



PAR DIDIER MENUISIER

directeur général secteur public
de Logica France

Libérer la croissance française

La modernisation du secteur public connaît une forte accélération. Le point commun de la révision générale des politiques publiques (RGPP) se trouve dans la recherche d'une meilleure utilisation de l'argent public qui doit se traduire concrètement par une amélioration du service rendu au citoyen accompagnée d'économies budgétaires significatives.

■ Ce n'est pas un hasard si le rapport remis par la Commission « Attali » en 2008 fait de la réforme de l'État le quatrième levier de la « libération de la croissance française ». Car, pour lui imprimer davantage d'efficacité et à un meilleur coût, la commission ne préconise pas seulement de moderniser les procédures et les outils, mais bien de reconsidérer l'organisation et le management. Il serait réducteur, en effet, d'estimer que la France renouerait avec la croissance sans

agir sur l'administration publique également. Une première vague est derrière nous. Et une seconde vague de réformes voit le jour. Elle devrait entraîner de nombreux projets de transformations en déclinaison opérationnelle des audits de la Révision générale des politiques publiques.

La crise financière ne fait qu'accentuer le besoin et l'urgence de la mise en œuvre de la RGPP

Les rapports présentant les actions retenues dans le cadre de la RGPP montrent de façon évidente que la recherche d'économies est fortement présente. À ce titre, la crise financière ne fait qu'accentuer le besoin et l'urgence de la mise en œuvre des actions issues de la RGPP. Toutefois, les tensions sociales et l'urgence de l'obtention de résultats nécessitent d'être prises en compte dans la redéfinition des priorités.

Équilibrer économies et qualité de service

Quels sont les leviers qui doivent

être privilégiés dans ce contexte pour tenter d'optimiser l'équilibre entre « économies » et « qualité de service » ?

L'optimisation des achats, la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences pour rendre réellement réalisable dans la durée le non-remplacement des départs, une utilisation raisonnée de l'externalisation des activités « hors cœur de métier », le pilotage de la performance accompagné de véritables dispositifs de contrôle de gestion.

Aurait-on pu aller plus loin ? Cinq volets ont été peu développés : la remise en cause de l'exercice par l'État de certaines missions qui peuvent paraître secondaires et être confiées à d'autres opérateurs ; une politique de « relation citoyen » qui clarifie les priorités dans l'amélioration des échanges citoyen-administration (simplification administrative, sécurité, lutte contre la fraude) ; les réformes structurelles prioritaires pouvant découler du premier volet ou être intrinsèquement nécessaires (éducation, recherche, santé, régimes spéciaux, Défense, police-gendarmerie) ; la réforme des autres acteurs du secteur public (établissements publics, collectivités territoriales et leurs regroupements, sociétés publiques) ; l'intégration des dispositifs européens et internationaux.

En fait, ces volets ont été pris en charge par d'autres dispositifs plus ou moins avancés (Grenelle de l'Environnement, loi sur la recherche, travaux de la DGME sur la relation citoyen, etc.).

La RGPP

Ce dispositif, mis en place fin 2007, a permis d'auditer les ministères et d'identifier un ensemble d'actions à mener pour moderniser le fonctionnement avec l'objectif clairement affiché d'obtenir des gains quantitatifs et qualitatifs. Certaines actions, comme la fusion de la DGCP et de la DGI au sein de la DGFIP, la réalisation et le déploiement du nouveau système financier de l'État Chorus ou la refonte du système d'information de paye des fonctionnaires ont été intégrées à ce dispositif et mises en œuvre sans attendre.

Conduire le changement

Comme pour toute démarche de changement, les actions à mener ont leurs supporters et leurs détracteurs et tant qu'elles se situaient dans la phase de réflexion il était relativement difficile de faire évoluer les positions de chacun. À ce titre, l'année 2009 sera une année déterminante pour le succès de la RGPP, même si de nombreuses actions s'inscrivent dans un cycle plus long.

