



**PREMIÈRE  
MINISTRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

*Service Communication*

Hôtel de Matignon, le 6 septembre 2023

**Discours de Mme Élisabeth BORNE, Première ministre**

**Rentrée du Conseil d'Etat**

**Palais-Royal**

**Mercredi 6 septembre 2023**

*Seul le prononcé fait foi*

Mesdames et Messieurs les ministres,  
Monsieur le président du Conseil constitutionnel,  
Monsieur le président du Conseil économique, social et environnemental,  
Mesdames et Messieurs les parlementaires,  
Monsieur le vice-président,  
Mesdames et Messieurs, en vos grades et qualités,

L'arrivée annuelle des auditeurs en salle Parodi, le passage en salle des cases pour feuilleter les pages du recueil Lebon, la répartition immuable des jours de contentieux et de section administrative : le Conseil d'État est une Institution faite de traditions, forgées à travers plus de deux siècles d'histoire.

Mais si des traditions demeurent, d'autres naissent, et cette deuxième séance de rentrée en est un bon exemple.

Le Conseil d'État est une Institution en perpétuelle évolution, pour remplir au mieux ses missions, s'adapter à la société actuelle, et rendre le droit accessible au plus grand nombre.

La Constitution de l'an VIII vous avait confié la mission de « *résoudre les difficultés qui s'élèvent en matière administrative* ». Je crois que cette mission n'a jamais perdu de son sens. Je dirais même qu'elle en a trouvé de nouveaux.

Résoudre les difficultés, c'est d'abord les anticiper par votre mission de conseiller du Gouvernement et du Parlement, déterminante pour la qualité et la robustesse de notre droit.

Résoudre les difficultés, c'est ensuite les trancher, avec cette singularité de juger aiguillé par l'intérêt général, ce concept que vous avez façonné et enrichi à travers le temps.

Résoudre les difficultés, enfin, c'est aussi éclairer chacun, sur notre État de droit, et certains des grands enjeux de notre société.

Monsieur le vice-président, je sais que cette mission de production d'études vous tient particulièrement à cœur, qu'elle permet à cette maison de se saisir de sujets clés, et d'en tirer une lecture, des enseignements et des recommandations.

Dans chacune de ses missions, le Conseil d'État guide l'action publique. Et vos recommandations y œuvrent pleinement.

Ces dernières années, vos réflexions sur la qualité du droit, la place du numérique, ou les états d'urgence, ont nourri et bénéficié à l'action publique.

Cette année vous avez choisi le thème du « *dernier kilomètre des politiques publiques* » comme sujet de votre étude annuelle. C'est un sujet qui m'est cher. Un sujet qui m'a animé tout au long de mon parcours. Et un enjeu qui me guide, en tant que Première ministre.

Aujourd'hui, nous traversons une crise de confiance vis-à-vis de la politique, des institutions, et peut-être plus largement de l'autorité. Ni les élus, ni l'administration, ni les forces de l'ordre, les enseignants, les soignants ne font exception.

Au cœur de cette crise de confiance se cache une tension : pour beaucoup de nos concitoyens, les mots et les actes ne coïncident plus.

Partout, des décisions sont prises, des mesures annoncées, des moyens engagés, mais trop souvent, les Français ne le voient pas, ne le ressentent pas.

Beaucoup ont le sentiment que rien ne bouge, et, pour eux, les grands chiffres et les grands mots, ne font que creuser le lit de la défiance et des désillusions.

Comme Première ministre, j'ai donc une obsession : les résultats. Dans ce hall d'honneur du Palais Royal, j'ose malgré tout le dire : tout ne se résume pas aux textes et au droit. On ne peut pas s'imaginer que parce qu'une loi est votée, ou un texte publié, le problème est réglé.

La réalité, c'est que le problème n'est pas réglé tant que nos décisions n'ont pas d'effet perceptible, dans le quotidien. Je souhaite que la parole publique, les moyens mobilisés et les lois votées soient rapidement suivis d'effets.

Évidemment, le défi du dernier kilomètre est d'abord celui des ministères.

Je l'ai dit à l'ensemble de mes ministres, et cela vaut tout autant pour chaque administration : il nous faut être entièrement tourné vers les résultats, vers le concret, vers le quotidien des Français.

Mais je crois que le Conseil d'État, lui aussi, a tout son rôle à jouer.

Un aphorisme célèbre disait que « *juger l'administration, c'est encore administrer.* » Cela n'est pas totalement vrai. Vous l'avez dit, Monsieur le vice-président, chacun est à sa place, et jamais le Conseil d'État ne se substitue aux élus ou aux administrations.

Mais vos décisions, vous le savez, ont des répercussions potentiellement fortes et rapides sur l'action des ministères et le quotidien de nos concitoyens. Vous avez d'ailleurs toujours su vous adapter. Je ne citerai que deux exemples.

Le premier, c'est de tenir compte des moyens dont dispose l'administration. En cela, votre connaissance fine de l'État est précieuse. Elle vous permet de prendre des décisions dont l'exécution est réaliste et plausible, et de pouvoir orienter l'administration, si elle s'interroge sur les bons leviers pour les exécuter.

Le deuxième principe important, et vous l'avez dit, monsieur le vice-président, c'est de laisser à l'administration le choix des modalités pour répondre aux injonctions, que vous pouvez prononcer. Il faut que l'administration prouve qu'elle a atteint l'objectif que vous avez fixé, qu'importe, finalement, le chemin pour y arriver, tant qu'il se trace dans le respect du droit.

Plus largement, je crois que l'expression « *dernier kilomètre* » nous appelle collectivement à respecter deux impératifs.

