



Servir le citoyen

ACTES DES ASSISES DU SERVICE PUBLIC DE LA POLYNESIE FRANÇAISE

Quel service public pour la société que nous voulons ?

10 mai – 23 juin 2011



SOMMAIRE

	<i>1.1 Le chantier de refonte du service public</i>	<i>2</i>
	<i>1.2 Les assises du service public : un débat d'envergure sur le service public du pays3</i>	
2	L'enquête grand public - Etude réalisée par la société TNS Sofres	4
	<i>2.1 Contexte - Objectifs - Méthodologie - Echantillon</i>	<i>4</i>
	<i>2.2 Les résultats</i>	<i>5</i>
3	Avis du CESC	16
	<i>3.1 Objet</i>	<i>16</i>
	<i>3.2 Préambule</i>	<i>16</i>
	<i>3.3 Objectifs de la saisine.....</i>	<i>17</i>
	<i>3.4 Observations et recommandations</i>	<i>17</i>
	<i>3.5 Conclusion.....</i>	<i>19</i>
	<i>3.6 Scrutin</i>	<i>19</i>
4	Les conférences et les tables rondes	20
5	Les ateliers	21
	<i>5.1 Restitution de l'atelier 1</i>	<i>21</i>
	<i>5.2 Restitution de l'atelier 2.....</i>	<i>26</i>
	<i>5.3 Restitution de l'atelier 3.....</i>	<i>30</i>
	<i>5.4 Restitution de l'atelier 4.....</i>	<i>39</i>
	<i>5.5 Restitution de l'atelier 5.....</i>	<i>45</i>
6	Synthèse générale	50
	<i>6.1 Six ensembles de contributions</i>	<i>50</i>
	<i>6.2 Morceaux choisis parmi ces contributions</i>	<i>50</i>
	<i>6.3 Convergences.....</i>	<i>53</i>
	<i>6.4 Un avertissement général.....</i>	<i>54</i>
	<i>6.5 Une attente commune.....</i>	<i>54</i>

LISTE DES ANNEXES

Préambule

1.1 Le chantier de refonte du service public

Les Etats Généraux de l'Outre-mer en Polynésie française concluaient, comme d'autres réflexions antérieures, à la nécessaire amélioration de la qualité de notre service public, tout en diminuant son poids, dans une logique de performance de l'action publique.

Pour répondre à ces objectifs et consolider les réformes précédemment engagées, le **chantier de refonte du service public** de la Polynésie française est lancé depuis janvier 2010. Il est articulé sur trois questionnements de fond :

- la **redéfinition de choix stratégiques pour notre service public** ;
- la recherche d'une **structuration générale plus pertinente**, et particulièrement le resserrement du dispositif des services et des satellites ;
- l'**optimisation des moyens et des ressources** pour faire mieux avec moins.

Les actions d'optimisation des ressources et de restructuration générale déjà engagées permettront de faire des économies significatives tout en améliorant la qualité de l'appareil public. Les objectifs généraux à l'horizon 2014 visent déjà :

- la réduction de 30% des dépenses publiques en fonctionnement (la référence étant la section de fonctionnement du budget du pays 2008, hors FIP) ;
- une réduction du nombre de structures et d'agents ;
- l'amélioration de la performance des politiques publiques ;
- une plus grande qualité de service (accessibilité, simplicité, délais de réponse, fiabilité...).

Cependant, ceci ne suffit pas pour engager une évolution fondamentale. Ces actions doivent être accompagnées de choix stratégiques sur ce qui relève du service public, des modalités de sa mise en œuvre et de la définition des priorités de l'action publique pour les années à venir.

En effet, la logique de performance nécessite une mise en question du périmètre du service public de la Polynésie française, de s'interroger sur son adaptation à la société polynésienne.

Il s'agit de reconstruire l'action publique afin que les solidarités nécessaires pour assurer la cohésion économique, sociale et territoriale de la société polynésienne soient préservées.

1.2 Les assises du service public : un débat d'envergure sur le service public du pays

Au delà des analyses techniques, ce choix de société suppose d'appréhender les attentes légitimes de toutes les composantes de la société polynésienne pour arrêter les choix stratégiques du service public de notre pays afin de répondre à un développement économique soutenable et donc :

- délimiter le périmètre et les priorités d'intervention du service public de la Polynésie française ;
- définir l'organisation du service public et les modalités d'intervention de l'administration ;
- fixer les pistes d'optimisation de l'action publique et de l'administration de la Polynésie française.

C'est ainsi que les deux gouvernements qui viennent de se succéder depuis le début du chantier de refonte du service public ont décidé d'organiser **les assises du service public**.

Celles-ci se sont établies sur trois socles : **le diagnostic, l'enquête grand public et les débats** aboutissant à des propositions construites et argumentées.

Le diagnostic : état des lieux du service public de la Polynésie française, information sur les enjeux et les perspectives. Informations et documents mis en ligne sur <http://refonte.presidence.pf/> et largement distribués. Conférences publiques et tables rondes ont été organisées entre le 10 et le 13 mai 2011.

L'enquête grand public : voir chapitre 2 ci-après

Les débats : Le conseil économique social et culturel a été consulté (voir chapitre 3 ci-après) et des ateliers de débat ont été organisés, sur un minimum de 6 séances de deux heures, entre le 17 mai et le 1^{er} juin 2011 (voir chapitre 4 ci-après)

2 L'enquête grand public - Etude réalisée par la société TNS Sofres

2.1 Contexte - Objectifs - Méthodologie - Echantillon

Contexte

Les assises du service public doivent définir le champ futur et les priorités d'intervention du service public polynésien voulu par les citoyens-usagers-contribuables. Il importe donc aux institutions de disposer d'indicateurs fiables sur ces attentes, permettant ainsi d'instruire et d'éclairer les participants aux débats. La problématique posée est essentiellement quantitative.

Pour éclairer les débats, il a été retenu de mesurer la perception des usagers polynésiens, issus du grand public et du monde économique, sur le service public.

Objectifs

Définir le champ et les priorités d'intervention

Détecter et prioriser les attentes et améliorations

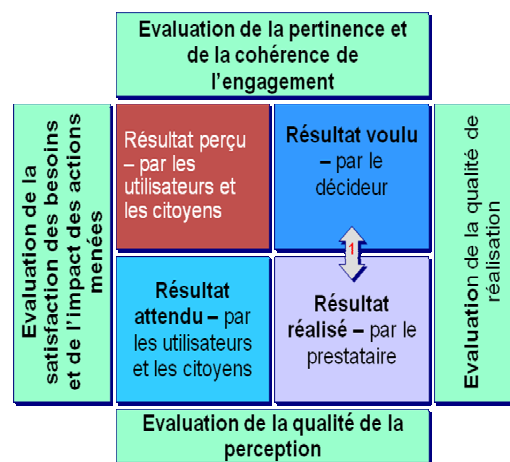
Mesurer les écarts service rendu versus le service attendu

Méthodologie

Pour mener à bien ce projet, le processus de questionnement suivi a été le suivant :

- Perception générale des services publics (performance, taux de recommandation, utilité, attachement), améliorations souhaitées ;
- Notoriété et utilisation des différents services publics ;
- Importance des différentes entités, qualité de service perçue
- Appréciation des limites d'intervention (cohabitation ou non avec le secteur privé)
- Acceptation ou non du paiement du service pour améliorer son efficacité

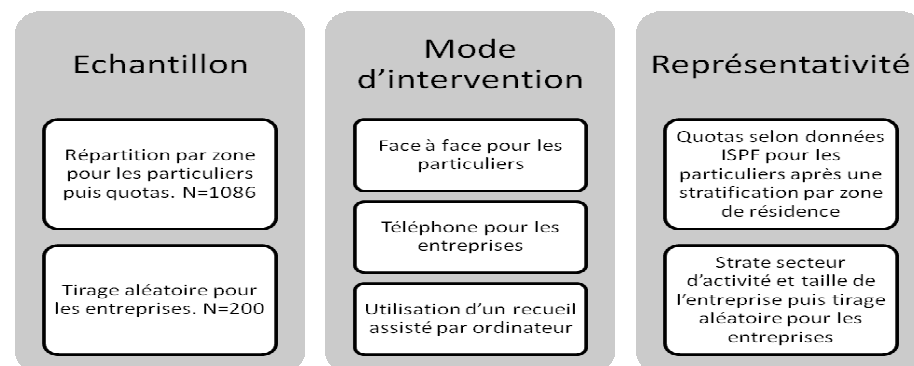
Le processus s'inscrit dans une démarche d'évaluation du résultat perçu par les utilisateurs. Il concerne les établissements publics et les SEM/GIE.



