



# LE NOUVEL ESPRIT PUBLIC

*Philippe Meyer*

(ISSN 2608-984X)

COMPTE-RENDU ANALYTIQUE DE L'ÉPISODE N°308 (30 JUILLET 2023)

LE CONSEIL NATIONAL DE LA REFONDATION

---



# THÉMATIQUE : LE CONSEIL NATIONAL DE LA REFONDATION, AVEC DAVID DJAÏZ

## Introduction

---

### **Philippe Meyer :**

David Djaïz, vous êtes haut-fonctionnaire, essayiste, diplômé de l'Ecole Normale Supérieure et de l'ENA. Vous rejoignez en 2017 l'Inspection Générale des Finances avant d'être nommé, en 2021, Directeur de la stratégie et de la formation de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Depuis près d'un an, vous êtes le rapporteur général du Conseil National de la Refondation (CNR) auprès du haut-commissaire au plan, François Bayrou.

Le CNR a été créé le 8 septembre 2022 par le Président de la République Emmanuel Macron. C'est une instance de concertation au sein de laquelle citoyens, associations, professionnels et élus sont amenés à échanger et à proposer des solutions sur les grands enjeux de demain. Vous travaillez dans ce cadre sur les 9 thématiques identifiées par le gouvernement, relatives au plein-emploi, à l'école, à la santé, au logement et aux transitions écologique et démographique.

Le CNR se présente d'abord comme « une méthode nouvelle » pour construire les politiques publiques. Il s'agit de répondre au sentiment de mal-être démocratique partagé, selon un sondage de l'IFOP récemment publié, par 64% Français, dont une majorité se déclare favorable à davantage d'inclusion et de participation des citoyens. Ainsi, 76% souhaitent élargir l'usage du référendum, et 66% sont partisans du développement de conventions citoyennes.

La « méthode CNR », quant à elle, consiste à associer citoyens, corps intermédiaires et représentants élus à la prise de décisions. Elle souhaite redonner du pouvoir aux acteurs de terrain dans le cadre de concertations

locales, les « CNR territoriaux », qui aboutissent à des projets concrets et de petite échelle. L'instance faciliterait les compromis et permettrait de « bâtir du consensus sur la situation de la France et son avenir », selon les mots du Président de la République.

A son démarrage, le CNR a cependant été boudé par l'opposition politique et syndicale. Après le RN et LFI, le Président du Sénat Gérard Larcher a décliné l'invitation, craignant que le Parlement ne se fasse « court-circuiter » par cette nouvelle instance. Face à la méfiance des députés et sénateurs, le porte-parole du Gouvernement a dû affirmer que le CNR ne sera « ni un préalable ni un substitut au Parlement », tandis que le haut-commissaire au plan exhortait les députés de la majorité à s'emparer de ce nouvel outil. Depuis son lancement, le CNR a recueilli plus de 100.000 contributions citoyennes dans le cadre de sa consultation nationale en ligne. Plus de 17.000 établissements scolaires sont engagés dans une démarche de concertation locale. 250 CNR ont été tenus dans les établissements de santé et bénéficieront à terme d'un budget de 30 millions d'euros. Enfin, des CNR sur le climat et la biodiversité se déroulent actuellement dans plus de 60 territoires afin d'adapter la transition écologique aux particularités locales.

Au niveau national, les conclusions du CNR jeunesse ont été rendues publiques le 21 juin. Elles ont nourri le « plan jeunesse » du Gouvernement, comportant notamment l'abaissement de l'âge légal de conduite à 17 ans, la rénovation de certaines résidences universitaires ou l'évaluation des « savoirs verts » en fin de collège. Quelques mois auparavant, les conclusions du CNR avaient abouti au « plan logement » d'Elisabeth Borne et à la proposition de loi pour le bien vieillir en France, dont l'examen sera bientôt repris par l'Assemblée nationale.

## Kontildondit

---

### **Marc-Olivier Padis :**

Il me semble important de parler du trouble ou du malaise dans lequel l'annonce de la création du CNR a jeté les parlementaires. C'est une discussion que nous avons déjà eue dans cette émission, notamment avec Jean-Louis Bourlanges, à propos de la Convention citoyenne sur le climat ou la fin de vie. Certains parlementaires ont vécu cela comme une espèce de déni ou de court-circuitage de leur travail, voire d'une volonté de fragiliser la démocratie représentative. Comment voyez-vous la place du CNR, par rapport à ces grands principes de la démocratie représentative ?

### **David Djaïz :**

Je pense que ce qui a pu jeter le trouble au moment de l'annonce de la création du CNR, c'est la concomitance avec le calendrier des élections législatives. Cela a donné l'impression que cette initiative venait contrecarrer ou concurrencer le Parlement. Mais ce n'est absolument pas le cas, puisque le rôle du Parlement, c'est d'être l'institution qui vote la loi. C'est donc le lieu où s'exerce la souveraineté politique. L'ambition de la démarche de refondation est tout autre. Il reste d'ailleurs un certain nombre de malentendus à son propos, qui ne se sont toujours pas dissipés, permettez-moi donc de m'y attarder un moment.

