

13 avril 2015




QUELLE ACTION PUBLIQUE POUR DEMAIN ?

5 OBJECTIFS
5 LEVIERS

DOSSIER DE PRÉSENTATION



L'action
publique
de demain



**Thierry Mandon
secrétaire d'État
à la réforme de l'État
et à la simplification**



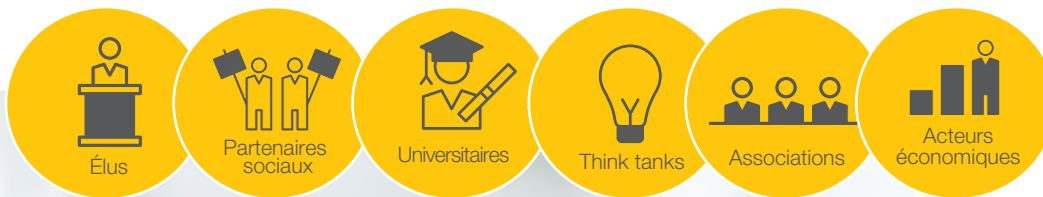
ÉDITO

Il fallait un prolongement au rapport de France Stratégie *Quelle France dans dix ans ? Les chantiers de la décennie*, paru en 2014, pour approfondir la réflexion sur l'avenir de l'État dans les dix ans qui viennent. C'est l'objet du travail qui a été demandé et qui trouve sa traduction dans le rapport sur l'action publique de demain. Pour être pertinents, acceptés et donc efficaces, les chantiers de réforme doivent en effet nécessairement être porteurs de sens pour les citoyens, les usagers, le monde économique et les agents publics eux-mêmes, c'est-à-dire contribuer à préparer l'avenir, à répondre à des attentes en évolution constante vis-à-vis de l'action publique et des services publics, à anticiper les mutations que connaît notre société, et à renforcer le rôle majeur de cohésion sociale et territoriale que l'action publique assure dans notre pays. J'ai souhaité que France Stratégie conduise ce travail en associant toutes les parties prenantes de l'action publique

et je remercie tous ceux – organisations syndicales, hauts fonctionnaires, experts, chercheurs, intervenants étrangers, associations – qui ont consacré une part de leur temps pour cheminer dans cette réflexion. Ce rapport sans concession confirme certains enjeux – la révolution numérique, la richesse des initiatives des acteurs publics dans les territoires, les attentes fortes qui pèsent sur la puissance publique –, mais nous bouscule également car l'État a finalement plus l'habitude de réfléchir à son organisation et à son fonctionnement qu'aux évolutions de long terme de son environnement. C'est un matériau qui, j'en suis sûr, inspirera et éclairera utilement les décideurs politiques et administratifs dans les chantiers à venir, et qui, je l'espère, contribuera à redonner confiance aux citoyens et aux agents dans la capacité de la puissance publique à redevenir véritablement puissance.

LA DÉMARCHE DU PROJET

Une large concertation avec la société civile



Des parrains choisis pour leur expérience

Anne-Marie Idrac,
ancienne Présidente honoraire
de la SNCF et de la RATP,
ancienne Ministre



Martin Vial,
Président de Premium Care,
ancien Président de La Poste,
ancien DG d'Europ Assistance

Sept ateliers-débats à Paris, Nantes, Grenoble et Sénart

1

Préparer l'action publique de demain

Repenser l'action publique et la gouvernance territoriale au service du développement économique
le 27/11/2014 à Nantes

Quelle conception de l'action publique ?
le 02/12/2014 à Paris

Moyens et gouvernance de l'action publique
le 16/12/2014 à Paris

Repenser l'action publique et le service public
le 23/01/2015 à Grenoble

L'action publique garante des solidarités
le 29/01/2015 à Sénart

Quel management public dans la réforme de l'action publique ?
le 04/02/2015 à Paris

8

Remise du rapport

Le 13 avril 2015 : après plusieurs mois de concertation ouverte à la société civile, France Stratégie remet son rapport *Quelle action publique pour demain ?*, 5 objectifs, 5 leviers à Thierry Mandon, secrétaire d'État à la réforme de l'État et à la simplification

Découvrez un documentaire vidéo sur la phase de concertation



Cinq questions à Jean Pisani-Ferry Commissaire général de France Stratégie



1 Q : Le concept d' « action publique » n'est pas familier. Qu'entendez-vous par là et pourquoi est-il urgent de s'interroger sur son avenir ?