Echantillon

Deux échantillons représentatifs ont été élaborés pour l'ensemble de la Polynésie

Nota : Pour les entreprises, les indépendants sont exclus du champ de l'étude. Echantillon de 1 086 personnes représentatives de la population de la Polynésie française population âgée de 15 ans et plus, selon la méthode des quotas (sur la base des critères d'âge, de sexe, de durée de résidence, de lieu de résidence et de catégorie socioprofessionnelle), stratifié en zone urbaine, zone rurale des Iles du Vent et autres zones de Polynésie.

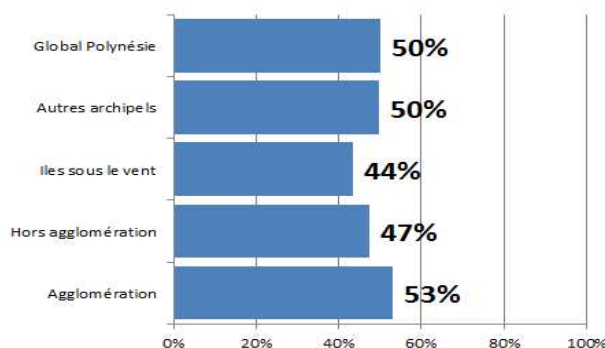


2.2 Les résultats

2.2.1 Introduction

Pour apprécier la portée des résultats, il convient d'avoir à l'esprit la place que le secteur public prend dans les familles polynésiennes. Et cette place se mesure aussi au travers des salaires distribués :

Est-ce que vous ou un membre de votre famille travaillez dans le secteur public ?



La mise en perspective de ces résultats (importance, performance, modalités souhaitées pour la gestion) pourrait amener deux axes de discussion pendant ces assises :

- L'évolution éventuelle du statut de certaines entités
- Les entités dont les améliorations sont prioritaires et donc les ressources à affecter

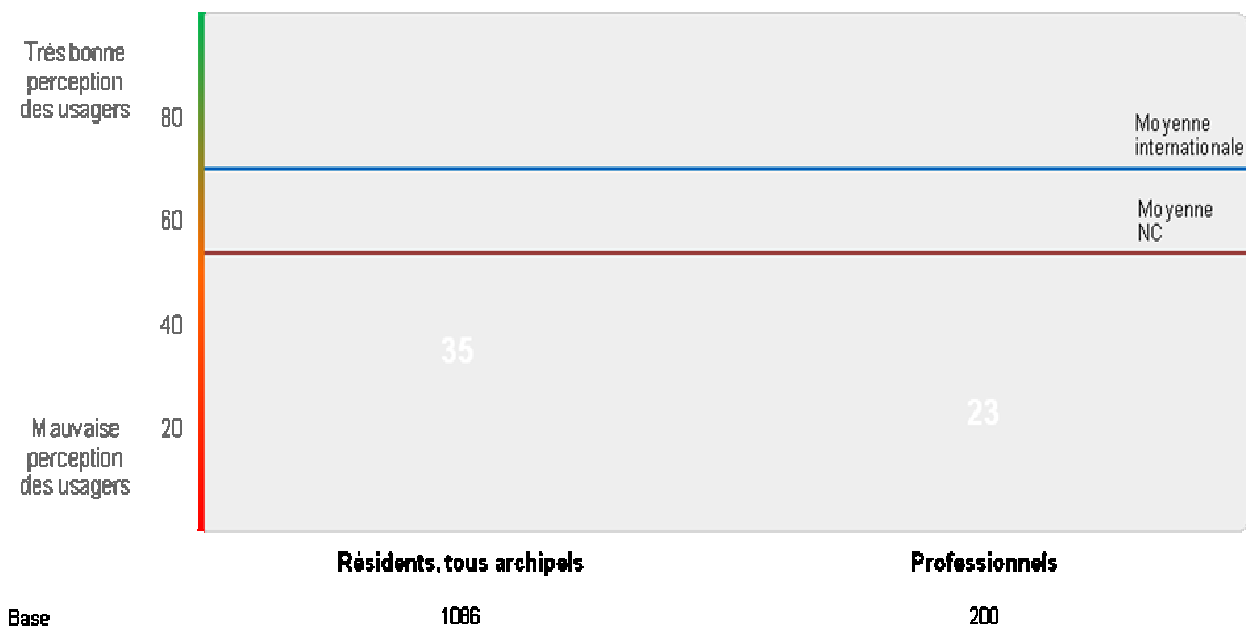
Dans tous les cas, les résultats expriment la vision des personnes interrogées, leur ressenti. Ils doivent donc être relativisés en fonction du contexte propre à chaque entité évaluée.

2.2.2 Un niveau de perception des services public qui est particulièrement dégradé

Un index qui décrit la relation entre l'administré et le service public

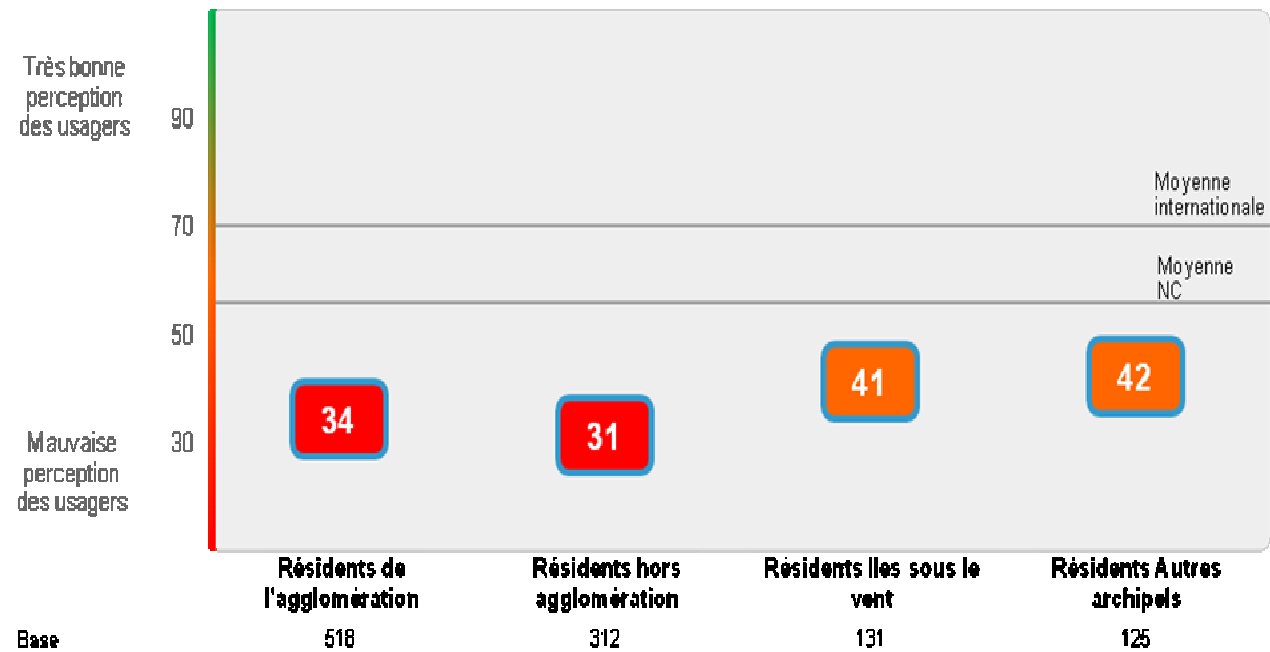
- La satisfaction ou l'insatisfaction ne sont pas des indicateurs suffisants pour décrire la relation administration / administrés. En effet, plusieurs facteurs peuvent intervenir :
 - ✓ Suis-je vraiment convaincu du service délivré ?
 - ✓ Quel est le degré d'attachement que je porte aux services publics?
 - ✓ Quelle est mon degré de dépendance à ces services?
 - ✓ Est-ce que l'on ressent ou pas une pression au monopole (dans certains cas, seul le service public intervient)?
- Un indicateur a donc été construit pour tenir compte de ces différents points. Il varie de 0 à 100 et nous disposons de plusieurs bases de comparaison (benchmark)

Par type d'utilisateurs



- Des entreprises qui ont une vision encore plus dégradée que celle des particuliers
- Une perception qui est inférieure à ce que l'on observe ailleurs

Par lieu de résidence des usagers grand public



- Une perception dégradée, quel que soit le groupe considéré.
- Les particuliers estiment que le niveau de relation avec l'administration n'est pas conforme à ce qu'ils en attendent.