Si le président de la République a souhaité engager cette démarche, c'est parce qu'il avait la conviction (que François et Bayrou et moi-même partageons) que nous ne vivons pas des temps ordinaires. Depuis 2008, la France et ses voisins européens ont été frappés par une crise financière, qui s'est transformée en crise économique systémique, par une pandémie planétaire, et par une accélération des bouleversements écologiques. Toutes ces crises sont de nature à lézarder notre contrat social. Mais elles sont aussi porteuses d'opportunités. La démarche de refondation, c'est au fond l'idée qu'il y a de grands pans de notre contrat

social, pour la plupart hérités de l'après-guerre, qu'il nous faut repenser et remodeler.

Si je résume très grossièrement le contrat social de la France d'après-guerre, vous avez un Etat et une technocratie qui ont assuré la traction de notre modèle social. Et ce modèle social reposait sur deux jambes : la première est économique et productive, et elle était très largement dans les mains de l'Etat : nationalisations et concentration d'un capitalisme public. L'autre jambe est sociale, avec la Sécurité sociale, et la démocratie sociale, dont on on a beaucoup parlé ces derniers mois. Cette dernière a été très largement organisée par l'Etat et le législateur.

Or, depuis quelques décennies, la jambe productive a été profondément fragilisée par les grands dérèglements, et notamment la mondialisation.

Aujourd'hui, la base productive française est très affaiblie (l'industrie représente moins de 10% du PIB). Par conséquent, il est normal que la jambe sociale soit déséquilibrée. Le modèle d'après-guerre reposait sur l'idée que l'accélération de la productivité, la croissance, permettraient de financer une sécurité sociale, une sorte « d'assurance » pour la population. Cette jambe sociale a grandi, mais bien davantage par l'endettement que par la force productive.

Il y a donc un besoin profond de repenser les grandes lignes de partage entre l'Etat, le secteur privé, et le monde associatif ou social. D'autant plus que depuis l'après-guerre, le paysage s'est incroyablement complexifié. Il y a une décentralisation à l'œuvre, on a transféré des compétences à plusieurs niveaux de collectivités territoriales, on a créé des agences, on a eu la construction européennes, des accords internationaux de libre-échange, etc. Et tout cela a dilué la responsabilité et l'action publique.

La refondation, c'est donc, dans un moment de crises graves et multiples, une démarche de ressaisissement collectif, pour essayer de retracer des nouvelles lignes de partage sur les politiques publiques. Prenons par exemple le cas du logement. La façon dont la politique du logement a été pensée depuis les années

1950, autour du logement social et des aides à la pierre, a été un extraordinaire succès. Cela a permis d'assurer l'effort de reconstruction du pays, de loger des populations qui n'auraient pas eu les moyens d'aller dans le logement privé, et d'assurer une partie de l'aménagement du territoire. Mais aujourd'hui, ces fondamentaux sont très fragilisés. Nous avons par exemple le défi du grand âge, qui est totalement nouveau. Il y a aujourd'hui 4 millions de personnes entre 75 et 85 ans, il y en aura 6 millions dans dix ans. Cela va complètement modifier notre urbanisme, nos relations sociales, nos comptes sociaux, nos façons de nous déplacer, et plus largement, nos représentations collectives.

Nous avons donc besoin de faire bouger les lignes des politiques publiques, car leurs fondamentaux n'ont guère changé depuis l'après-guerre. C'est ce que nous essayons de faire à travers les CNR thématiques (logement, grand âge, etc.).

Cela, c'est le *premier temps* de notre action. Il y a un second temps, à mes yeux encore plus important, autour du *service public*. Le service public est un peu la colonne vertébrale de notre nation, c'est ce qui fait que la France n'est pas seulement une démocratie, mais aussi une République, c'est à dire un pays où la citoyenneté se vit et s'exerce à travers les services publics, le « patrimoine de ceux qui n'en ont pas ». Au premier rang desquels : l'Education et la Santé. Or nous constatons que les performances de ces deux systèmes sont en train de se dégrader très sévèrement, malgré tout l'argent qui y est consacré (et il n'y en a pas moins qu'avant). Il y a donc également un besoin de refondation de ces services publics, cette fois dans la proximité avec l'utilisateur. C'est le sens des démarches que nous avons engagées dans ces deux domaines.

Par exemple, sur l'Education. Longtemps, nous avons vécu avec l'idée que l'Education était le monopole de l'Etat : les enseignants, ces fonctionnaires « hussards noirs » qui portaient la parole républicaine et assuraient l'alphabétisation des populations. Il y a un proverbe africain qui dit : « *il faut un village entier pour éduquer un enfant* ». C'est de cette conviction que nous sommes partis : nous avons un vrai besoin de faire communauté autour de

l'École. Dans une école, on rencontre évidemment des élèves et des enseignants, mais aussi des parents, des associations périscolaires, des acteurs économiques et des élus. La démarche du CNR Education (appelé « notre Ecole, faisons-la ensemble ») est très simple, et nous la proposons sur la base du volontariat : il s'agit de construire un diagnostic sur les difficultés de l'établissement (pourquoi tant de mal avec la lecture dans telle école, ou avec les mathématiques dans telle autre ?), avec les parents, avec les élèves, avec les associations. Une fois que le diagnostic est rigoureusement établi et que les faiblesses sont identifiées, on développe un projet de transformation pédagogique, permettant d'aller très loin dans l'adaptation de l'École aux besoins particuliers des élèves. Ce projet est financé à travers un fonds d'innovation pédagogique (500 millions d'euros), mais surtout, les inspecteurs de l'Education nationale, les chefs d'établissements, les recteurs et le personnel d'encadrement ne sont plus là pour appliquer des circulaires, contrôler et censurer, mais pour repérer et solutionner des problèmes. C'est un changement de paradigme que nous essayons de mettre en place. Et pas seulement à l'École, mais aussi dans d'autres services publics.

