

# INTERVIEWS CROISÉES

Le tri dans les politiques publiques promis par le secrétaire d'État à la Réforme de l'État, Thierry Mandon, est-il nécessaire ?

**Éric Woerth :** Le gouvernement redécouvre la roue ! Des démarches similaires avaient déjà été initiées voilà dix ans lorsque Jean-Pierre Raffarin était à Matignon. On parlait

alors de scannage de stratégies ministérielles, d'audits et de revues des politiques publiques. Les termes employés aujourd'hui sont les mêmes. Au fond, l'histoire de la réforme de l'État est aussi longue que celle de l'État lui-même... Si la RGPP [*Révision générale des politiques publiques*, ndlr], initiée dès le début du quinquennat de

Nicolas Sarkozy, a été remplacée par la MAP [*Modernisation de l'action publique*, ndlr], le gouvernement fait preuve en la matière d'un immobilisme total depuis 2012. Il a perdu deux ans parce qu'il s'est évertué à casser ce que nous avons fait sans rien proposer à la place, alors qu'il aurait fallu poursuivre notre action, se pencher davantage

sur le contenu des politiques publiques et moins sur leur organisation, étendre le champ aux organisations de Sécurité sociale.

**Pierre Bauby :** Les politiques publiques sont élaborées à un moment donné pour répondre aux besoins des citoyens et de la société. Elles ne sont donc pas

définies une fois pour toutes et doivent en permanence être remises sur le métier parce que les besoins évoluent. Réexaminer l'empilement des politiques et l'évolution des besoins est indispensable. C'est le principe d'adaptabilité du service public.

**Par quel angle faut-il s'attaquer à la réforme de l'État ?**

« Se poser la question de la productivité des services publics »



**Éric Woerth** est député UMP, ancien ministre du Budget et « père » de la Révision générale des politiques publiques.

LUDOVIC/REA

**Éric Woerth :** La question de la productivité des services publics est le prisme par lequel il faut aborder la réforme de l'État. S'il y avait de l'argent, on ne reformerait pas... À quel prix dois-je produire un service public? Quels sont les moyens que je veux lui allouer dans un contexte difficile? Le moteur principal, c'est bien la productivité. Il faut une impulsion forte pour mener une telle réforme. Bien sûr, on sait que l'articulation entre ministères et services déconcentrés n'est pas optimale, que les missions des échelons décentralisés devraient être clarifiées, que les politiques se sont empilées et se contredisent parfois. Les études sont nécessaires. Mais il faut aussi prendre des décisions. La RGPP était en mode décision, alors que la MAP est tournée sur elle-même et ne produit rien.

**Pierre Bauby :** L'approche et la méthode sont essentielles car sinon, les résultats sont connus à l'avance. Si c'est la technocratie bureaucratique

qui mène l'opération, alors la logique sera celle dans laquelle on baigne aujourd'hui : faire des économies, moins dépenser, être plus efficace. Cela a été la démarche de la RGPP, c'était à mon avis le danger de la MAP. Il ne faut surtout pas d'emblée partir d'un objectif budgétaire, qui conduira automatiquement à supprimer des effectifs. Est-ce à des spécialistes, des consultants ou des technocrates, fussent-ils des grands corps de l'État et de la Cour des comptes, de mener cette évaluation ou doit-elle reposer sur la société elle-même, en partant de l'expression des besoins de la population? Met-on en mouvement la société, provoque-t-on des évaluations participatives? C'est bien de cela dont il s'agit! J'ajoute qu'il faut utiliser tous les moyens modernes de communication. L'électronique permet une interactivité dont auraient rêvé les pères fondateurs de la démocratie, les Athéniens, il y a plus de deux millénaires.

**Le contexte budgétaire difficile est-il un atout**



**Pierre Bauby,** enseignant-chercheur à Sciences-Po Paris, est directeur de l'Observatoire de l'action publique de la Fondation Jean-Jaurès, proche du PS.

## « Ne pas confier la réforme de l'État à la bureaucratie technocratique »

**ou un frein à la réforme de l'État?**

**Éric Woerth :** La crise de 2008 était autrement plus difficile, avec une récession mondiale forte. Ce que subit le gouvernement n'est pas à proprement parler une crise, plutôt un manque de vent auquel il contribue largement. La crise que nous avons vécue avait contribué à ralentir certains de nos objectifs de réforme parce qu'elle avait rendu des décisions difficiles à prendre encore plus difficiles.

Je pense qu'une situation compliquée est un facteur d'accélération. À l'étranger, certains pays se sont plongés dans l'eau froide de leur réforme de l'État poussés par un facteur de crise important : la Suède, le Canada, l'Allemagne dans les années qui ont suivi la réunification... Mais il faut d'abord fixer un cap et s'y tenir pour ne pas subir les événements.

**Pierre Bauby :** Cela dépend de la volonté politique de ceux qui

pilotent le processus. En la matière, mettre en avant l'enjeu budgétaire et démarrer par là serait vécu par les usagers et par les personnels comme une contrainte. Le contexte doit être vécu non comme une contrainte, mais comme une opportunité de mieux répondre aux besoins des usagers et de la société.

Propos recueillis par Sylvain Henry

Retrouvez l'intégralité des interviews

[acteurspublics.com](http://acteurspublics.com)