

Sondage exclusif : Les Français veulent des services publics plus efficaces... sans dépenser plus

10 MAI 2017, PAR ACTEURS PUBLICS

o

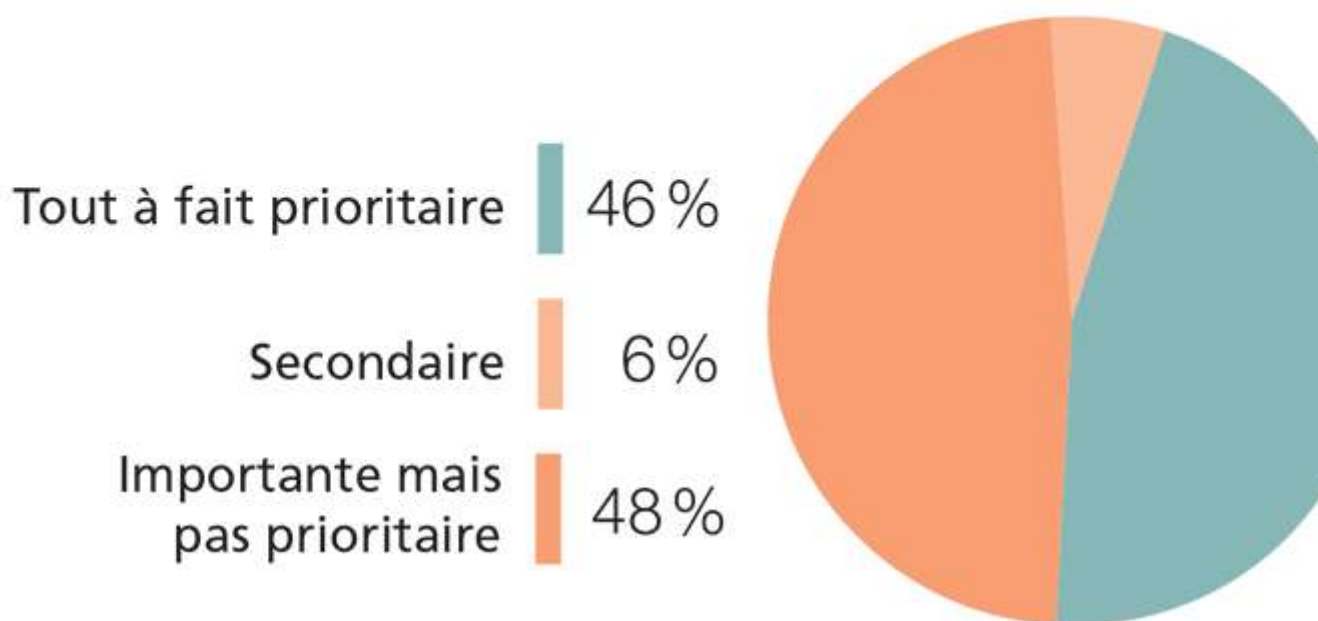
L'hôpital public, comme le service public de l'emploi, est considéré par les personnes interrogées comme l'une des administrations à réformer d'urgence. - © Jérôme Mars/JDD/SIPA

Alors que s'ouvre un nouveau quinquennat, les personnes interrogées par l'Ifop pour *Acteurs publics* et EY placent la réduction de la dépense publique en tête des priorités assignées au nouvel exécutif. Autre enseignement de cette enquête : la réussite d'une bonne réforme des administrations et des services publics passe avant tout, aux yeux des sondés, par "une meilleure prise en compte des attentes des usagers".

Face à la pression qui s'exerce sur les dépenses publiques, les administrations sont confrontées à deux objectifs qui peuvent paraître antagonistes – **réaliser des économies budgétaires et répondre à la demande de leurs usagers** – et de fait sont contraintes à faire mieux avec moins de moyens.