2.2.3 Les 4 indicateurs qui expliquent le niveau de perception précédent

L'indicateur de performance

	Résidents de l'agglo	Résidents hors agglo	Résidents ISLV	Résidents Autres archipels	Professionnels
Index global	34	31	41	42	23
Moyenne _{/5}	2,3	2,3	2,3	2,4	2,2
Top 2-box	8%	6%	2%	10%	3%
Bottom 2-box	67%	70%	58%	62%	69%
Base	518	312	131	125	200

Un niveau de performance qui est dégradé, quel que soit le groupe. La qualité de service délivrée est considérée comme moyenne, voire mauvaise.

L'indicateur de recommandation

	Résidents de l'agglo	Résidents hors agglo	Résidents ISLV	Résidents Autres archipels	Professionnels
Index global	34	31	41	42	23
Moyenne	3,6	3,6	4,0	3,9	3,4
Top 2-box	70%	69%	80%	74%	56%
Bottom 2-box	28%	31%	20%	24%	26%
Base	518	312	131	125	200

Même si le service est considéré comme perfectible, le taux de recommandation reste élevé. On peut le relier à un certain attachement qui se confirmera par la suite.

Continueraient à utiliser ?

	Résidents de l'agglomération	Résidents hors agglomération	Résidents ISLV	Résidents Autres archipels	Professionnels
Index global	34	31	41	42	23
Moyenne	3,7	3,5	4,1	3,9	3,2
Top 2-box	70%	68%	85%	76%	45%
Bottom 2-box	29%	32%	14%	24%	27%
Base	518	312	131	125	200

L'attachement est également traduit dans l'intention de continuer à utiliser.

Ce point est cependant moins net pour les entreprises.

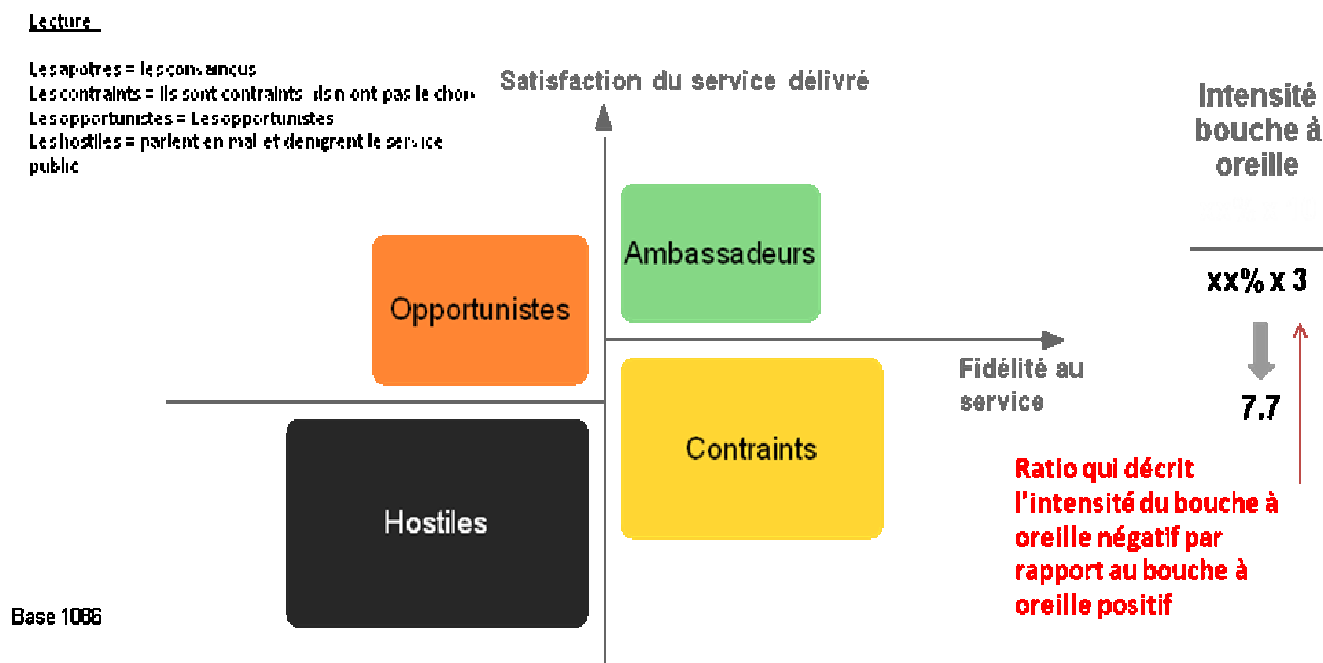
Utilité / efficacité

	Résidents de l'agglomération	Résidents hors agglomération	Résidents ISLV	Résidents Autres archipels	Professionnels
Index global	34	31	41	42	23
Moyenne	3,2	3,1	3,1	3,2	3,0
Top 2-box	24%	19%	22%	25%	19%
Bottom 2-box	14%	13%	11%	11%	14%
Base	518	312	131	125	200

Un indicateur plus neutre.

Une efficacité qui reste à prouver et un service public qui doit encore faire ses preuves à ce niveau.

2.2.4 Dans quel état d'esprit sont les polynésiens?



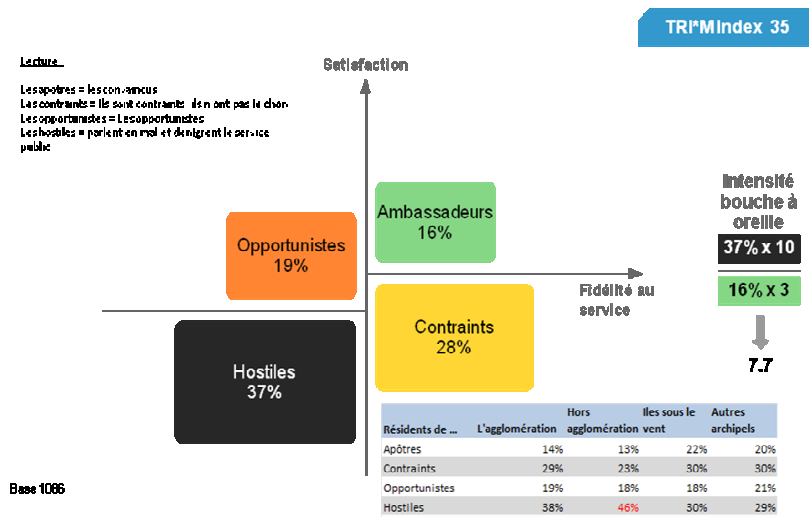
Lorsque l'on évalue un service, qu'il soit public ou privé, on a généralement 4 profils types :

- ✓ **Les ambassadeurs** : Ils sont convaincus du service et en parlent en bien
- ✓ **Les contraints** : Ils ne sont pas satisfaits mais sont relativement passifs. Ils s'expriment peu
- ✓ **Les opportunistes** : Bien que satisfaits, ils ne marquent pas d'attachement à l'entité qui produit le service
- ✓ **Les hostiles** : Ils ne sont pas satisfaits et le font savoir. Ils propagent un bouche à oreille négatif

