d'aucuns sceptiques, dans l'opinion comme chez les partenaires sociaux.

- La question des retraites constitue traditionnellement en France un enjeu majeur du débat social, notamment du fait des inquiétudes qu'elle suscite dans l'opinion, de l'importance des masses financières qu'elle représente, de la diversité extrême des sensibilités qui s'expriment lorsqu'il s'agit d'envisager des réformes.

Réforme: l'institution d'une structure permanente d'expertise, de suivi et de concertation

- Mise en place d'une structure permanente d'accompagnement du pilotage du système des retraites dont la triple mission d'expertise, de concertation et d'information n'inclut pas la négociation politique, dont la responsabilité est laissée au gouvernement. Le COR, s'il travaille en coopération avec le gouvernement, reste indépendant.

- Sous l'impulsion de Yannick Moreau a été développée au sein du COR une méthode de travail nouvelle et dynamique, mettant l'accent sur la transparence de l'information et sur un important travail en réseau, toutes les réunions étant systématiquement préparées en groupes de travail.

Évaluation: avec le COR, une vraie modernisation du mode de débat public, saluée par tous

- Le COR s'inscrit désormais dans la durée : il a « survécu » à la remise de son premier rapport en 2001 au gouvernement Jospin, ainsi qu'à la récente réforme des retraites du gouvernement Raffarin. Son existence est désormais inscrite dans la loi et ses missions ont été élargies.

- La légitimité qui manquait au COR lors de sa création a été pleinement acquise depuis: aujourd'hui, son action et celle de sa présidente sont unanimement saluées. Par ailleurs, son indépendance a fait du COR un interlocuteur apprécié par les partenaires sociaux.

- Le rôle du COR s'arrête là où le politique reprend ses droits. Le COR remplit parfaitement sa mission d'information, en amont des décisions. Ses publications sont nombreuses et variées : rapports, colloques, lettres d'information, site Internet, interventions dans la presse.