Ce sondage Ifop pour *Acteurs publics* et EY, réalisé peu avant le premier tour de l'élection présidentielle, montre que les Français se sont saisis de cette question et en appellent à une réforme des administrations et de leur fonctionnement. Sitôt passé le second tour de l'élection présidentielle, ils souhaitent la mise en place d'un plan de réduction de la dépense publique dans un premier temps, pour développer dans un second temps une offre plus conforme aux demandes des usagers. Les Français soulignent l'urgence de la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration et des services publics.

Selon vous, la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration et des services publics devra-t-elle être tout à fait prioritaire, importante mais pas prioritaire ou secondaire pour le prochain président de la République ?



Les personnes interrogées s'accordent sur l'importance de l'enjeu de l'efficacité de l'administration et des services publics. En effet, 46 % d'entre elles jugent que la recherche de l'efficacité doit être "tout à fait prioritaire" pour le prochain président de la République, tandis que 48 % estiment qu'il s'agit d'un enjeu "important mais pas prioritaire". La proportion de personnes évoquant un enjeu "secondaire" s'avère en revanche très marginale (6 %).

Réforme de l'hôpital public en tête

L'urgence de réformer les administrations et leur fonctionnement s'exprime de manière générale. Interrogés sur le domaine dans lequel la nécessité de changements est la plus nécessaire, les Français ne ciblent pas de domaine particulier, aucun de ceux qui sont évoqués ne dépassant le quart des citations. L'hôpital public (21 % de citations), mentionné particulièrement par les retraités (28 %) et les hauts revenus/catégories aisées (27 %), et le service public de

l'emploi (21 %), évoqué plutôt par les chômeurs (30 %) et les catégories pauvres (29 %), atteignent toutefois le haut de la hiérarchie. Viennent ensuite la protection sociale (15 %), l'éducation (12 %), la justice (12 %) et les forces de sécurité (11 %), tandis que l'environnement (5 %) et la défense (3 %) font l'objet de citations marginales.

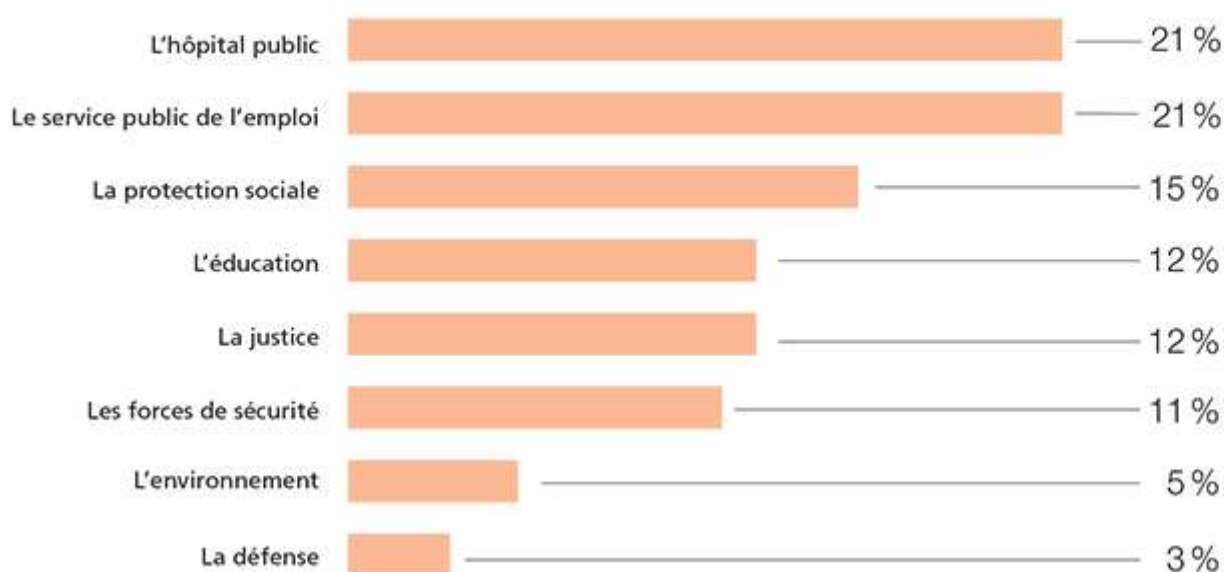
S'agissant de la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration et des services publics, sur laquelle des priorités suivantes le nouveau gouvernement devrait se focaliser lors de ses cent premiers jours ?