**Philippe Meyer :**

Pour moi, il y a un troisième service public fondamental : les transports. Je suis convaincu que la SNCF fait partie de l'identité des Français, au sens où elle renseignait sur le type de République dans lequel nous vivions, et que ce n'est plus le cas ... On peut y ajouter les transports à l'intérieur des grandes agglomérations.

**Richard Werly :**

Un rappel me paraît nécessaire, à propos de l'étonnement, de la surprise ou de l'hostilité qu'a pu susciter ce projet. Cela vient de son nom, et notamment de ses initiales : « C. N. R. ». Il y a évidemment une ambiguïté avec le Conseil National

de la Résistance, ambiguïté qui a pu sembler volontaire à certains, dont je fais partie. Beaucoup ont trouvé que c'était présomptueux de la part Emmanuel Macron que de se mettre dans les pas du Conseil National de la Résistance. J'aimerais vous entendre sur ce point.

Mais plus généralement, et puisque je viens de Suisse, un pays où la démocratie directe existe et où le Conseil National de la Refondation est en quelque sorte un exercice permanent, j'ai une question assez simple : comment avez-vous trouvé les Français depuis que vous avez commencé ce Conseil ? Par exemple, les trouvez-vous changés depuis la bataille sociale sur les retraites ?

J'ai été très séduit par l'argumentaire du CNR, j'ai d'ailleurs été l'un des rares correspondants étrangers à saluer cette initiative, et bien mal m'en a pris, tout le monde m'est tombé dessus en me traitant de naïf. Mais j'avoue que quand je vous écoute, je dois donner raison à mes détracteurs. Les Français, vous les écoutez quand ? Car à vous entendre, j'ai l'impression que vous avez déjà toutes les réponses.

**Philippe Meyer :**

A propos de la première question de Richard, je pense qu'on peut affirmer qu'Emmanuel Macron est présomptueux, que c'est une affaire entendue. On peut en effet difficilement demander à un de ses collaborateurs de confirmer ou d'infirmier une chose pareille. Peut-être pouvons-nous passer aux deux questions suivantes ?

**David Djaïz :**

Volontiers. « *Comment avons-nous trouvé les Français ?* » Nous les voyons tous les jours dans les CNR territoriaux. Par exemple, pour ce qui est de l'Education, il y a 60 000 établissements scolaires en France. 17 200 ont déjà renseigné une intention de concertation, c'est à dire presque un tiers. Honnêtement, nous ne nous attendions pas à un tel succès. Vous connaissez le climat morose qui règne

dans l'Education nationale, et plus généralement dans les services publics ... C'est donc bien la preuve que l'idée d'une déconcentration des responsabilités, de la prise de décision et de l'organisation est séduisante, car elle redonne du sens à la mission des agents publics, qu'ils soient enseignants, fonctionnaires hospitaliers, agents de préfecture ...

Nous observons les Français au quotidien, et je remarque qu'il y a une plus grande facilité à participer à des exercices territoriaux, par exemple « l'école de mes enfants », ou « l'Ehpad de ma grand-mère », ou « le transport qui me mène à mon travail ». C'est à dire qu'ils perçoivent très concrètement le lien entre l'action publique et la citoyenneté. Pardonnez-moi la métaphore, mais nous sommes tous « actionnaires » du service public.

Je crois qu'il y a un lien organique entre la crise démocratique que nous traversons, et qui est mesurable (cette méfiance qui progresse, l'abstention, la montée des partis populistes ... ) et l'efficacité des services publics. Car cette défiance s'enracine dans le sentiment d'une inefficacité publique croissante. Une école qui ne tient plus la promesse d'égalité des chances ou d'ascenseur social, un système de santé dont on voit bien qu'il se dégrade : déserts médicaux, renoncements aux soins, inégalités de santé ... Et puis toutes les controverses sur les transports publics. On voit bien que cette attrition des services publics a un impact très fort sur la santé démocratique du pays.

Avec François Bayrou, nous avons la conviction que c'est en rénovant la relation entre les usagers et leurs services publics, et plus largement entre les citoyens et le pouvoir, que nous pourrons réparer ce tissu démocratique qui est assez largement déchiré.