R. L'État n'est plus un monolithe. Aujourd'hui et plus encore demain, il faut penser ensemble une pluralité d'acteurs : les administrations centrales, bien sûr, mais aussi les services déconcentrés, les collectivités territoriales, les agences, les entreprises publiques, les structures privées remplissant des délégations de service public... L'action publique, c'est le tout de ces parties. Et elle fait l'objet d'interrogations que chacun perçoit de plus en plus clairement : beaucoup d'acteurs, beaucoup d'activités, beaucoup de dépenses, mais des résultats en deçà des attentes et, donc, un sentiment d'impuissance. D'autant que, simultanément, l'environnement dans lequel intervient la sphère publique (le monde économique, la société civile...) évolue à une vitesse considérable, notamment grâce au numérique. Si rien ne se passe, le risque est grand d'avoir à moyen terme un État impotent, dépassé. Et c'est tout le pays qui en paierait les conséquences.

2 Q : Comment avez-vous procédé pour établir le diagnostic et proposer des orientations ?

R. À la demande de Thierry Mandon, nous avons beaucoup consulté. Non seulement pour documenter les insatisfactions des usagers et le malaise des agents publics, mais aussi pour recueillir l'expertise au plus près du terrain et dégager des solutions. Au cours de sept grands ateliers à Paris ou en région, nous avons notamment pu mesurer le poids que la coordination entre différents services fait peser sur les acteurs et sur les usagers. Cela nous renvoie à l'exigence de simplification. C'est en simplifiant que nous ferons mieux.

3 Q : Quelles orientations prendre alors pour éviter le scénario noir que vous avez esquissé ?

R. Dans le rapport « Quelle action publique pour demain ? », nous définissons cinq objectifs et cinq leviers. L'une des clés réside dans la clarification des responsabilités. Si tout le monde est responsable de tout, personne n'est comptable de rien. Responsabiliser les acteurs, cela veut dire d'abord définir clairement la mission de chaque instance et ensuite s'assurer que chacun rend effectivement des comptes sur la mission qui lui est confiée. C'est une nécessité pour rendre l'action publique efficace ; c'est aussi une exigence démocratique, car les citoyens doivent savoir à quel niveau se prennent les décisions qui affectent leurs vies, pour pouvoir décider en connaissance de cause.



4 **Q : En pratique, comment faire pour que les responsables rendent effectivement compte de leur action ?**

R. Nous défendons une nouvelle culture de l'évaluation. Des progrès ont été faits avec la publication dans les documents budgétaires d'indicateurs de performance, et non plus seulement de moyens, mais nous devons aller beaucoup plus loin. Pour mieux évaluer, nous proposons plusieurs approches complémentaires. Tout projet de réforme doit faire l'objet d'une évaluation en amont, qui soit à la fois plus indépendante et mieux documentée que ne le sont aujourd'hui les « études d'impact » annexées aux projets de loi. Cela doit reposer notamment sur l'étude des initiatives analogues déjà menées à l'étranger. En outre, il est essentiel de construire, au moment où une politique nouvelle est engagée, les outils qui permettront de l'évaluer au fil de sa mise en œuvre, en définissant à l'avance les objectifs à l'aune desquels on jugera de son efficacité et les procédures qu'on mettra en œuvre pour mesurer les bénéfices sociaux qu'elle devra engendrer. Le niveau de satisfaction des usagers des services publics doit être mieux pris en compte. Enfin, la sphère publique doit s'engager davantage dans l'expérimentation, en s'assurant à chaque fois que les initiatives expérimentales soient suivies et évaluées. Bien sûr, toutes ces évaluations devront être systématiquement publiées et diffusées, afin d'étayer le débat public avec des outils objectifs.

5 **Q : Quels exemples concrets de « leviers » pouvez-vous nous donner ?**

R. L'un des enjeux essentiels pour l'avenir de l'État est sa capacité à attirer et à garder les meilleurs agents, au service de l'intérêt général. Pour y parvenir, il doit se moderniser en diversifiant son recrutement, en offrant à ses serviteurs de meilleures perspectives de carrières, en passant d'une organisation très hiérarchique à un management plus horizontal, en valorisant davantage les initiatives et en reconnaissant mieux les compétences de chacun, au-delà de la logique des statuts.