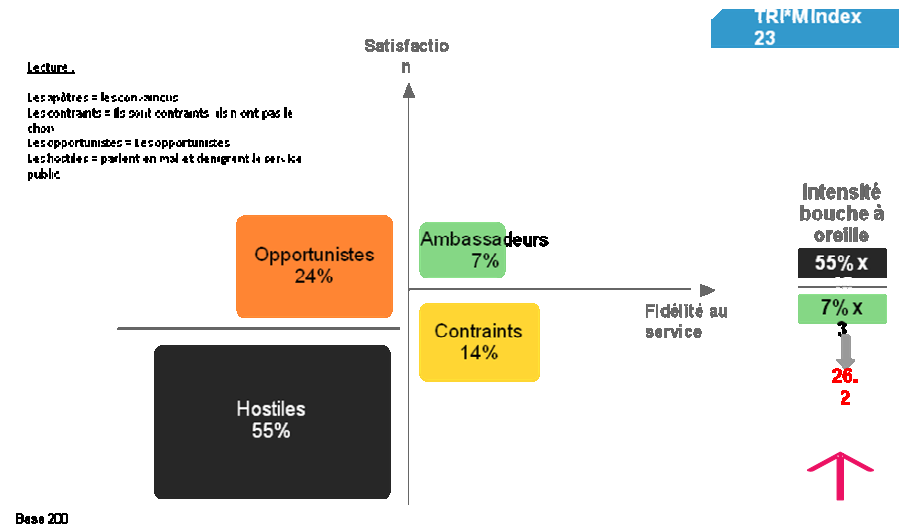
Une personne contente en parle à 3 personnes en moyenne alors qu'une personne mécontente en parle à 10.

Le pouvoir de nuisance est donc bien plus fort et il peut contribuer à entretenir une vision négative du service.

Résidents, tous archipels



Professionnels

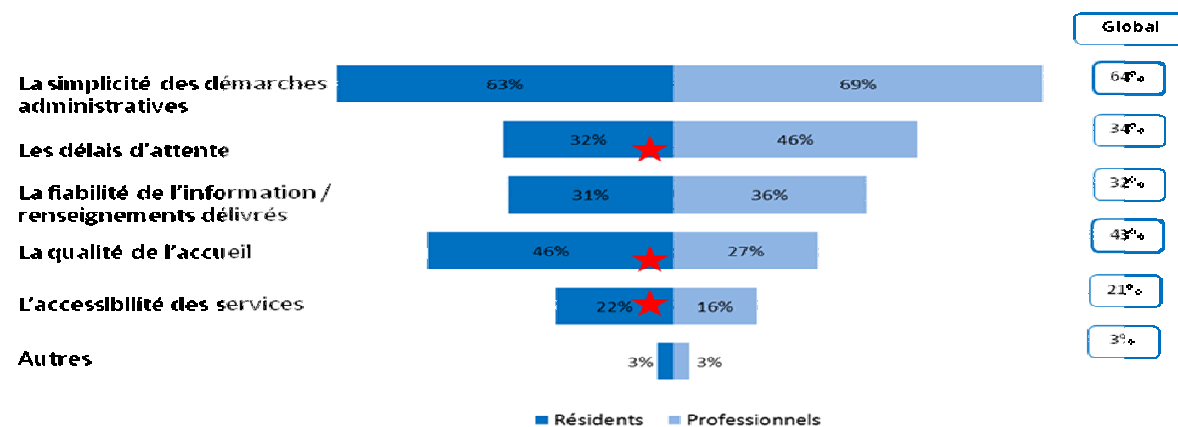


Il existe un vrai problème de relation entre les services publics polynésiens et les entreprises polynésiennes.

2.2.5 Des attentes et des améliorations qui s'expriment clairement

Les deux priorités d'améliorations exprimées

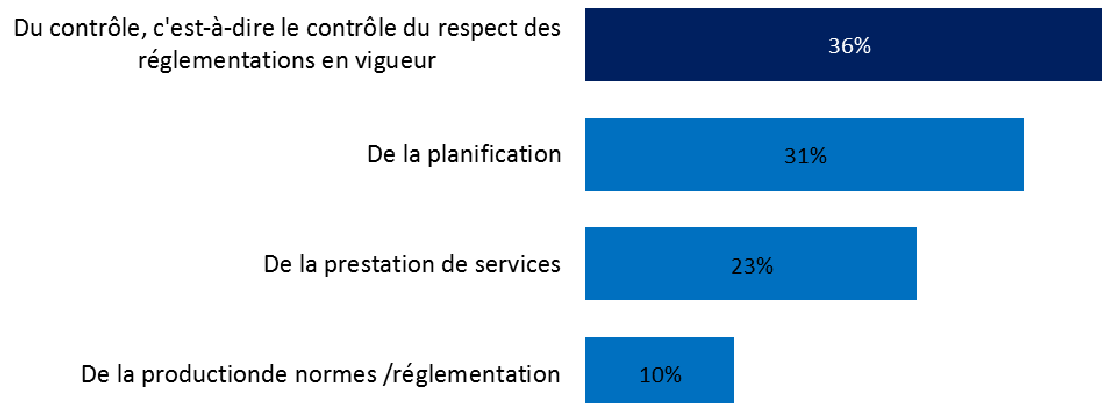
Globalement, quelles seraient les 2 priorités d'amélioration devant être apportées au service public ?



★ *Ecart significatif entre les 2 groupes. Il n'y a pas de différence significative par zone géographique*

Les habitants des Iles sous le vent sont un peu moins axés sur les délais d'attente.

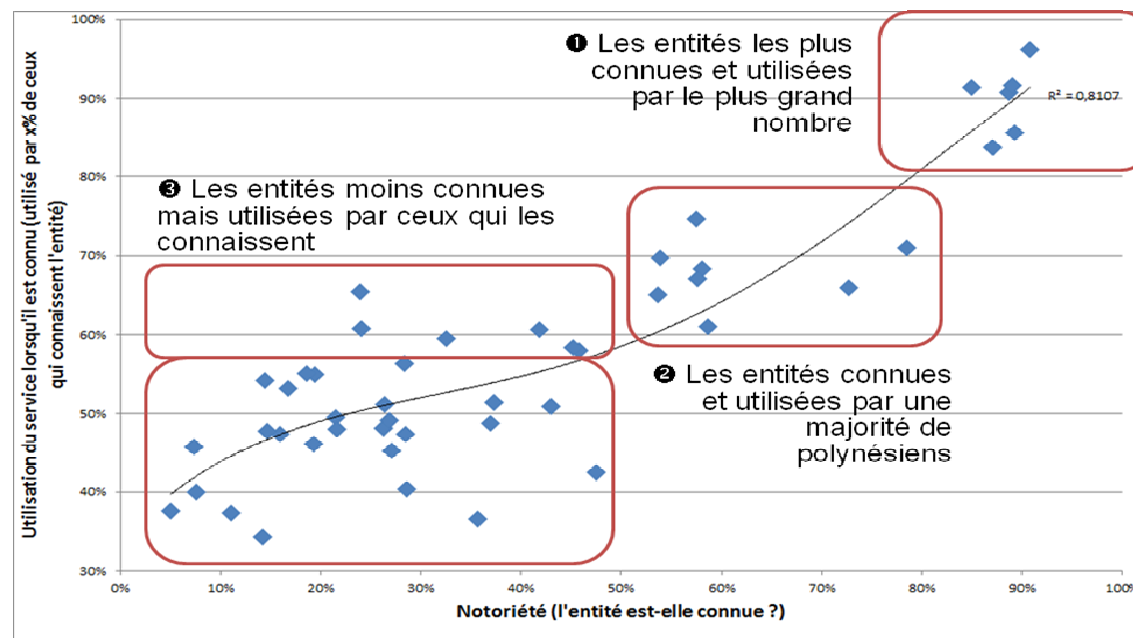
2.2.6 Quel rôle les polynésiens voient pour les services publics ?