Cela m'amène à votre deuxième question : il ne s'agit pas de répondre à la place des gens, puisque l'approche consiste à demander aux acteurs de faire les constats eux-mêmes. Je vous assure que ce ne sont pas des éléments de langage, mais pour ce qui est de l'Education par exemple, l'approche est révolutionnaire par rapport à la façon de faire française traditionnelle. Nous

disons aux communautés éducatives : « *C'est vous qui allez construire le projet pédagogique adapté aux besoins de votre établissement* ». On l'a expérimenté dans le cadre du plan « Marseille en grand », et aujourd'hui, plus de 75 écoles primaires se sont lancées dans des projets. Tous ne sont pas extraordinaires, mais ce qui compte, c'est la dynamique que cela fait naître dans un établissement. Je prends un exemple que je connais : un établissement en REP +, avec beaucoup d'enfants issus de l'immigration. Les enseignants se sont réunis pour essayer de comprendre ce qui clochait dans ce collège en particulier. Ils se sont emparés des données d'évaluation (les tests d'entrée en 6ème par exemple, ou les résultats du brevet). Ils ont découvert que presque 40% des enfants étaient quasiment illettrés. Or aujourd'hui, le collège n'est pas pensé pour réparer l'illettrisme. Quand vous entrez au collège, vous avez des cours de maths, de physique, de sciences de la vie et de la terre, de sport ... mais on ne prend pas en compte l'illettrisme quand on en fait le constat. Le cadre qu'offre le CNR permet cela. On porte un diagnostic basé sur des données, on fait travailler ensemble les enseignants sur ce diagnostic, on y associe le plus tôt possible les parents (et c'est très difficile de les faire venir, je vous l'accorde), les élèves, les associations d'aide aux devoirs ... Dans le collège dont je vous parle, ce diagnostic a été un choc, mais il a permis de construire avec des écoles primaires du secteur un programme de co-intervention entre le CM2 et la 6ème. Des enseignants du primaire viennent aider des élèves du collège en difficulté, et des très bons élèves de collège font du soutien aux CE2 ou aux CM1. Et on a la même chose en sciences, en maths ...

Pour les maths, par exemple, on expérimente avec des objets. Nous étudions en ce moment un projet appelé « sac à maths » : un sac contenant toutes sortes d'objets, pour initier aux mathématiques de façon concrète des enfants dès la grande section de maternelle. L'idée est que ce sac s'enrichisse au fil des années scolaires, et accompagne l'élève dans sa scolarité, jusqu'à la fin du collège. C'est le contraire d'une réponse venue d'en haut: on déverrouille la créativité et les

initiatives.

Quand vous demandez à Andreas Schleicher, le responsable de l'Education de l'OCDE, quels sont les systèmes éducatifs qui se sont redressés ces dix dernières années, il vous citera le Portugal, l'Ecosse ou l'Allemagne. Et ces systèmes ont tous reposé sur les mêmes principes : confiance, coopération, territorialisation, autonomie pédagogique. C'est exactement l'esprit que nous essayons d'insuffler dans le cadre du CNR Education.

**Marc-Olivier Padis :**

Comme Richard, j'ai été séduit par le panorama que vous avez dressé au début de cette conversation, les ambitions affichées, ce vaste coup d'œil transversal sur ce qui s'est passé depuis l'ancien CNR. Mais n'y a-t-il pas une certaine disproportion entre l'ambition affichée et les réalisations qu'il faut faire ? Car au bout du compte, il faudra toujours que les enfants apprennent à lire et écrire à l'école. En soi, que les trains arrivent à l'heure n'a rien de révolutionnaire, mais y parvenir est un énorme travail ...

Vous avez utilisé deux fois le terme « d'adaptation », et peut-être que c'est cela la vraie révolution. Il est justement difficile d'imaginer le service public républicain comme « adaptable » : il était centralisé et parfaitement homogène ; le même moule pour tous les cas particuliers, en somme. La vraie révolution n'est-elle pas précisément là : dans l'adaptation ?

**David Djaïz :**

Tout d'abord, dans des sociétés ouvertes et complexes comme les nôtres, il n'y a pas trente-six façons de transformer les services publics. Cet esprit de coopération, de différenciation, d'évaluation et d'expérimentation est indispensable ; non seulement si on veut sauver notre système de santé ou d'éducation, mais aussi pour les hisser au niveau d'excellence que nous souhaitons tous. Donc il ne s'agit pas de « micro-projets », loin de là, mais bel et

bien d'action et de transformation. C'est cependant difficile à percevoir dans un pays aussi jacobin. Traditionnellement, on a tendance à penser que les grands changements passent par de grandes annonces, et de grandes lois.

Personnellement, je pense que c'est en réalité tout le contraire, car il s'agit de situations et de personnes multiples et particulières. C'est comme faire un bon vin : cela demande de réunir des conditions très précises et complexes, et qui peuvent varier d'un terroir à l'autre.

J'ai souvent entendu le reproche du « détricotage », y compris de la part de la gauche. Les différenciations que nous essayons de mettre en place contreviendraient au principe d'égalité républicaine. Là encore, je crois que c'est exactement l'inverse, et qu'à force de vouloir créer une uniformité de moyens (je parle bien d'uniformité, et pas d'égalité), nous créons une inégalité de fait. Et cette inégalité touche de plein fouet les plus défavorisés.