La mise en œuvre de grands projets de transformation comme le projet RH Concerto pour le ministère de la Défense et le projet du nouveau système d'immatriculation des véhicules pour le ministère de l'Intérieur nécessite de bien définir le contenu et la cible à atteindre et surtout que les différentes parties prenantes soient accompagnées dans la compréhension du projet, les évolutions de leur métier et le rôle qu'elles ont à jouer dans les changements à mener. Cette dimension à l'échelle des administrations de l'État est complexe du fait du poids des effectifs concernés, de la disparité géographique et des intérêts parfois divergents entre les différentes parties prenantes. Donner une vision globale sur l'évolution de chaque mi-

Améliorer la relation avec le citoyen

Dès à présent, de nombreux projets de refonte de systèmes d'information intègrent et la première phase des RGPP et les nouveaux services offerts par les NTIC. C'est le cas du système Ariane qui remplacera les deux anciens systèmes de la Police nationale et de la Gendarmerie nationale ; ou le nouveau système d'immatriculation des véhicules (SIV) : l'État ne s'est pas contenté de moderniser la délivrance des cartes grises, en l'automatisant et en l'adaptant aux nouvelles règles d'immatriculation, il a également veillé à l'assortir d'une refonte des pratiques actuelles : le SIV simplifie les démarches administratives pour tous, automobilistes, professionnels et agents de l'État, et il renforce la lutte contre la fraude et la délinquance.



© FOTONIA

Les nouvelles immatriculations simplifient les démarches administratives et renforcent la lutte contre la fraude.

nistère et de la cohérence aux différentes actions de modernisation (RGPP, Livre blanc, Grenelle de l'Environnement, SMR, LOLF) devient alors essentiel.

Garder le cap

Aujourd'hui, les priorités pour les ministères sont de définir et de mettre en œuvre les actions de conduite du changement adaptées à chacune des actions de modernisation des administrations les concernant. Au-delà de la mise en place d'équipes *ad hoc*, un suivi des actions par objectif doit être bâti et piloté par la direction générale de chaque ministère. Cela représente un enjeu important d'autant plus que la mise en œuvre de projets de transformation passe par des périodes difficiles où l'on quitte le « monde connu » pour « aborder de nouveaux rivages » sans bénéficier immédiatement des améliorations : ainsi, l'atteinte de l'objectif final repose sur la détermination d'une équipe à garder le cap pour faire avancer le projet et franchir l'inévitable « fossé du changement ».

Il faut mettre en œuvre de vrais dispositifs de pilotage de la performance

La modernisation de l'État se concrétise progressivement par de vraies réformes de structures. Toutefois, pour de nombreux projets il reste maintenant à passer à une mise en œuvre globale et cohérente pour qu'elle ait un réel impact. Au titre des priorités de contribution

des systèmes d'information à ces réformes, et au-delà des évolutions organisationnelles incontournables, j'identifie la dématérialisation des processus administratifs, la gestion de la connaissance, la gestion prévisionnelle des effectifs (mobilité, compétence), l'optimisation des parcours des citoyens (impôts, emploi, aide sociale), le maintien de l'effort pour la mise en œuvre de vrais dispositifs de pilotage de la performance et le développement de l'externalisation de fonctions secondaires. Compte tenu des capacités financières de l'État, le recours à la procédure de Partenariat public-privé (PPP) peut constituer un accélérateur de l'engagement de ces actions de réformes.

Piloter par les objectifs

Les actions de la RGPP sont plus que jamais d'actualité mais les priorités initialement définies nécessitent d'être vérifiées en prenant en compte les autres projets de réformes. L'importance de ces changements et les nombreux « fronts » ouverts dans un contexte social et économique difficile rendent nécessaires un pilotage par les objectifs, ce qui manque généralement, et une coordination forte appuyée par une conduite du changement proche du terrain. Ce sont les leviers incontournables pour non seulement mettre en œuvre les actions de réformes mais surtout faire qu'elles produisent les résultats attendus. Cela ne saurait être complet toutefois, sans l'existence de dispositifs indépendants d'évaluation des politiques publiques. ■