Une perception homogène quel que soit le groupe (particuliers, entreprises, zone de résidence).

2.2.7 Des entités qui, lorsqu'elles sont connues, ne sont pas toujours utilisées

La notoriété et l'utilisation des entités évaluées



① Les entités les plus connues et utilisées par le plus grand nombre :

Etablissements publics : OPT pôle télécoms et service postal, Centre hospitalier - GIE et SEM : ADT, TnTv, SOCREDO

② Les entités connues et utilisées par une majorité de polynésiens

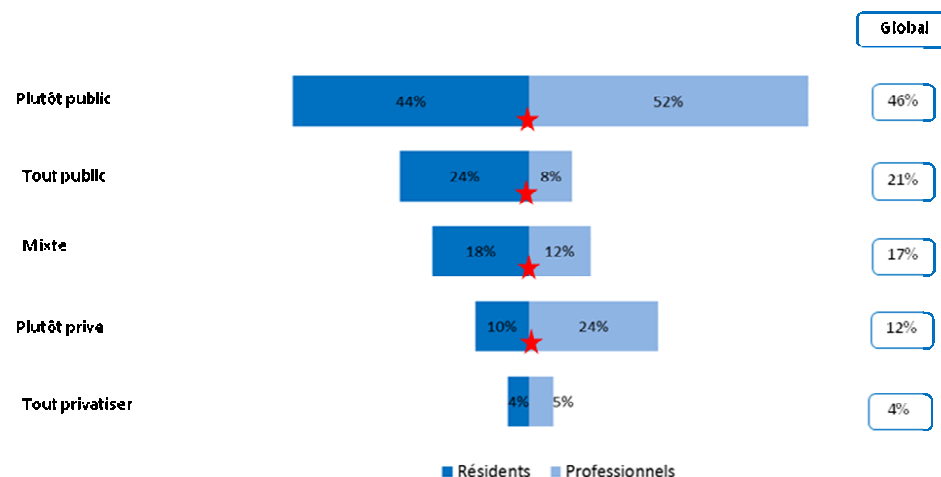
Etablissements publics : OPH, Musée de Tahiti, Port autonome de Papeete, Te Fare Tauhiti Nui, CFPA, Institut Louis Malardé - GIE et SEM : SETIL

③ Les entités moins connues mais utilisées par ceux qui les connaissent

Etablissements publics : ITC, IJSPF, chambre d'agriculture et de la pêche lagonaire - GIE et SEM : SEP, SEM Port de pêche

2.2.8 Une population qui reste néanmoins ancrée dans le service public

Quel que soit le segment, les interviewés considèrent que les missions exercées sont plutôt du ressort du service public.



★ Ecart significatif entre les 2 groupes

2.2.9 Mais certaines entités pourraient relever d'une gestion privée

Lorsque l'on questionne les personnes interrogées, entité par entité, on en identifie certaines qui pourraient relever de la sphère mixte privée / publique selon eux.

❶ *Après des particuliers*

Etablissements publics : Etablissement de gestion de la vanille, OPT pôle télécoms, ISPF, Maison de la perle, OPT service postal

GIE et SEM : SOFIDEP, SOCREDO, Abattoirs de Tahiti, SAGEP, Air Tahiti Nui, SEP, TNTV, SETIL

❷ *Après des entreprises*

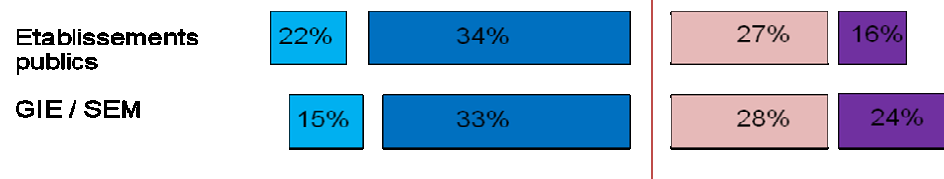
Etablissements publics : Maison de la perle, Etablissement de gestion de la vanille, ATP, OPT pôle télécoms et service postal

GIE et SEM : ATN, SEM port de pêche, Socredo, TNTV, SEP, GIE Tahiti tourisme

2.2.10 La majeure partie de ceux qui considèrent que le service public est important ne veulent pas payer

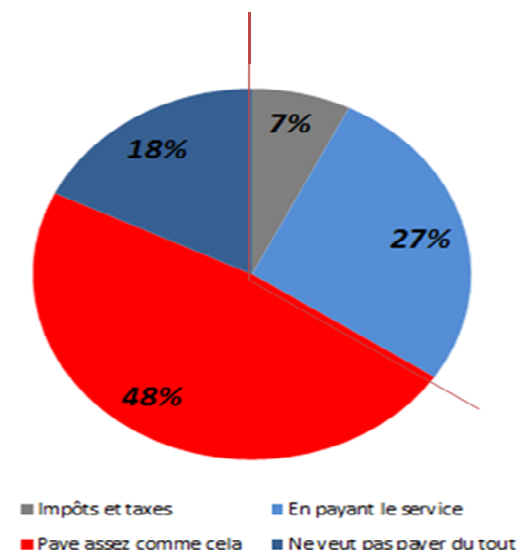
- Selon les types d'entités évaluées, on distingue :

- **Le public doit s'en occuper et c'est très important, voire extrêmement important**
- **Le public doit s'en occuper mais c'est moins important**
- **Le privé et le public doivent s'en occuper**
- **Le privé seul doit s'en occuper mais c'est moins important**



Sur les 22%, 8% sont prêts à payer pour garantir et améliorer le service

Sur les 15%, 3% sont prêts à payer



2.2.11 Mise en perspective

Ces résultats montrent que la perception est dégradée mais que l'attachement des polynésiens à leur service public reste fort ;

En fait, la perception ne signifie pas que l'ensemble des services publics sont dégradés. Au cours de cette étude, il est montré que de nombreuses entités apportent satisfaction.

Cependant, d'autres ne répondraient pas aujourd'hui à ce que les Polynésiens en attendent.

Ce problème peut provenir de plusieurs facteurs :

- La qualité du service délivré et son efficience
- L'adéquation Objectifs / moyens par rapport au résultat attendu

Selon leur importance pour les Polynésiens il conviendra de réfléchir sur le degré d'urgence pour chaque entité.

3 Avis du CESC¹

Le Conseil économique, social et culturel de la Polynésie française, conformément à l'article 151 de la loi organique n° 2004-192 du 27 février 2004 modifiée portant statut d'autonomie de la Polynésie française ;

Vu la saisine n° **1701/PR** du **22 mars 2011** du Président de la Polynésie française, réceptionnée le **28 mars 2011** sollicitant l'avis du CESC sur **le périmètre du service public de la Polynésie française et les modalités de son organisation** ;

Vu la décision du bureau réuni le **28 mars 2011** ;

Vu le projet d'avis de la commission en date du **21 avril 2011** ;

a adopté, lors de la séance plénière du **27 avril 2011**, l'avis dont la teneur suit :

3.1 Objet

La présente saisine, soumise à l'avis du Conseil économique social et culturel de la Polynésie française (CESC), a pour objet « le périmètre du service public et les modalités de son organisation ».

Le CESC souligne qu'il n'est pas consulté sur un projet ou une proposition de texte (« loi du pays » ou délibération), mais sur une question à caractère économique et social, comme l'autorise l'article 151 de la loi organique n°2004-192 du 27 février 2004.

Le Président de la Polynésie française sollicite la contribution du CESC sur cette question et attend ses orientations pour :

délimiter le périmètre et les priorités du service public de la Polynésie française ;

définir l'organisation du service public et les modalités d'intervention de son administration ;

fixer les pistes d'optimisation de l'action publique et de l'administration du Pays.

3.2 Préambule

Les missions de service public rendues par le Pays reposent sur un ensemble de **94** entités publiques² : **60** services administratifs, **19** établissements publics administratifs (EPA) et **15** établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Il existe encore d'autres intervenants publics (GIE, SEM, SAEM)³.