L'idée est bien d'adapter et de différencier, mais pour réaliser les grands objectifs d'égalité, qu'il s'agisse d'accès aux soins, à l'éducation, etc. On donne beaucoup de marge de manœuvre aux acteurs quant aux moyens, beaucoup de libertés d'organisation, et en cela nous rompons avec la logique traditionnelle, en revanche nous nous fixons une obligation de résultats : tout cela doit servir à améliorer l'égalité réelle. Par exemple dans le domaine de la Santé, nous constatons de très graves difficultés d'accès aux soins dans de nombreux territoires, en particulier pour les populations en affection de longue durée. Il peut s'agir d'obésité, de diabète, de polyopathologies, ou même tout simplement de personnes âgées. Pour le moment, le système échoue assez largement à prendre en charge ces personnes. Et le CNR Santé travaille de la même façon : il s'agit de mettre autour de la table toutes les forces vives de la Santé d'un même territoire : hôpital, et médecine de ville, assurance maladie. Nous encourageons cette médecine de ville (qui est très diffuse : médecins, pharmaciens, infirmiers libéraux, kinésithérapeutes, etc.) à s'organiser à travers des Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS). Je vous accorde que l'acronyme

sonne un peu technocratique mais le principe reste simple : il s'agit d'amener des praticiens à travailler ensemble et à partager des diagnostics sur le territoire. On crée des espaces de dialogue et de décisions, avec l'hôpital, l'assurance santé, la médecine de ville, les élus, etc. On regarde combien il y a de médecins, et même combien chaque médecin a de patients. C'est ainsi qu'on peut découvrir que des médecins ont des files actives de patients qui sont satisfaisantes, mais que certains patients atteints de maladies chroniques n'ont pas de médecin traitant. On partage ces diagnostics très précis, et ensuite on prend des décisions en conséquence.

Dans certains territoires, la priorité, c'est le manque de médecins, on va donc favoriser l'exercice coordonné : différents professionnels qui collaborent dans une maison de santé, mais aussi la délégation d'actes : pour certaines affections bénignes, on n'a pas forcément besoin de repasser devant un médecin pour renouveler une ordonnance, la pharmacie suffit ; on va aussi embaucher des assistants médicaux, pour soulager la charge de travail administratif des médecins, et leur laisser plus de temps pour les soins. Bref, on rend du temps médical, et on améliore ainsi l'accès aux soins. Mais surtout, on installe un vrai dialogue qualitatif entre l'hôpital et la médecine de ville. En fait, tout comme pour l'école, nous essayons d'organiser une bifurcation dans le système de santé, vers une approche plus territoriale. Un médecin n'est plus seulement un colloque singulier entretenu avec un patient, il a aussi une responsabilité vis-à-vis d'une population et d'un territoire. Dans ce pays de contre-réformes qu'est la France, on essaie de sortir de ce colloque singulier entre le dépositaire de l'autorité et l'administré. C'est un changement culturel et politique qui est absolument majeur, il n'est donc pas étonnant que nous tâtonnions encore un peu car nous n'en sommes qu'au début.

### **Philippe Meyer :**

Il est tout de même un peu amusant de constater que bon nombre des choses

dont vous nous parlez sont en fait des retours vers le passé. Si on lit par exemple des mémoires d'instituteurs ou d'enfants d'instituteurs, de Marcel Pagnol à Mona Ozouf, on voit bien que la règle de l'instituteur de province était de s'adapter au bagage ethno-culturel de ses élèves. En permettant au pharmacien de vacciner, on est simplement en train de réinventer les officiers de santé. Je n'ai rien contre cela, mais cela m'amène à une autre constatation concernant l'Education nationale. Je me demande si cette uniformisation et ce système de surveillance bureaucratique n'est pas en réalité assez récent. Je ne suis pas sûr que cela remonte au-delà de mai 68. Je veux dire par là, à partir du moment où le pédagogique est devenu l'alpha et l'oméga de l'enseignement. Tout cela pour vous dire que je suis en désaccord avec certains de vos propos précédents. Personnellement, je ne veux pas davantage « d'actionnaires de la SNCF », de « *start-up nation* » macroniste que de « référendumisme » à la suisse. La SNCF n'est pas à la nation, elle est à la République. C'est la République qui a décidé qu'on allait nationaliser certaines lignes, en racheter d'autres ou en créer de nouvelles. Et ce faisant, elle a développé ce qu'elle seule sait faire, sans consultation girondine, où chacun admire les grands principes mais défend mordicus son intérêt particulier au moment de voter.

**David Djaïz :**

Le mot « actionnaire » était évidemment brutal, mais c'était une façon de dire que le service public est une composante du lien de citoyenneté qui nous unit. Nous ne sommes pas seulement des électeurs qui mettons un bulletin dans l'urne à intervalle régulier, nous sommes aussi des usagers. Et l'Education et la Santé sont extrêmement importants car nous avons tous affaire à ces institutions. Quand je parlais « d'actionnaires », je voulais dire qu'une école ou un hôpital n'est pas seulement l'affaire d'un directeur ou d'une techno-structure qui va tout organiser par voie de circulaires, c'est aussi une affaire d'usagers : patients, élèves, parents d'élèves ... Tous ces gens participent à la production d'un service

