

# L'organisation de l'action publique. L'économie politique de la réforme

## Atelier national de concertation

16 décembre 2014 de 9h à 13h

France Stratégie – 18, rue de Martignac – 75007 Paris

PROGRAMME

L'accroissement de l'efficacité de l'administration publique passe par l'identification des politiques publiques à réformer, voire à abandonner, et des nouvelles priorités à satisfaire, en fonction des besoins des usagers. Cependant, la rénovation de l'action publique n'est possible que si elle s'appuie sur une vision partagée des enjeux à moyen terme, éclairant les choix d'orientation de l'action, de répartition des rôles entre acteurs et d'allocation des ressources.

Au-delà, la question du « comment » est également cruciale : quels instruments utiliser pour mettre en œuvre les politiques, quelles transformations des modes d'organisation et de gouvernance, quelles incitations à chaque niveau de responsabilité, quel rôle pour les agents publics dans la conduite de la réforme. Au-delà de la structure et du volontarisme de l'exécutif, le succès passe en effet, de manière certaine, par l'implication de l'ensemble des gestionnaires et des agents.

La recherche de gains d'efficacité, associée à la redéfinition des missions et des modalités d'intervention de la puissance publique, appelle par ailleurs à un recentrage tant géographique que stratégique de l'État. Cela invite inévitablement à repenser à la fois l'organisation « classique », hiérarchique et pyramidale, de l'administration, et celle des modes de gestion publique alternatifs que sont les agences et opérateurs de l'État.

A cet égard, les réformes passées, ainsi que les expériences des pays développés, sont riches d'enseignements. Si les réformes générales récentes ont échoué, des projets partiels ont réussi - dématérialisation des feuilles de soins permise par la carte vitale, télé-déclaration de la TVA, télé-déclarations sociales et de l'impôt sur le revenu, etc. Quant aux expériences de nos partenaires, les succès suédois dans les années 1990, mais aussi plus récemment, canadien ou britannique, ont été porteurs d'innovations majeures à l'aune desquelles l'action publique française doit aujourd'hui être repensée<sup>1</sup>.

Les réorganisations administratives - qui s'inscrivent également dans le cadre la réforme territoriale en cours - seront d'autant plus efficaces qu'elles seront accompagnées d'une refonte du mode de gouvernance globale, dans un processus de modernisation s'inscrivant dans la durée et s'appuyant sur un réseau d'acteurs solide et stable. Sur l'ensemble de ces sujets, les alternatives possibles sont nombreuses et doivent être ouvertes au débat. Cette demi-journée, qui mêlera exemples étrangers et français, permettra ainsi de prolonger les réflexions esquissées dans les précédents ateliers-débats sur la réforme de l'action publique.

1. Voir les rapports de l'OCDE, *Moderniser l'État : la route à suivre*, 2005, du Sénat, *La réforme de l'État à l'étranger : rapport d'information sur une étude comparative portant sur la réforme de l'État à l'étranger*, 2001 (348), ou encore de l'IGF - *Etude des stratégies de réforme de l'État à l'étranger*, 2011.

9h-9h10 Introduction

**Jean Pisani-Ferry**, commissaire général de France Stratégie

9h10-10h40 1<sup>e</sup> session :  
**Quelles modalités  
d'organisation pour  
les institutions publiques ?**

La crédibilité et la légitimité de l'action publique sont intimement liées à la performance de son organisation. L'image traditionnelle d'un État uniforme est questionnée. Non seulement les domaines d'action de l'administration se sont étendus, mais les techniques utilisées par les décideurs publics se sont diversifiées : délégation au marché, sous-traitance, décentralisation et recentralisation, réformes inspirées par le New public management, recours aux agences... Ces changements prennent en outre des formes différentes en fonction des contextes nationaux et locaux. Quelles doivent être les priorités en termes de changement organisationnel ?

9h10-9h40 : Interventions.

**Marie-Cécile Naves**, responsable de projet à France Stratégie

**Anna Ekström**, responsable de l'Agence des établissements d'enseignement suédois

9h40-10h40 : Echanges avec la salle, introduits par **Anne-Marie Idrac**, ancienne présidente de la RATP et de la SNCF

10h40-10h50 Pause

10h50-11h40 2<sup>e</sup> session :  
**Comment impliquer les agents  
publics dans la réforme  
de l'action publique ?**

La réussite d'une réforme organisationnelle et technologique de l'action publique passe par un engagement des agents eux-mêmes et suppose une bonne articulation entre processus de modernisation, satisfaction des usagers et stratégies des ressources humaines (en matière de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance). Comment, dès lors, accompagner les agents dans les différentes phases de processus de modernisation et

de digitalisation des services publics ? Comment les changements organisationnels, notamment en lien avec le numérique, peuvent-ils contribuer à améliorer les conditions d'exercices de leurs missions ? Comment prendre en compte au mieux leur savoir-faire et leurs initiatives ? Quel doit être le rôle des partenaires sociaux en la matière ?

10h50-11h10 : Interventions.

**Hélène Crocquevieille**, directrice des douanes et des droits indirects

**Marion Guillou**, présidente du Conseil d'administration d'Agreenium, ancienne présidente directrice générale de l'INRA

11h10-11h40 : Echanges avec la salle

11h40-12h30 3<sup>e</sup> session :  
**Comment construit-on  
l'action publique ?  
La question des instruments**

Pour être efficace et produire des résultats tangibles, la modernisation de l'Etat doit s'appuyer de plus en plus sur l'évaluation et l'expérimentation préalable. Elles permettent en effet d'apprécier les bénéfices des changements et de convaincre de la pertinence des réformes. Elles sont également utiles pour identifier les obstacles à lever et les moyens pour cela. A cet égard, il est utile d'examiner les expériences étrangères des pays ayant cette culture de la modernisation.

11h40-12h : Interventions.

**Antoine Bozio**, chercheur associé à PSE et directeur de l'IPP

**Peter Orszag**, notamment ancien directeur de l'Office of Management and Budget et du Congressional Budget Office, vice chairman of Corporate and Investment Banking, chairman of the Public Sector Group, and chairman of the Financial Strategy and Solutions Group at Citigroup

12h-12h30 : Echanges avec la salle

12h30-13h Conclusion

**Martin Vial**, ancien Président de La Poste et ancien Directeur Général du Groupe Europ Assistance

**Thierry Mandon**, secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat et à la Simplification