Les ressources publiques en Polynésie française représentent **64%** du PIB contre **49%** en moyenne pour les départements français⁴.

Les effectifs de la sphère publique comptent **14 518** agents, soit environ **13 %** de la population active⁵ : **5 850** personnels rémunérés dans les services du Pays (2009), **3 915** agents dans les EPA et EPIC (2008, hors SEM), **4 753** agents communaux répartis sur **48** communes⁶(2009).

Les charges en personnel des **60** services administratifs du Pays et des cabinets ministériels ont représenté à elles seules une dépense d'environ **32,5 milliards de F CFP**⁷ en **2009**, soit **31 %** des dépenses de fonctionnement du Pays.

¹ La version officielle de l'avis du CESC est disponible en ligne sur le site de cette institution : <http://www.cesc.pf/>

² Te rata n°1 – Servir le citoyen (la lettre du Président de Polynésie française) ; Atelier n°4 des Etats généraux de l'outre-mer en Polynésie française

³ Groupement d'intérêt économique (GIE), Société d'économie mixte (SEM), société anonyme d'économie mixte (SAEM)

⁴ Atelier n°1 des Etats généraux : ressources Etat/Pays/Communes, 2006, hors comptes sociaux (284,2 milliards F CFP)

⁵ Données ISPF : 107 926 actifs en 2007 (www.ispf.pf)

⁶ Annexe 5 du volume 2 du rapport BOLLIET – l'effectif du personnel communal a été porté ici à 4 753 au lieu de 4 544 retenu dans le rapport BOLLIET au 1er juin 2009, compte tenu des comptes administratifs 2009

Les **4 753** agents publics recensés dans les communes ont représenté une dépense de **18,4 milliards de F CFP** sur un total de **37,6 milliards** de dépenses (dont **31,1** en fonctionnement et **6,5** en investissement).

A titre de comparaison, les effectifs du secteur public et parapublic constituent **27%** des effectifs salariés contre **21%** en France métropolitaine (2008)⁸. Or la Polynésie française ne prend pas en charge les missions régaliennes.

Le poids de la sphère publique dans tous les secteurs clés de la vie économique et sociale locale s'est justifié notamment par les contraintes de développement inhérentes à la Polynésie française (isolement, éclatement des archipels, étroitesse des marchés).

Le CESC considère néanmoins qu'une tendance au clientélisme a favorisé l'interventionnisme des pouvoirs publics dans tous les secteurs de l'économie au détriment de l'intérêt général.

A ce jour, le service public se caractérise à la fois par son interventionnisme et son hypertrophie. Ces résultats sont le produit de son histoire: la Polynésie française a bénéficié de 30 ans de « rente » nucléaire, ce qui a permis des embauches massives.

Depuis l'arrêt définitif des essais nucléaires en 1996, la Polynésie française a tenté de s'engager dans une mutation profonde de son économie en vue de parvenir à un développement durable axé sur ses ressources propres et à une moindre dépendance à l'égard des transferts publics de l'Etat. Malheureusement, les actions entreprises ont été contraires à cet objectif et ont abouti à la crise que nous connaissons aujourd'hui.

Par ailleurs, le processus d'autonomie entraînant l'élargissement progressif des compétences de la Polynésie française a considérablement contribué au renforcement des moyens d'action de la puissance publique.

La nécessité de redéfinir le champ d'intervention du service public entre aujourd'hui en résonance avec les résultats contrastés de 15 années de reconversion économique et d'un modèle de développement qui s'essouffle.

Le chantier de refonte du service public intervient également à l'aune d'une crise économique, sociale et politique durable et sans précédent en Polynésie française.

3.3 Objectifs de la saisine

Aux termes du courrier du Président de la Polynésie française saisissant le CESC, la remise en question du périmètre du service public et de son organisation a pour objectif :

« la nécessaire amélioration de la qualité de notre service public, tout en diminuant son poids, dans une logique de performance de l'action publique. »

La performance nécessiterait une remise en question du périmètre du service public de la Polynésie française et de s'interroger sur son adaptation à la société polynésienne.

Le chantier de refonte du service public lancé par le gouvernement en janvier 2010 a pour finalité de répondre à ces objectifs et de consolider les réformes déjà engagées. Les Assises du service public, large consultation, ont également pour objectif d'y répondre à compter du 26 avril 2019.

3.4 Observations et recommandations

La présente saisine soumise à l'avis du CESC appelle les observations et recommandations suivantes :

1/Des réflexions déjà nombreuses et qui n'aboutissent pas sur des réformes de fond

7 Te rata n°5 – servir le citoyen

8 ISPF

9 La date est repoussée au 10 mai 2011

Le CESC rappelle que des travaux substantiels et approfondis, s'appuyant parfois sur une large consultation des acteurs locaux, ont déjà été réalisés :

- Les Etats généraux de l'outre-mer en Polynésie française, en particulier les travaux de l'atelier n°4 intitulé « le renforcement de l'efficacité des institutions de la Polynésie française » ;
- Le rapport BOLLIET rendu dans le cadre de la mission d'assistance à la Polynésie française ;
- Les multiples rapports de la Chambre territoriale des comptes sur la gestion de la collectivité, de ses services et organismes publics et parapublics ;
- Les travaux du gouvernement dans le cadre de sa politique de rénovation et de réforme administrative.

Le CESC constate que les travaux de réflexion sont déjà nombreux. Ils ont le mérite de mettre en lumière la nécessité de réformer le service public.

Cependant, les conclusions tirées n'ont pas abouti sur des plans d'actions significatifs, les réformes décisives ne sont pas mises en œuvre et continuent de se faire attendre, notamment par manque de vision à long terme, pour défendre des intérêts partisans et particuliers, très éloignés de l'intérêt général.

2/ La redéfinition des domaines d'intervention du service public : se concentrer sur des missions prioritaires sans compromettre la nécessité du service public

Le CESC constate l'empiètement du service public et l'interventionnisme de la puissance publique dans des secteurs habituellement réservés à l'initiative privée¹⁰ (ex : Société d'aménagement et de gestion de la Polynésie (SAGEP)¹¹, Office des postes et de télécommunications (OPT)¹², Tahiti nui rava'ai (TNR), la maison de la perle¹³, etc).

Le CESC considère que l'intervention de l'action publique ne doit se justifier qu'en cas de carence patente de l'initiative privée.

Cependant, le choix d'une politique de restriction budgétaire drastique et d'une diminution des moyens d'intervention publics telles que le préconise le rapport « BOLLIET » ne doit pas induire des insuffisances dommageables pour les usagers dans des secteurs fondamentaux tels que la santé ou l'éducation.

La présence du secteur public reste préférable dans certains secteurs d'activité pour préserver les intérêts des populations. Le CESC rappelle que l'intérêt général doit prévaloir sur les intérêts particuliers.

Encore une fois, les travaux de réflexion déjà menés et leurs conclusions doivent servir de base pour arbitrer et discerner les secteurs où l'intervention publique doit être rationalisée, réduite ou au contraire renforcée.

3/ L'amélioration du service public dans une logique de résultat, de performance et d'efficacité

La performance des politiques publiques doit être évaluée au regard des objectifs qui sont poursuivis et des moyens utilisés pour y parvenir (deniers publics) :

« la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »¹⁴.

Des indicateurs doivent permettre d'évaluer et d'apprécier la bonne utilisation des fonds publics (ex : satisfaction des usagers).

Le service public doit aussi s'inscrire dans une logique d'efficacité et de performance dont l'objectif final est la répartition des richesses produites en fonction des efforts produits.

¹⁰ Atelier n°1 des Etats généraux de l'outre-mer en Polynésie française : « En effet, la collectivité d'outre-mer n'a aucune obligation d'intervenir dans des secteurs comme la fabrication d'huiles, la téléphonie mobile, l'internet, le multimédia, l'informatique, le transport aérien, la promotion et la gestion immobilière, ... »

¹¹ Rapport de la Chambre territoriale des comptes rendu public en 2009 (exercices 2001-2008)

¹² « création irrégulière de filiales » par un EPIC, voir rapport de la Chambre territoriale des comptes 2008

¹³ « Ses activités pourraient être gérées par les professionnels du secteur », rapport BOLLIET

¹⁴ Article 15 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 Août 1789

4/ La refonte du service public au regard d'un projet de société qui reste à définir

Le CESC constate que l'absence d'un véritable projet de société en Polynésie française ne donne pas de visibilité sur les orientations d'une refonte du service public.