public. Car l'apprentissage d'un gamin ne s'arrête pas sitôt que la porte de l'Ecole est franchie, il continue dans les activités périscolaires et dans la famille. L'idée est de pousser un peu les cloisons, et de faire travailler ensemble toute cette communauté éducative, de casser cette culture en silo, où l'on a d'un côté l'Etat (chargé de la pédagogie) et de l'autre les collectivités territoriales (chargées de l'immobilier, du matériel, etc.), qui dialoguent mal. Je vous donne un exemple : nous avons commencé une grande opération sur la végétalisation des cours d'école, la rénovation thermique des établissements, on va créer des potagers, des jardins, des serres ... C'est une excellente occasion de faciliter l'éducation aux sciences, de repenser l'espace scolaire (avec des cours dehors). Il n'y a donc pas d'un côté le bâti scolaire, et de l'autre la pédagogie, tout cela fait système. Et l'idée qui préside à ces CNR c'est d'amener toutes les parties prenantes (un bien meilleur terme qu' « actionnaires », je vous l'accorde) à faire bloc autour du service public.

**Richard Werly :**

Je ne connaissais pas le « référendumisme » ! Permettez-moi cependant de donner un contre-exemple, car je crains que l'appréhension de Philippe face au référendum tienne au fait qu'au moment du vote, les plus gros mangent toujours les plus petits. Récemment, il y a eu en Suisse une votation sur le service public de la radiotélévision. Il y avait une initiative pour baisser le montant de la redevance. Cette initiative a été rejeté à plus de 70%, le peuple suisse a décidé de continuer à payer 500 Euros par an pour conserver un service public qui incarne la Suisse dans toute sa diversité. Donc croyez-moi, la SNCF (qui en Suisse s'appelle les Chemins de fer fédéraux) gagne toujours devant les électeurs, si elle donne un service que les gens jugent efficace et approprié. Mais j'en reviens à notre invité : vous avez parlé de confiance à plusieurs reprises. Encore une fois, je suis peut-être un incorrigible naïf, car j'avais fait partie de ceux qui avaient été séduits par le grand débat national, organisé pour

répondre à la crise des Gilets Jaunes. Ce débat avait affiché un nombre de contributions absolument phénoménal, énormément de gens avaient donc l'espoir que les choses changent grâce à lui. Comment allez-vous faire pour que le grand public ait confiance dans votre institution, et surtout dans sa capacité à produire des résultats ? Et je ne parle pas des publics catégoriels que vous avez évoqué, les enseignants ou les professionnels de Santé, mais tous les autres ...

**David Djaïz :**

Une petite précision d'abord : le CNR n'est pas une institution ni même un organisme, c'est une démarche, qui est « logée » administrativement auprès du haut commissaire au plan. C'est une minuscule équipe (trois personnes), précisément parce que l'initiative est très décentralisée. Ce sont les intéressés qui sont en charge de conduire les choses sur le terrain.

**Philippe Meyer :**

Pardon, mais comment ça marche concrètement ? Vous avez des « correspondants » dans les préfetures, les rectorats, etc. ? Si oui, c'est un peu comme l'Académie des sciences morales et politiques. Et l'exemple est intéressant, car cette Académie était à l'origine d'un très grand nombre de connaissances sur la société française, qui ont permis de formuler la question sociale au XIXème siècle. C'est à partir de ces connaissances que l'Eglise a élaboré sa doctrine sociale ou que Karl Marx a écrit. L'Académie des sciences morales avait mis en branle toutes les sociétés philanthropiques ou savantes qui pouvaient faire monter de la connaissance de la société. Est-ce à cela que ressemble ce CNR ?

**David Djaïz :**

Oui, je crois. J'aime aussi comparer cela au principe de l'acupuncture : débloquent certains points pour que l'énergie puisse circuler, et que tout le système aille

mieux. Je défends aussi l'idée que c'est un excellent levier pour l'Etat territorial. On voit bien qu'avec la décentralisation, les missions de l'Etat territorial ont basculé vers davantage d'évaluation, de contrôle, de sanctions ... Je ne crois pas du tout aux théories néo-libérales selon lesquelles les fonctionnaires prennent du plaisir à être des bureaucrates tatillons. Tous les fonctionnaires de terrain que j'ai rencontrés aiment au contraire être des facilitateurs, et changer la vie des gens en mieux. C'est pour cela qu'on choisit l'action publique, et pas pour avoir un salaire à vie.

Mais j'en reviens à la question de Richard, car je crains d'être en désaccord avec lui, quand il parle de « publics catégoriels ». Certes, il y a des enseignants et des soignants, mais ni l'Education ni la Santé ne sont des « publics catégoriels ». Nous sommes tous concernés par ces institutions ; de la même manière qu'un dirigeant de l'audiovisuel public me disait récemment qu'un Français sur deux regardait France Télévisions, tous les Français ont affaire à l'Education ou à la Santé au moins une fois dans leur vie. Cela nous concerne tous, et il me semble que la confiance se reconstitue dans la proximité, de personne à personne, sur le terrain. C'est pourquoi nous investissons autant les services publics de proximité, ou la transition écologique sur le terrain : c'est le meilleur moyen d'engager les citoyens, mais aussi les professionnels et les élus dans une démarche de construction collective. La confiance ne se réparera pas par des discours, elle reposera sur des actes.