Plan de réduction de la dépense publique

En premier lieu, 30 % des Français déclarent souhaiter la mise en place d'un plan de réduction de la dépense publique à l'issue du second tour de l'élection présidentielle. Puis, quasiment au même niveau, devant le chantier de la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration et des services publics, 23 % envisagent d'abord de fixer les priorités des réformes à engager et 22 % optent pour l'ouverture d'une concertation large avec les citoyens. L'évaluation de la performance des administrations publiques (13 %) et la révision du statut des agents de la fonction publique (12 %) apparaissent moins prioritaires.

Dans quel domaine la réforme des administrations et de leur fonctionnement vous paraît-elle la plus importante ?



Les clivages politiques sont renforcés sur cette question bien que, en dehors de l'électorat de Benoît Hamon, la mise en place d'un plan de réduction de la dépense publique soit toujours citée à un haut niveau.

Ne pas négliger les attentes des usagers

Au-delà de ce plan de réduction de la dépense, les Français considèrent à plus long terme que la réussite de la réforme des administrations et des services publics ne peut être envisagée par le seul prisme comptable et passe avant tout par le développement d'une offre plus adaptée à leurs besoins. Ainsi, 30 % d'entre eux conditionnent la réussite d'une telle entreprise à la meilleure prise en compte des attentes des usagers. Parmi eux, les femmes (35 %), les personnes âgées de 25 à 34 ans (41 %), les chômeurs (43 %) apparaissent surreprésentés.

Selon vous, la réussite d'une bonne réforme des administrations et des services publics passe avant tout par :



Toujours dans cette perspective d'une meilleure offre de la part des administrations, 18 % souhaitent *in fine* un meilleur déploiement des services, regrettant sans doute la fermeture de ceux-ci dans certains territoires. La diminution du nombre de fonctionnaires, citée plus marginalement (10 %), apparaît enfin comme l'objectif le plus clivant : 24 % des électeurs de François Fillon en font une condition de réussite, contre 14 % de ceux de Marine Le Pen, 8 % des partisans d'Emmanuel Macron, 4 % de ceux de Benoît Hamon et 3 % des électeurs de Jean-Luc Mélenchon.

Esteban Pratviel, chef de groupe au département "Opinion et stratégies d'entreprises" de l'Ifop

Sondage *Acteurs publics/EY* réalisé par l'Ifop pour l'Observatoire des politiques publiques auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas (sexe, âge, profession de l'interviewé) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont eu lieu par questionnaire auto-administré en ligne (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing) du 11 au 12 avril 2017.

Une administration plus efficace, objectif à atteindre pour le nouveau Président

Alors que l'administration semble en réforme permanente, pour la très grande majorité des Français, la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration et des services publics est importante et même prioritaire pour le prochain président de la République. Oui, mais comment ? Le débat parlementaire, l'action du gouvernement vont donner le cadre d'exercice de l'administration, notamment au travers des lois de finances. La mission de l'administration est finalement de mobiliser les moyens qui lui sont alloués pour servir le pays avec un maximum d'efficacité. C'est l'exercice quotidien de cette mission qui est au cœur de l'action individuelle de chaque agent public. Mais au-delà de ce que chacun peut faire, la recherche d'efficacité peut nécessiter de fonctionner "ensemble, autrement, au mieux" pour paraphraser le *leitmotiv* de transformation des armées. Donc de se transformer. Si les forces de sécurité et la justice apparaissent comme devant être réformées, la défense semble donner satisfaction, ce qui vient confirmer le relatif consensus autour de la consolidation du modèle actuel d'armées.