Or, le chantier de refonte du service public est indissociable d'un projet de société qui reflète les aspirations et les attentes de la population. Il doit constituer son « fil d'Ariane ». Les perspectives d'avenir restent pour l'instant incertaines.

3.5 Conclusion

Le CESC constate que la remise en question du périmètre du service public et de son organisation en Polynésie française constitue un vaste chantier qui embrasse de nombreux secteurs de la vie économique et sociale.

De ce fait, cette question ne peut être traitée raisonnablement dans le cadre d'une saisine soumise à un délai d'un mois, au risque d'émettre des préconisations trop générales.

En effet, seule une étude en profondeur par politique sectorielle (santé, social, agriculture, logement, etc.) permettrait de dégager des préconisations utiles, détaillées et cohérentes. D'autant qu'un nombre important de travaux de réflexion a déjà été mené dans ces domaines.

Dans le cadre de la redéfinition du périmètre du service public et de son organisation, le CESC se réserve le droit de s'autosaisir pour répondre à cette problématique majeure.

3.6 Scrutin

Nombre de votants 38

Ont voté pour 35

Ont voté contre 00

Se sont abstenus 03

4 Les conférences et les tables rondes

L'ouverture des Assises du service public le 10 mai dernier a réuni une centaine de participants. Outre les allocutions du Président du Pays, du Haut-commissaire et du Président du MEDEF de Polynésie représentant les employeurs encourageant à mener à son terme la démarche engagée, ils ont pu avoir une présentation des enjeux de la démarche, de l'état des lieux du service public et la restitution de l'enquête sur la perception du service public par la population et les professionnels.

Les six conférences qui ont suivi ont permis à la trentaine de participants réguliers de s'informer et d'échanger pleinement grâce à la qualité des intervenants :

1. La démarche de modernisation de l'Etat
par Alexandre Rochatte, Secrétaire général du Haut-commissariat ;
2. La e-administration par Moetai Brotherson, Directeur de cabinet du Vice-Président, chargé de l'économie numérique ;
3. La gestion des dépenses publiques au service de l'action publique
par François Giovalucci et Mathieu Thenaisie, Directeur et chargé de mission de l'AFD en Polynésie française ;
4. Les modes d'exercice du service public par Philippe Machenaud-Jaquier, Secrétaire général du gouvernement adjoint ;
5. L'agent public par Mikael Fidele.
6. Missions de réglementation et de contrôle
par Philippe Machenaud-Jaquier, Secrétaire général du gouvernement adjoint, Valérie Roy vétérinaire au service du développement rural et Philippe Couraud chef du service de l'urbanisme.

Ainsi, le mode d'exercice du service public a donné lieu à un débat animé portant notamment sur le partenariat public-privé et la nécessaire consolidation des capacités de pilotage des entités publiques.

Les enjeux de l'administration électronique ont soulevé la marge d'amélioration de la performance du service public et l'absence de schéma directeur, ce dernier étant à venir.

La démarche de modernisation engagée au niveau national, la mise en œuvre du dispositif LOLF et les démarches internationales de réforme permettent de relativiser certains constats et dysfonctionnements. En revanche la mobilisation pour un changement et le volontarisme des démarches sont patents.

Les présentations de l'agent public, des missions de réglementation et de contrôle ont montré le besoin d'une information accrue sur les dispositifs et les procédures mises en œuvre ainsi que la nécessité d'une coordination et une transversalité essentielles sur ces thématiques.

Les supports des interventions faites à cette occasion sont disponibles dans la rubrique « Assises » du site www.refonteservicepublic.presidence.pf ou sur demande auprès du secrétariat permanent de l'équipe projet.

Les deux tables rondes ont débattu des perspectives de développement en Polynésie française et des secteurs porteurs d'avenir économique, puis dans un second temps elles ont abordé le service public, consommateur de ces richesses produites, et son équilibre budgétaire.

1. Table ronde sur la capacité de la Polynésie française à créer des richesses (système économique) par Julien Vucher-Visin, Luc Tapeta, Max Remblin et animé par Dominique Morvan.
2. Table ronde sur la répartition des richesses et les équilibres budgétaires et financiers par Louis Savoie, Régis Chang, Christian Montet et animé par Vincent Dropsy.

5 Les ateliers

Les ateliers des assises du service public se sont déroulés à partir du 17 mai 2011. Les participants, au nombre d'une cinquantaine, ont été répartis par les organisateurs dans 5 groupes chargés de se pencher sur les mêmes questions :

- délimiter le périmètre et les priorités d'intervention du service public de la Polynésie française ;
- définir l'organisation du service public et les modalités d'intervention de l'administration ;
- optimiser l'action publique et l'administration de la Polynésie française.

Six séances ont été organisées, au minimum, mais certains ateliers ont souhaité se réunir davantage.

Voici leurs recommandations.

5.1 Restitution de l'atelier 1

5.1.1 Participants et animateurs de l'atelier 1

Participants : Heimana BESINEAU, Guy BESNARD, Sylvestre BODIN, Régis CHANG, Frédéric CIBARD, Vincent DROPSY (rapporteur), Daniel DUMONT, Yves HAUPERT, Armelle MERCERON, Juanita MULLER, Fred PINKEL (rapporteur suppléant), Marie-Claire WINTER

Animateurs : Henriette FAREMIRO, Leslie CHANT

5.1.2 Les cinq recommandations principales

Les cinq recommandations prioritaires de l'atelier 1 forment un ensemble logiquement cohérent, qui s'inspire tout d'abord des conclusions des États Généraux de l'outre-mer en Polynésie française en 2009, sur les réformes indispensables du Service Public, et en particulier de la devise : « FAIRE MIEUX AVEC MOINS ».

1. FAIRE MIEUX : Améliorer le Service Public et mieux servir la population

L'atelier 1 estime que cette première priorité d'ordre général pour le Service Public consiste à :

- assurer une meilleure gouvernance, une plus grande transparence et une meilleure communication tout en étant à l'écoute de la population et en prenant en compte de sa situation réelle et de ses besoins prioritaires ;
- mettre en place des outils méthodologiques d'évaluation et d'incitations positives à la performance. Plus précisément, l'atelier recommande certaines actions dans les domaines suivants :

- Motivation : inciter et aider les agents à mieux remplir leur mission principale, c'est-à-dire servir les usagers et la population dans l'intérêt général, en définissant les objectifs à atteindre, les responsabilités et compétences pour chaque cadre/grade d'emploi, et en liant un système de rémunération et d'avancement de carrière à la performance et à la qualité du service rendu.
- Formation : favoriser l'amélioration des compétences du personnel et de l'encadrement par la formation continue.
- Performance : introduire des objectifs mesurables, et le contrôle des résultats.
- Efficacité : simplifier des procédures, raccourcir les délais des procédures administratives, et introduire des « guichets uniques » et des sites web pour l'e-administration.
- Information : rendre l'information administrative plus compréhensible et utile pour l'utilisateur, faciliter l'accès aux informations et aux services.

Ces réformes produiront des résultats positifs pour le pays. Ainsi, l'efficacité accrue du service public se traduira par un gain de temps et de productivité pour les usagers, la population, et les entreprises qui pourront mieux valoriser leur dynamisme et en faire profiter leurs employés.

2.... AVEC MOINS : Rationaliser le Service Public et assainir les finances publiques, tout en assurant les besoins prioritaires de la population

L'atelier 1 considère ensuite que le Service Public doit continuer à assurer un rôle fondamental dans des domaines prioritaires tels que la santé, l'éducation et la culture, malgré les difficultés budgétaires.