**Marc-Olivier Padis :**

J'entendais dans la question de Richard une interrogation plus politique : quel est le dividende politique de tout cela ? C'est un peu ce qui avait manqué au grand débat national. Il s'était plutôt bien déroulé, mais on peine à en voir les débouchés. Ce que vous nous décrivez est intéressant, mais c'est par essence non synthétisable, il semble très compliqué d'en tirer un résultat factuel à présenter aux électeurs. On entend bien l'éloge de la proximité, de la flexibilité et

de la coopération, mais reconnaissez que ce n'est pas l'image que donne le gouvernement, et encore moins le président de la République. Politiquement, cela crée tout de même un porte-à-faux.

**David Djaïz :**

Mais si tout le monde s'y met, à tous les niveaux de l'Etat, on améliorera par exemple les résultats de nos enfants à l'école, et cela, c'est un dividende politique ! Les dirigeants qui pourront être crédités d'avoir redressé le système éducatif français auront à mon avis un vrai dividende politique (au moins a posteriori). Il en va de même pour l'accès aux soins. La Santé est le problème n°1 sur lequel on interpelle les élus. Si on arrive à trouver des solutions (je dis bien « *des solutions* », pas « *la panacée* ») qui améliorent la qualité des soins, permettent à chaque Français d'avoir un médecin traitant et désengorgent un peu les urgences, il me semble qu'on aura déjà fait un grand pas. Je sais bien que tout ne viendra pas de ces réformes coopératives et territoriales, il faudra aussi certainement des réformes structurelles, mais on peut déjà faire beaucoup par cette méthode. A condition de l'appliquer rigoureusement et dans le temps long. Mais je reconnais que la temporalité du CNR est assez incompatible avec celle de la politique à laquelle nous sommes désormais drogués (par les médias de masse et les réseaux sociaux) où une actualité chasse l'autre. Transformer l'Education nationale suppose de la constance, de la persévérance et surtout du temps. Mais tous les chefs d'entreprise vous le diront : transformer une entreprise, c'est décider lentement et exécuter vite. Je crains que la politique à l'heure des médias de masse ne soit devenue l'inverse. Il nous faut renverser la perspective, et prendre le goût de la transformation. C'est comme cela qu'on aura des résultats, et que la confiance reviendra.

**Philippe Meyer :**

Je vous aurais volontiers interrogé sur le déficit de notoriété du CNR, mais

l'heure tourne et je ne puis vous laisser partir sans que nous ayons abordé les questions liées au changement climatique. Que fait le CNR dans ce domaine ?

**David Djaïz :**

Merci de me poser la question, elle est en effet absolument cruciale. Si nous parcourons les cinquante dernières années et que nous faisons une petite Histoire de la prise de conscience du changement climatique, nous voyons deux périodes. D'abord, du temps des premières alertes environnementales des années 1960 (le club de Rome par exemple), les lanceurs d'alerte prêchaient dans le désert. La classe politique et les industriels n'en tenaient pas compte, et on a même eu une accélération spectaculaire des activités nocives dans les années 1980. A partir de la fin des années 1990 commence une deuxième période, celle d'une prise de conscience plus large dans les opinions et aussi dans les gouvernements. La bonne volonté a progressé à petit. L'accord de Paris de 2015 fut à la fois le summum et le symptôme des trajectoires de décarbonation, avec des perspectives pour 2030, pour 2050 ... On a quantifié les efforts à faire et on a planifié. Le rapport Pisani-Ferry est un peu la dernière pierre en date dans cet effort de planification écologique. Et le travail est remarquable, il a réussi à apporter de l'expertise dans des domaines où l'on arrivait pas à obtenir des compromis ministériels. Je pense à l'eau, à l'agriculture, etc.

Nous sommes maintenant à un carrefour. Il nous reste moins de dix ans pour que nos émissions de gaz à effet de serre soient 55% de ce qu'elles étaient en 1990. C'est un jalon essentiel pour atteindre l'objectif du net zéro de 2050. La mobilisation et le mouvement sociétal devront donc être immenses. Et on voit que faire des plans dans lesquels on compte en millions de tonnes de CO2 ou en milliards d'euros d'investissement ne se traduit pas par des actions immédiates. Car dès que vous faites atterrir vos objectifs de décarbonation dans la réalité, vous constatez qu'ils peuvent très souvent être en contradiction avec des besoins essentiels.

