

# Le Dernier km de l'action publique - Rapport du Conseil d'Etat

## I. Introduction : Un fossé à combler entre l'État et les usagers

- Proximité** : Réduire les distances physiques et symboliques entre l'administration et les usagers.
- Confiance** : Renforcer la confiance entre les usagers, les agents publics et l'administration à travers des méthodes de travail renouvelées.
- Pragmatisme** : Adopter une approche concrète et adaptée aux besoins réels des citoyens.

## II. Un impératif de proximité

## III. Un besoin de pragmatisme

Partir des besoins concrets des usagers et des agents

### 5. L'administration doit partir de l'écoute des usagers et des agents

- Consultations et enquêtes** : Des consultations régulières, des enquêtes et des panels citoyens doivent être mis en place pour comprendre les attentes des usagers.
- Présence des décideurs sur le terrain** : Les responsables de l'administration doivent être plus présents sur le terrain pour prendre en compte les réalités locales.
- Travaux de recherche et prospective** : L'analyse des besoins doit s'appuyer sur les travaux de recherche et les études prospectives, notamment pour anticiper des défis comme le vieillissement démographique.

### 6. Associer les usagers et acteurs de terrain à la construction de l'action publique

- Instances de concertation** : Les instances de concertation existantes doivent être dynamisées, et de nouveaux dispositifs doivent être créés, tels que les jurys citoyens ou les comités locaux d'usagers.
- Publics éloignés de la décision publique** : Une attention particulière doit être portée à ceux qui sont éloignés des centres de décision (personnes âgées, handicapées, etc.).
- Agents de terrain et collectivités** : La participation des agents de terrain à la conception des politiques publiques est essentielle pour garantir leur appropriation. Les collectivités territoriales doivent être impliquées dès le début du processus de décision.

### 7. Simplifier la vie des usagers à travers des démarches plus intuitives

- Dites-le nous une fois** : Il est indispensable que les citoyens ne soient pas obligés de fournir plusieurs fois les mêmes informations aux différentes administrations. La réutilisation des données doit être généralisée.
- Formulaires pré-remplis** : L'usage des formulaires pré-remplis doit être étendu pour simplifier les démarches administratives.
- Approche par parcours et événements de vie** : Une approche basée sur les événements de vie (naissance, retraite, chômage, etc.) permettra de mieux coordonner les interventions administratives en fonction des besoins concrets des citoyens.

### 8. Doter les politiques publiques des moyens adéquats

- Ressources humaines et financières** : Les moyens disponibles doivent être adaptés aux objectifs fixés. Il est préférable de réduire les ambitions plutôt que d'afficher des objectifs irréalistes.
- Anticiper les enjeux logistiques** : Les systèmes d'information, les compétences requises et les logistiques doivent être prévus dès la conception des politiques publiques.
- Temps de l'action publique** : Les réformes doivent être mises en œuvre progressivement, avec des étapes de montée en puissance, et un calendrier adapté aux réalités opérationnelles.

- Rétablir la confiance** : L'administration doit retisser des liens solides avec les citoyens, en simplifiant les démarches et en écoutant activement les besoins des usagers.
- Une action publique au service de tous** : L'efficacité et l'utilité de l'action publique passent par des politiques plus simples, plus adaptées, et plus à l'écoute des réalités locales.

## IV. La confiance comme maître-mot

## V. Conclusion : Vers une nouvelle culture du service public

Garantir l'accès de tous aux politiques et services publics

### 1. Maintenir des canaux d'accès multiples

- Accueil physique** : Il est indispensable que les usagers, notamment les populations fragiles, aient la possibilité de rencontrer des agents publics en personne, à une distance raisonnable.
- Accueil téléphonique** : Depuis la crise sanitaire, le téléphone s'est avéré un outil clé pour accéder aux services publics. Il doit être renforcé et amélioré pour répondre aux besoins des usagers, avec un accès rapide et sans délai d'attente prolongé.
- Prise de rendez-vous et gestion des urgences** : Un système de rendez-vous doit être généralisé pour offrir plus de flexibilité, tout en garantissant des créneaux sans rendez-vous pour répondre aux situations d'urgence.