Les clés d'une transformation agile : retour d'expérience des transformations du ministère de la Défense

La plupart des projets de transformation échouent, non pas dans leur conception mais dans leur mise en œuvre. Une transformation réussie, c'est une transformation qui a été effectivement réalisée. C'est pourquoi il faut redéployer les efforts vers la réalisation (le terrain) là où ils sont trop souvent focalisés sur la conception (la théorie). Une bonne stratégie est une stratégie qui a été déployée et qui atteint les résultats attendus.

C'est ce pragmatisme qui est mis en œuvre par le ministère de la Défense dans la transformation des soutiens. C'est tout particulièrement le cas du programme d'optimisation de la *supply-chain* (logistique), déterminant pour la disponibilité des matériels militaires. Cette expérience aux côtés du ministère de la Défense permet de mettre en évidence quelques facteurs clés de succès à réunir pour réussir une transformation :

1. Une transformation ciblée

Les projets de transformation doivent être d'ampleur, peu nombreux et pilotés au plus haut niveau au sein des ministères : peut-être 3 à 5 projets par ministère ou grand service public sur tout le quinquennat. Il faut agir sur quelques lignes de force qui vont entraîner une transformation ample et profonde.

2. Une transformation orientée résultats

Chaque transformation doit être conduite de bout en bout avec une dynamique de résultats réguliers et visibles sur le terrain. Les opérationnels doivent voir rapidement et radicalement l'amélioration de la performance du système. La conception doit être rapide et appuyée par une analyse indépendante, factuelle et documentée. Des expérimentations sont nécessaires, pour confirmer la faisabilité de la cible, et doivent être choisies dans une logique de *proof of concept* (démonstration de faisabilité) avant déploiement. Le dernier doit être rapide, pour permettre d'obtenir dans un délai court des résultats tangibles dont il est rendu compte périodiquement, *a minima* tous les six mois. Sur le projet *supply-chain*, les délais, la fiabilité et la réactivité de la logistique physique ont été significativement améliorés pour les forces en moins d'un an et cela à moyens constants, par une meilleure organisation de chacun des acteurs du système et par une meilleure synchronisation entre eux.

3. Une transformation experte et intégrée

Les équipes de transformation doivent être positionnées auprès des plus hautes autorités ministérielles et constituées d'experts internes dédiés, appuyés si nécessaire par des expertises externes à forte valeur ajoutée. La posture de ces équipes doit être résolument tournée vers l'atteinte des résultats.

4. Un alignement stratégique des parties prenantes

La transformation d'un système complexe mobilise de nombreuses parties prenantes dont le réflexe est d'être autocentrées. C'est pourquoi il est nécessaire d'expliquer la manœuvre et de rendre compte des résultats à l'ensemble des parties prenantes. Il faut aussi écouter leurs préoccupations et trouver des solutions concrètes pour y répondre. L'équipe projet *supply-chain* a ainsi régulièrement rendu compte au cabinet du ministre, au major général des armées, aux grands subordonnés du ministre et aux commandeurs en charge des services de soutien. Là, le rôle du directeur de projet est essentiel.

La transformation numérique pour un gain d'efficacité, des économies et un service proche des usagers

Le programme "Digital by Default", grand programme de dématérialisation des

services administratifs et d'inclusion numérique des citoyens de l'administration britannique, est intéressant. Il vise, d'ici 2020, à digitaliser plus de 2 000 services publics, à les rendre accessibles 24h/24 et 7j/7, à désenclaver 11 millions de personnes et à réduire les dépenses publiques de quelques 70 milliards de livres en six ans. Lancé en 2012, le programme a déjà permis de désenclaver 3 millions de personnes et donne un niveau de satisfaction supérieur à 90 % pour 7 services numériques sur 10. Pourquoi les administrations et services publics, en France, ne pourraient-ils pas également s'engager sur un objectif clair de 100 % de services publics numériques, d'ici 2022 par exemple ?