Prenons l'exemple du logement. J'étais il y a quelques semaines à Mauvezin, une petite ville du Gers, dans un ensemble d'intercommunalité appelé « les portes de Gascogne », pas très loin de Toulouse. Le département du Gers compte 110 000 logements, dont 90 000 sont des maisons individuelles, avec en moyenne cinq pièces. C'est de l'ancien, de vastes maisons paysannes construites pour des familles nombreuses. Les ménages qui y vivent aujourd'hui sont de plus en plus âgés. Vous comprenez bien qu'écrire dans un tableau Excel qu'il faut rénover l'ensemble du parc de logement privé est une chose, mais que c'est est une autre de le faire rénover par des personnes plutôt âgées, peu à l'aise avec Internet, qui comprennent mal les devis des artisans (avec une offre d'ailleurs très diffuse, ne permettant pas toujours de faire une rénovation profonde), le tout sur fond de factures qui explosent. C'est pour moi le cas typique « d'atterrissage dans le réel » du projet de rénovation thermique. C'est très complexe, tant du côté de l'offre (pas assez d'artisans, pas assez structurés) que de la demande (des ménages vieillissants et mal informés). Il faut ajouter à cela d'autres contraintes, comme l'agglomération toulousaine en croissance, pleine de jeunes actifs. Ces derniers en ont marre de vivre à Toulouse (ville trop chère, polluée, encombrée, etc.) Ils iraient donc volontiers vivre dans le Gers, mais ne trouvent pas de logements adaptés à leurs besoins : un couple seul ou même avec deux enfants ne va pas louer une maison de cinq pièces. On voit bien qu'il y a une nécessité de mettre tous ces gens autour de la table : les habitants, les acteurs du BTP, les associations d'aide aux logement, les collectivités territoriales, les services de l'Etat, pour essayer de dessiner des solutions qui vont conjuguer l'impératif de décarbonation et la nécessité de loger une population. Et on aboutit à des solutions créatives : par exemple, on partage les logements. Un couple de jeunes actifs peut occuper le premier étage d'une grande maison, tandis que le couple vieillissant, qui a du mal avec les escaliers, élit domicile au rez-de-chaussée. On peut ainsi partager les frais de la rénovation thermique du logement. De la même manière, dans une banlieue pavillonnaire, on a parfois

des ménages vieillissants qui utilisent de moins en moins un grand jardin. On peut imaginer d'y installer un petit logement pour un étudiant, par exemple. Les solutions de ce type sont légion, permettant de conjuguer objectifs écologiques et besoins des personnes. On peut ainsi produire du logement sans forcément artificialiser les sols comme on l'a fait ces quarante dernières années. Et ce travail de créativité, de confrontation de points de vue ne peut être fait qu'en situation, il est impossible à réaliser « d'en haut ». Si nous n'arrivons pas à déverrouiller cette créativité à grande échelle, nous ne réussirons pas la transition écologique, même avec la meilleure volonté du monde et les meilleurs ingénieurs.

**Philippe Meyer :**

Vous avez évoqué plus haut la différence entre la loi, votée au Parlement, et le travail du CNR. Il me semble que la loi est même absolument contraire au travail que vous menez : elle a déjà décidé qu'on ne pourra bientôt plus ni vendre ni louer les logements qui ne répondent pas à certaines normes thermiques, qui sont hors de portée financière de la plupart des gens. Je vous donne un exemple. Dans le canton d'Aveyron où j'avais une maison (la maison y est encore, mais le canton a changé), 78% des résidences secondaires appartiennent à des gens dont le domicile est dans le même canton. La plupart du temps, il s'agit d'un héritage. Ils ont donc une maison dont ils n'ont rien à faire, dont ils ne peuvent rien faire, et pour laquelle ils payent des taxes. Tout cela est en train d'aboutir à la destruction d'un patrimoine bâti, qui lui-même joue un rôle considérable dans l'attraction touristique de l'endroit ... Dans un exemple comme celui-ci, la loi joue contre vous.

**David Djaïz :**

On peut voir les choses un peu différemment. Prenons l'exemple du « zéro artificialisation nette » en 2050. Si on se contente de réduire arithmétiquement la

délivrance des permis de construire, sans aucune tête qui dépasse, cela va engendrer des catastrophes, on est bien d'accord. Pourtant, on peut dire que stopper l'artificialisation délirante à laquelle nous nous sommes livrés depuis 40 ans est un objectif juste. Il est donc légitime que le législateur le vote. Reste à trouver les moyens de concilier cela avec l'objectif de loger décemment les populations. Ce travail de création de solutions nouvelles, de co-construction, doit être fait dans les interstices de ce que fixe la loi.

**Philippe Meyer :**

Mais certaines lois, tout comme certains marchés, n'ont pas beaucoup d'interstices ... Si vous prenez le cas de la bande côtière en France, les gens n'ont plus les moyens de se loger là où leur famille a vécu et où ils ont grandi, car le tourisme a fait monter les prix. Les marges de manœuvre sont très réduites dans des cas pareils.

**Richard Werly :**

A quoi doit-on s'attendre de la part du CNR dans les prochains mois ?

**David Djaïz :**

Toutes les concertations nationales se seront clôturées, et elles donneront lieu à des plan d'action gouvernementaux. Ils seront jugés plus ou moins satisfaisants par les acteurs, mais c'est un processus itératif, il ne faut pas croire qu'on s'arrêtera à ce qui a été annoncé. C'est un point de départ, pas d'arrivée.

Ce que nous avons déjà engagé sur le terrain, dans l'Education, dans la Santé ou pour la transition écologique est un processus en continu. Je dis souvent (en ne plaisantant qu'à moitié), que le CNR ne se dissoudra que quand l'action publique aura été réinventée, quand l'Etat travaillera différemment et quand les relations entre les citoyens et les pouvoirs auront été remodelées, dans le sens d'un plus grand poids donné à la base.