

ENTREPRISE, PROSPECTIVE & REPUBLIQUE (EPR)

Quelle méthode pour une réforme acceptée et efficace de l'action publique ?

Une réforme de rupture de l'action publique apparaît comme un facteur essentiel de la crédibilité du choc psychologique de compétitivité et de libération des énergies ; mais cela fonde aussi la critique sur l'impossibilité de mettre en œuvre un plan de réforme fondamental sans bloquer le pays.

L'analyse des réorganisations possibles par l'IFRAP (« Ce que doit faire le (prochain) président » Agnès Verdier-Molinié) n'apporte pas d'éléments de méthode, seule condition pour rendre la démarche acceptable et efficace.

Un groupe de travail réuni par EPR a précisé la méthode participative de réforme de l'action publique qui peut la rendre acceptable. Le groupe a réuni deux patrons des Cabinets conseils les plus actifs sur ces sujets autour de plusieurs dirigeants de réformes publiques réussies, dont Bernard Goury ex dir-cab de Ministres socialistes puis Pdt de l'ONF et Nicolas de Lorgeril qui a piloté les réformes du CFF et d'OSEO. [

L'importance et l'urgence des réorganisations à conduire imposent une nouvelle méthode. La méthode est essentielle, à la lumière des difficultés rencontrées par les démarches précédentes. Il ne suffit plus de 'raboter', mais de rebâtir le mode d'action public, de redéfinir les prestations et la façon de les rendre. Cela concerne l'organisation des process, la pratique managériale, la culture et la gestion des ressources humaines.

- 1. Objectif : la réforme fondamentale doit être perçue comme juste et conduite pour renforcer l'efficacité et la qualité du service rendu, parfois à mieux définir.**
 - Une réforme fondamentale est nécessaire pour sauver les services publics et les infrastructures les plus nécessaires (accessibles et de qualité) :
 - Une phase politique : redéfinir les prestations et leur rémunération juste : tarif et/ou impôt
 - Une phase organisationnelle/ opérationnelle : Diminuer le coût global à rendre 'supportable'
 - Retarder les réformes nécessaires, conduit à ce qu'elles soient imposées par les circonstances, avec des conséquences plus graves pour la société, comme l'a montré le syndrome grec

- 2. Comment agir ? il ne s'agit pas de 'privatiser' les 'organisations publiques' mais de les gérer efficacement par un management responsabilisant, et ainsi de les valoriser**
 - Donner comme mission principale aux dirigeants de revoir leurs organisations pour renforcer leur efficacité en fonction de la redéfinition des missions et de la recherche de synergies entre opérateurs nationaux et entre les échelons européens, nationaux et locaux (collectivités)
 - Fonder le management et la méthode de gestion du changement participatifs sur
 - la valeur d'engagement et le goût du service rendu de la plupart des agents
 - un management par délégation : déléguer le pouvoir et la responsabilité liés, contrôler et donner à chacun 'intérêt à bien faire'

- l'intérêt partagé entre usagers et agents : moteur d'une évolution permanente des organisations,

3. Deux phases de gouvernance et une pédagogie dans la durée

- **Décision immédiate pour définir le cadre : ordonnances/ décrets/ Loi,**
 - Mécanisme parlementaire vérifiant le critère d'investissement utile et rentable
 - Adapter le niveau de prestations pour une répartition équilibrée des efforts ><effort fiscal
- **Mais mise en œuvre participative de la réorganisation**
 - Conviction forte des Politiques et des dirigeants d'administration
 - Prise de conscience précise de la société
 - Pilotage fort mais participatif : « Many to participate > A few to deliberate > One to carry on »
 - ✓ Identifier les sources de synergies et inciter les dirigeants à les mettre en œuvre en articulant les niveaux régionaux, nationaux et européen
 - ✓ Un pilotage unifié : Inspection, Audit, Méthode de soutien
 - ✓ Lorsque c'est possible bâtir des Agences européennes de moyen, pour développer des synergies entre les prestataires nationaux
- **Faire percevoir a posteriori de la justice globale de la Réforme**

4. Une méthode participative associant usagers, dirigeants et agents par trois leviers

- **Un management par des dirigeants de terrain**
 - Délégation, participation et responsabilisation
 - Développer les synergies par un esprit de coopération transversale entre les acteurs publics
 - Renforcer le principe de subsidiarité et valoriser l'autonomie et les qualités managériales des dirigeants publics
- **Donner intérêt aux agents à bien faire pour mieux remplir la mission par des réponses globales** : individuel/ collectif, rémunération/ responsabilisation/ environnement favorable
 - Développer une mobilité fonctionnelle à grande échelle par une gestion prévisionnelle des emplois et compétences de l'ensemble des services publics
- **La responsabilisation individuelle des usagers** apaise la tension usager /citoyen /contribuable
 - Affecter les ressources de la collectivité à travers la tarification en fonction de la valeur perçue par les usagers.

Un Colloque sur aura lieu en octobre 2017 au Sénat avec le soutien de la DGFAP et d'Acteurs Publics.

ECONOMIE, PROSPECTIVE & REPUBLIQUE (EPR) créé en juillet 2009 est un lieu de réflexion et de proposition libre, réunissant des dirigeants publics et privés et des chercheurs académiques,

- Son Président est Gérard LIGNAC, diplômé en droit, de Sciences Po, et d'un MBA de Harvard, qui a construit et dirigé pendant 20 ans le Groupe des quotidiens du Grand Est après une carrière chez Thomson et Westinghouse.
- Le Groupe a travaillé sur les causes et pas sur les seuls remèdes en articulant les solutions concrètes pour mieux gérer de façon plus efficace la fonction publique, restaurer l'autorité de l'Etat sur ses missions principales et travailler au retour de l'initiative et de l'investissement pour renforcer l'emploi en parallèle à l'amélioration du commerce extérieur.