



En inventant le Conseil national de la refondation, Emmanuel Macron entendait montrer qu'il est un homme de concertation et d'innovation. C'était sans compter sur les freins culturels et politiques

Ecole, santé, logement

Le grand gâchis du CNR

Etat profond

Lancé à l'automne 2022 par le chef de l'Etat, le **Conseil national de la refondation (CNR)** a mobilisé des milliers de personnes dans tout le pays, parmi les acteurs de l'éducation, de la santé, du logement, du climat et de la biodiversité, du numérique ou du travail. Un CNR logement est programmé pour le lundi 5 juin.

Nathalie Segauines

LE CONSEIL NATIONAL de la refondation (CNR) bouge-t-il encore ? La dernière réunion d'un CNR national, consacré au logement, initialement prévue le 9 mai, a été reportée in extremis à une date ultérieure. Motif : la Première ministre, Elisabeth Borne, devait présider au même moment un comité interministériel de la transformation publique. Fureur des acteurs du secteur, en pleine crise du logement, auxquels le ministre Olivier Klein devait annoncer une vingtaine de mesures issues des réflexions de trois groupes de travail pour tenter de sortir de la crise. « Le CNR Logement, ce sont 200 personnes qui ont travaillé pendant cinq mois et produit entre 200 à 300 propositions, a tonné Christophe Robert, délégué général de la Fondation Abbé Pierre. Tout était prêt ! » Tout sauf le gouvernement, qui a finalement donné rendez-vous le 5 juin aux professionnels de l'immobilier...

L'anecdote est révélatrice de l'état des lieux du CNR, neuf mois après son

lancement : sur le terrain, des acteurs locaux qui s'emparent volontiers de cet « outil démocratique », se prennent au jeu, deviennent des « ingénieurs de projets ».

Filtre administratif. A Paris, des administrations centrales habituées à dérouler des plans où tout a été prévu jusqu'au dernier bouton de guêtre, et qui rechignent à mettre en œuvre des directives venues « d'en bas ». « Le CNR, c'est une mise en question de la gestion centralisée, routinière et corporatiste des problèmes, affirme François Bayrou, secrétaire général du CNR. Emmanuel Macron a voulu mettre cette gestion au défi de ce qui se passe sur le terrain. » Entre les deux, une Première ministre, pur produit de la technocratie française, dont le « bottom up » (de bas en haut) n'est clairement pas la culture. Et des ministres souvent trop faibles pour l'imposer à « l'Etat profond ».

Ce qui se passe dans le domaine crucial de l'éducation est le plus parlant. Depuis le lancement des CNR, à l'automne 2022, 17 200 établissements scolaires (écoles, collèges et lycées) se sont engagés dans la démarche, soit 30% de l'ensemble des établisse-

●●● Page 2





●●● Suite de la page 1

ments. A la date du 22 mai, 4 831 projets ont été élaborés, au terme d'un processus réunissant équipes pédagogiques, enseignants, élèves, élus locaux et représentants de l'Etat à l'échelon local. Ce qui correspond à 1,5 million d'élèves et représente 120 millions d'euros de crédits engagés.

Le collège Emile-Zola de Fouquières-les-Lens (Pas-de-Calais) a, par exemple, élaboré un projet destiné à favoriser la transition CM2-sixième, souvent difficile pour les élèves les plus fragiles. L'école Pointe à Bacchus, à Petit-Bourg en Guadeloupe, a voulu améliorer les « compétences langagières » de ses 96 élèves, issus de milieux défavorisés, par une action

dédiée autour de la lecture, en associant étroitement les familles. Au total, un tiers des projets (1 470) a été validé par l'administration centrale (Dgesco). Qui a veillé à garder la main sur la sélection des projets, ne les communiquant qu'au compte-goutte au secrétariat général du CNR. Ce qui n'étonne guère ceux qui ont éprouvé la capacité de résistance au changement de la haute fonction publique.

« Entre le cahier de doléances et la mise en œuvre, il y a toute une séquence juridico-technique qui passe obligatoirement par le filtre de l'administration », observe ainsi Thierry Mandon, ancien ministre chargé de la Simplification sous François Hollande. Demander à la haute fonction publique de donner son imprim-





matur à ce qui a été décidé par les acteurs ne va pas de soi. « C'est pour les administrations centrales un changement très profond de posture et de mission, souligne le député Renaissance Thomas Cazenave, ex-délégué interministériel à la transformation publique. On leur demande de changer de rôle et de se mettre au service des acteurs auxquels on donne la capacité d'innover ». « C'est une approche révolutionnaire, confirme David Djaïz, rapporteur général du CNR : On fixe les objectifs au niveau national et on dit aux acteurs : "c'est vous qui savez". On part du diagnostic qu'ils ont construit ». C'est une « révolution copernicienne », a admis Edouard Geffray, directeur général de l'Enseignement scolaire.


Pas de relais politique. Une révolution copernicienne de basse intensité cependant, qui renvoie un faible écho médiatique. « Le CNR est né dans un scepticisme généralisé de la part des médias », rappelle Olivier Véran, ministre chargé du Renouveau démocratique. Souvent destiné, concernant les services publics, à trouver des solutions du « dernier kilomètre », « c'est plus un objet PQR (presse quotidienne régionale) que nationale », constate le porte-parole du gouvernement.

« Le problème, c'est qu'il n'y a pas véritablement de portage politique, estime Thierry Mandon. C'est une initiative d'Emmanuel Macron sans relais véritable, ni portage de la part des ministres. » Pourtant, Pap Ndiaye, à l'Éducation et François Braun à la Santé « parlent tout le temps du CNR, témoigne un parlementaire macroniste. Mais ils manquent de poids politique pour imposer un changement de philosophie à leur administration ». « Le problème est surtout à Matignon », pondère un poids lourd de la majorité, estimant qu'Elisabeth Borne « n'y croit pas plus qu'Alexis Kohler à l'Élysée ».

Alors que des pays comme la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou le Portugal ont mis en œuvre depuis longtemps des processus de construction des politiques publiques comparables au CNR, la France jacobine souffre d'un évident retard culturel. « Pour un ministère, c'est plus facile de gérer des crises en continu que de construire des solutions à partir d'une évaluation sur le terrain, confie un haut fonctionnaire. Résultat : on sur-règle et on dépense de l'argent, sans prendre en compte la

bureaucratie, les organisations et les hommes. » Dans un pays ultracentralisé, le CNR est une démarche « girondine », souligne Olivier Véran. Mais « là où l'administration peut avoir des réserves, l'expérimentation, quand elle est réussie, clôt le débat », estime-t-il.

« Ceux qui sont mal à l'aise avec le CNR, ce sont les défenseurs du corporatisme, qui est la maladie française, la chose qui s'est reconstruite le plus rapidement après la révolution de 1789 », disait Emmanuel Macron en décembre dans le *Journal du Dimanche*. Mais le Président, qui a eu l'intuition du CNR au printemps 2022, semble bien seul à y croire au sommet de l'État. « La foudre de la refondation, c'est lui qui l'a entre les mains, assure François Bayrou. Mais il ne faut pas forcer les choses. Il faut respecter le rythme de l'État, et les portes vont s'ouvrir ».

@NSegaunes 

« Le problème est surtout à Matignon », pondère un poids lourd de la majorité, estimant qu'Elisabeth Borne « n'y croit pas plus qu'Alexis Kohler à l'Élysée »





SIPA PRESS

Emmanuel Macron lors de la deuxième session plénière du Conseil national de la Refondation, le 12 décembre dernier.