Et l'État doit encore faire sa révolution numérique – même si la France avance vite sur ce terrain depuis quelques années. Ce n'est pas seulement affaire de productivité : le numérique redéfinit les attentes de chacun d'entre nous à l'égard de tous les services.

FACE À LA CRISE DE L'ACTION PUBLIQUE, LE STATU QUO N'EST PAS UNE OPTION

Le rapport propose une vision commune, nécessaire pour mobiliser tous les acteurs afin d'éviter la reconduction des déconvenues passées. Pour cela, l'action publique a besoin de « boussoles ». France Stratégie propose cinq objectifs pour guider cette transformation à l'horizon de dix ans.

Cinq objectifs pour transformer l'action publique :

CLARIFIER
TRANSFORMER
GARANTIR

- 1 - Répondre à des besoins en constante évolution ;
- 2 - expliciter les priorités et leur allouer les moyens nécessaires ;
- 3 - appuyer la modernisation du pays ;
- 4 - rendre des comptes ;
- 5 - impliquer les agents publics.

La gouvernance de l'action publique ne doit plus être une « machine à ne pas choisir » mais un « moteur du changement ».

L'action publique doit se transformer pour être à nouveau un facteur de compétitivité et le ciment de notre cohésion sociale. Confiance, engagement, crédibilité, management et incitations doivent être les cinq mots-clés pour conduire cette modernisation.

MANAGEMENT
MANAGEMENT
CRÉDIBILITÉ
INCITATION
INCITATION
ENGAGEMENT
ENGAGEMENT
CRÉDIBILITÉ
CONFIANCE
CONFIANCE



Les 5 objectifs et les 5 leviers en vidéo



Cinq leviers pour agir

1 - Sélectionner et définir les missions

- Systématiser les évaluations indépendantes et garantir leur transparence
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques internationales de revue des missions
- Assigner à chaque entité ou service une mission précisément définie
- Aller au bout de la logique de décentralisation

2 - Clarifier les rôles

- Distinguer les responsabilités politiques et managériales
- Redonner à la Loi organique relative aux lois de finances son rôle de pilotage stratégique
- Mieux distinguer les responsabilités de conception et de mise en œuvre des politiques publiques
- Mieux ancrer les autorités administratives indépendantes sectorielles dans le paysage institutionnel

3 - Mettre les gestionnaires publics en situation de responsabilité

- Généraliser les contrats d'objectif et de gestion
- Former les gestionnaires publics au management
- Donner aux agents publics les moyens de la performance
- S'assurer de l'exemplarité des hauts responsables publics

4 - Diversifier l'offre de service public

- Adapter l'offre à la variété des situations
- Co-concevoir et co-produire les politiques publiques avec les citoyens
- Mobiliser les agents publics

5 - Innover et investir pour transformer

- Promouvoir l'émergence et la diffusion de l'innovation au sein de la sphère publique
- Développer l'expérimentation et assurer son évaluation
- Doter l'État d'un budget pour l'investissement dans la transformation de l'action publique

Retrouvez les mesures détaillées
sur notre site internet



RETROUVEZ TOUTES LES INFOS SUR L'ACTION PUBLIQUE DE DEMAIN

- LE RAPPORT
- UN DOCUMENTAIRE SUR LES ATELIERS-DÉBATS
- LES COMPTES RENDUS



www.strategie.gouv.fr



CommissariatStrategieProspective



@Strategie_Gouv



Contacts presse :
Jean-Michel Roullé,
responsable du service Édition-Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
01 42 75 61 37 - 06 46 55 38 38

Joris Aubrespin, chargé des relations presse
Joris.aubrespin@strategie.gouv.fr
01 42 75 60 27 - 06 20 78 57 18



FRANCE STRATÉGIE



France Stratégie est un organisme de concertation et de réflexion. Son rôle est de proposer une vision stratégique pour la France, en expertisant les grands choix qui s'offrent au pays. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec tous les acteurs pour enrichir l'analyse ; proposer des recommandations au gouvernement. France Stratégie joue la carte de la transversalité, en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.

L'action
publique
de demain