D'abord, l'action publique doit se concevoir et se décider avant toute chose en tenant compte du quotidien de nos concitoyens.

Des idées miraculeuses sur le papier, techniquement séduisantes ou juridiquement brillantes, peuvent être lourdes, complexes ou difficiles à mettre en place. Dans chaque texte ou chaque décision de l'administration centrale, dans chacun des conseils prodigués au Gouvernement, il faut donc avant tout penser à ses conséquences concrètes.

Le second impératif pour réussir ce fameux dernier kilomètre, c'est la confiance envers le terrain.

Si nous cherchons à imposer des solutions uniques, venues d'en haut, sans tenir compte des particularités et des enjeux locaux, nous risquons toujours de ne pas être au rendez-vous.

Nous devons tous, collectivement, laisser plus de marges de manœuvre aux acteurs locaux, qu'ils puissent prendre certaines décisions, déterminer les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs, expérimenter, se différencier.

C'est la demande des élus, qui souhaitent légitimement plus de confiance de la part de l'État, et savent la responsabilité que cela impose.

C'est un consensus chez les responsables politiques, et j'ai pu le mesurer encore la semaine dernière, lors de la rencontre avec tous les chefs de partis, à Saint-Denis, à l'initiative du Président de la République.

C'est aussi le sens de ce que nous mettons en place depuis 6 ans. Je pense à la loi 3DS, ou encore au volet territorial du Conseil national de la Refondation, qui visent précisément à trouver des solutions adaptées aux situations locales.

\*

Monsieur le vice-président,  
Mesdames et Messieurs,

Être au plus proche du terrain exigeait aussi, je le crois, une nouvelle gestion des carrières dans la haute administration, de permettre des recrutements plus

divers, de revaloriser les rémunérations, et de favoriser la fluidité des parcours entre les administrations centrales, déconcentrées et décentralisées.

Cette année est un peu particulière pour le Conseil d'État. Pour la première fois, aucun auditeur n'a été recruté directement à la sortie du nouvel INSP, mais après une première expérience, de deux ans au moins, dans l'administration. Je crois d'ailleurs que la promotion que vous avez sélectionnée prendra ses fonctions très prochainement.

Je mesure parfaitement ce que représente cette réforme pour le Conseil d'État. Et je veux saluer l'investissement et l'engagement de chacun pour la mener à bien et qu'elle produise les résultats escomptés.

Monsieur le vice-président, vous le dites souvent, il est essentiel de connaître l'administration pour bien la conseiller et bien la juger.

C'est en effet capital. J'évoquais à l'instant la nécessité de connaître le terrain, de prendre des décisions réalistes, applicables par les administrations. Pour cela, il est aussi nécessaire de les connaître de l'intérieur, de mesurer la réalité de leur fonctionnement, de leur rythme, de leurs contraintes humaines, budgétaires, techniques.

C'est précisément ce que vise cette réforme, en permettant à chaque auditrice et chaque auditeur d'avoir travaillé dans une administration avant de rejoindre le Conseil d'État.

Bien sûr, cette réforme ne remet pas en cause les autres voies d'accès au Conseil d'État, qui permettent notamment l'apport précieux des juges expérimentés des Tribunaux administratifs et des Cours administratives d'appel. L'unité de la Juridiction administrative est une richesse, et je sais que vous avez à cœur de la faire vivre.

J'ajoute, et j'y tiens, que cette réforme ne remet en rien en cause la confiance que nous avons dans les plus jeunes membres de cette Institution. Le Conseil d'État a toujours réuni en son sein des membres de toutes les générations. C'est une richesse inestimable qui contribue, elle aussi, à ancrer le Conseil d'État dans la société et dans ses évolutions.

Partout, la jeunesse porte un regard neuf, exigeant sur les choses, fait preuve d'audace, nous pousse à nous remettre en question. Dans les murs du Palais Royal, comme dans la société, notre jeunesse est déterminante et nous devons nous appuyer sur elle.

Enfin, si j'évoque cette réforme de la haute fonction publique et les recrutements au sein du Conseil d'État, je veux vous dire, aussi, que vos savoir-faire, votre expertise et vos compétences sont précieuses pour le bon fonctionnement de l'État, y compris en dehors de cette maison. L'alternance entre la juridiction et l'extérieur fait partie de l'ADN des membres du Conseil d'État. Elle est aussi nécessaire pour l'ensemble de notre administration.

Pour résumer, je dirais que nous avons besoin de vous. Je le dis en connaissance de cause, ayant autour de moi, dans le bureau à côté du mien ou celui du dessous, des personnalités précieuses, qui ne sont pas étrangères à cette maison.

\*

Monsieur le vice-président,  
Mesdames et Messieurs,

Parler du Conseil d'État, c'est évoquer non seulement ses membres, mais aussi, plus largement, tout le service public, toutes les femmes et les hommes, qui, au quotidien, ont la mission essentielle de veiller au fonctionnement de l'État.

Je mesure combien cet engagement est difficile, parfois ingrat, toujours exigeant. Mais je sais aussi combien il est nécessaire, précieux, épanouissant.

Travailler pour le service public, quelle que soit sa mission, c'est s'investir pour quelque chose qui nous dépasse, c'est servir l'intérêt général, c'est donner un sens au quotidien.

Pour le service public, chacun compte. Et c'est en avançant ensemble, du premier au dernier kilomètre, que nous pourrons passer des paroles aux actes, des lois aux résultats.

C'est ce qu'attendent de nous les Français.

C'est ce qui permettra la confiance dans notre service public.

C'est ce qui assurera la cohésion de la République.

Je vous remercie.