### 2. Offrir un accompagnement précoce et personnalisé aux publics vulnérables

- Débloquer les situations complexes** : L'accueil ne doit pas se limiter à des réponses standardisées. Il doit permettre de résoudre les problèmes et de gérer les cas particuliers qui demandent une attention personnalisée.
- Repérage des publics vulnérables** : Il est crucial de développer des outils permettant de repérer les citoyens qui ont besoin d'aide (ex : personnes âgées, personnes handicapées, etc.).
- Entretiens giratoires** : Des dispositifs comme les entretiens giratoires dans les CAF, qui permettent de cerner rapidement les besoins des allocataires, doivent être généralisés.
- Soutien aux petites entreprises et territoires fragiles** : Au-delà des individus, certaines petites entreprises en difficulté et des territoires défavorisés nécessitent un soutien renforcé des services de l'État et des collectivités locales.

### 3. Rendre les messages compréhensibles pour tous

- Simplification du langage** : Des efforts doivent être faits pour rendre le langage administratif moins technique et plus accessible à tous les citoyens.
- Moment opportun pour informer** : Plutôt que de communiquer des annonces abstraites ou futures, l'administration doit privilégier une communication ancrée dans le concret et informant les usagers lorsque les dispositifs sont opérationnels.
- Simplification des formulaires** : Les formulaires administratifs, notamment dans le champ fiscal, doivent être simplifiés pour faciliter les démarches.

### 4. Développer des services publics proactifs : le modèle "aller vers"

- Maisons France Services** : Ces structures permettent d'offrir une première réponse à un ensemble de démarches administratives, accessibles à moins de 30 minutes de chaque usager.
- Solutions mobiles** : Pour répondre aux besoins des zones rurales et quartiers prioritaires, des bus itinérants ou des services hors les murs peuvent être mis en place pour maintenir une proximité physique.
- Réinvestir les espaces de vie** : Les services publics doivent réinvestir les espaces publics, tels que les cités et autres lieux de vie, pour être au plus proche des besoins des habitants.

Renforcer la confiance entre l'administration et les acteurs de terrain

### 9. Valoriser les agents publics et les acteurs locaux

- Formation et reconnaissance des compétences** : Il est crucial de mieux former les agents publics, de valoriser leurs compétences et de stabiliser leurs conditions d'exercice.
- Acteurs pivots** : Les sous-préfets, associations et autres acteurs locaux doivent être reconnus et stabilisés dans leur rôle de médiation entre l'État et les usagers.

### 10. Laisser place à une réelle subsidiarité

- Autonomie locale** : L'État doit fixer des orientations nationales mais laisser une marge d'adaptation aux échelons locaux pour ajuster les solutions aux spécificités territoriales.
- Encourager l'expérimentation** : Plutôt que de généraliser immédiatement les solutions, il est préférable de tester de nouvelles politiques à petite échelle avant une éventuelle généralisation.
- Déconcentration des décisions** : Les décisions individuelles doivent être déconcentrées, et les préfets doivent jouer un rôle clé en tant que patrons de l'État local.

### 11. Passer d'une logique de responsabilité individuelle à une logique de coopération

- Démarches partenariales** : Les guichets uniques et les fonctions de "référénts de parcours" permettent une meilleure coordination et un suivi plus personnalisé des usagers.
- Cités éducatives** : Ces dispositifs montrent comment la coopération entre tous les acteurs permet d'élaborer des diagnostics et des projets communs.

### 12. Instiller la confiance dans des méthodes de management renouvelées

- Approches Bottom-up** : Les dirigeants doivent être attentifs aux irritants rencontrés par les agents et les usagers et développer des solutions à partir de ces retours.
- Autonomie des équipes** : Les équipes doivent avoir la liberté d'expérimenter et de proposer des solutions innovantes, notamment via des outils comme le design thinking.
- Évaluation continue** : Une culture de l'évaluation continue doit être instaurée pour ajuster en permanence les politiques publiques et les rendre plus efficaces.