Le Service Public doit également faire face à une exigence budgétaire (« ... AVEC MOINS »), qui implique des réformes structurelles ayant comme conséquence la réduction chiffrable et vérifiable des dépenses et coûts de fonctionnement du service public. Il est donc inévitable de procéder à des « rationalisations » dans les multiples structures dédiées aux missions de service public. C'est le choix des méthodes de rationalisation et de leur priorité, ainsi que le ciblage des structures qui ont fait débat. Rationaliser les dépenses passe obligatoirement par une approche budgétaire que ce soit le budget du Pays ou les budgets des structures qui ne sont pas directement inclus dans le premier.

L'atelier 1 recommande de réformer le mode d'élaboration du budget en fonction des objectifs à atteindre et des résultats attendus. En particulier, la majorité de ses participants jugent que la recherche d'épargne dans le budget de fonctionnement, pour financer les dépenses d'investissement public, essentielles au développement humain, doit en priorité se concentrer sur les réductions de dépenses de transfert (qui représentent le poste le plus important des dépenses de fonctionnement), telles que les dotations et subventions à certains organismes publics ou privés dont l'efficacité ou l'utilité sociale est mise en doute. Certains participants de l'atelier évoquent la nécessité d'une réduction de la masse salariale, mais la majorité craint, que cette baisse du pouvoir d'achat des agents du service public, hormis ses conséquences humaines et sociales, puisse freiner la consommation, réduire l'activité économique et donc diminuer les recettes fiscales, d'où une spirale économique potentiellement dépressive. De même, l'atelier souhaite une réforme fiscale dans le sens d'une plus grande équité et plus propice au développement, mais sans hausse de la pression fiscale globale, qui aurait des conséquences néfastes sur l'activité économique.

3. FAIRE MIEUX ... MAIS PAS PLUS : Encourager la création de ressources propres pour le développement économique

L'atelier 1 remarque que la crise économique que subit la Polynésie française est conjoncturelle, mais surtout structurelle, comme le rappelle le diagnostic de l'atelier 1 des États Généraux de Polynésie française en 2009. Plus précisément, le modèle économique des cinq dernières décennies, basé sur un important interventionnisme public dans l'économie et la protection contre la concurrence dans certains secteurs, touche à sa fin. Pour promouvoir la création de richesses propres (autres que les transferts de l'État, dont l'économie polynésienne est trop dépendante), l'atelier 1 propose un nouveau modèle de développement basé sur les objectifs suivants :

- Réduire l'interventionnisme de la sphère publique dans le secteur privé pour promouvoir la création de richesse.
- Ouvrir à la concurrence interne (réduction des pouvoirs de monopoles) et externe (réduction du protectionnisme) pour promouvoir la baisse de la cherté de la vie par la baisse des coûts et des prix.

L'atelier 1 considère que réduire l'interventionnisme public dans l'économie est un objectif primordial, qui pourrait à la fois résoudre une partie des problèmes budgétaires à court terme, et favoriser le développement économique à moyen et long terme, en libérant les forces vives du secteur privé, à condition de promouvoir également la concurrence. En effet, de nombreux secteurs d'activité sont protégés de la concurrence interne par des règlements ou des pratiques anticoncurrentielles, et de la concurrence externe par une fiscalité protectionniste (« politique de substitution à l'importation »). Il conviendrait donc de favoriser la concurrence et de réformer la fiscalité indirecte protectionniste pour la remplacer par une fiscalité plus équitable et allégée. Ces réformes économiques auraient pour effet de baisser le niveau des prix, d'augmenter le pouvoir d'achat de la population, et de réduire les inégalités.

4. FAIRE MIEUX ... POUR NOTRE FUTUR : Soutenir un développement durable et équitable, avec une priorité donnée au développement humain

L'atelier 1 estime que le secteur public a néanmoins un rôle très important à jouer dans le futur de la Polynésie française, en investissant dans un développement durable et équitable, ce qui favoriserait la croissance économique, augmenterait les recettes fiscales et permettrait d'alléger les contraintes budgétaires de la Polynésie française, et de lui permettre d'investir dans son futur (cercle vertueux).

L'atelier 1 préconise également un soutien au développement humain intégral, qui nécessite :

- Une amélioration de la solidarité humaine, en développant l'interdépendance, le sens civique et la mutualisation des moyens qui permettrait d'assurer les besoins humains prioritaires.
- Un investissement dans le futur de sa population, en particulier, dans :
 - La prévention pour la santé : investir dans des dépenses publiques de prévention pour la santé aiderait à limiter l'augmentation des dépenses globales de santé, et à réduire la perte de niveau de vie des populations malades, sans compter l'effet positif sur l'activité économique du pays.
 - L'éducation et la formation : investir dans son capital humain, le plus important des déterminants fondamentaux d'une croissance économique durable, aiderait la population à développer de nouvelles compétences, et à trouver un emploi plus facilement.

- La culture : investir dans le développement de son capital culturel, notamment aux yeux de sa jeune population et des touristes étrangers. En effet, la culture est la base de toute construction sociale, mais elle peut également devenir un important créateur de ressources propres via le tourisme en Polynésie française, qui doit développer ses spécificités culturelles pour se démarquer des autres destinations concurrentes, et redevenir attractif.

5. Définir un schéma d'aménagement et de développement durable et équitable (SADDE) pour assurer l'application des précédentes priorités dans la durée.

L'atelier 1 juge enfin que les quatre priorités précédemment définies ont besoin d'un soutien politique de long terme pour avoir une chance de réussir, et doivent s'inscrire dans un « schéma d'aménagement et de développement durable et équitable » (SADDE), que tous les gouvernements successifs seraient obligés d'appliquer dans le futur. Son inscription dans la loi organique du pays pourrait être envisagée.

En tout cas, les quatre recommandations prioritaires en ce qui concerne la refonte du Service Public feraient partie d'un nouveau projet de société, construit sur un modèle de développement durable et équitable, qui pourrait redonner l'espoir d'un meilleur avenir en Polynésie française.

CONCLUSION

L'atelier 1 a formulé cinq recommandations prioritaires dans un cadre logique et cohérent, qui s'inspire de la devise « **FAIRE MIEUX AVEC MOINS** », qui caractérise les objectifs et contraintes budgétaires actuelles.

Premièrement, des réformes qui s'imposent dans le secteur public devraient tendre vers l'amélioration de l'efficacité, de la performance, et de la compétence et de la motivation des agents dans leurs missions de mieux servir la population.

Deuxièmement, l'étendue des missions confiées au service public devrait être redéfinie pour se focaliser sur les besoins prioritaires de la population, et des mesures de rationalisations devraient être entreprises dans les entités publiques existantes, dans le but de réduire de façon significative les dépenses de fonctionnement, et en priorité les dépenses de transfert, qu'ils engendrent pour la collectivité, et ainsi assainir les finances publiques, pour permettre d'investir pour le futur.

Troisièmement, les choix de ces mesures devraient reposer sur et concourir à la mise en œuvre d'un projet de société à moyen et long terme, comprenant notamment la définition et les priorités d'un nouveau modèle économique. Ce modèle serait basé sur l'ouverture à la concurrence interne et externe, au profit d'un développement durable et équitable, contrairement au modèle actuel, qui est basé sur la consommation financée par les transferts publics, et qui favorise les inégalités par une fiscalité régressive et un faible niveau de concurrence. La croissance économique qui résulterait du nouveau modèle augmenterait les recettes fiscales, et permettrait d'investir dans le futur et de renouer avec la croissance pour ainsi améliorer le niveau et la qualité de vie en Polynésie française.

Quatrièmement, le secteur public devrait soutenir un développement humain, durable et équitable, qui nécessiterait d'améliorer la solidarité humaine, en développant l'interdépendance et la mutualisation des moyens pour assurer les besoins humains prioritaires, et d'investir dans le futur de sa population, en particulier, dans la prévention de la santé, dans l'éducation et la formation, et la culture, socles de tout développement.

Dernièrement, un « schéma d'aménagement et de développement durable et équitable » (SADDE) devrait être défini et encadrer l'application des précédentes recommandations dans la durée.

En conclusion, la refonte du service public est prioritaire, car elle donnerait l'exemple et permettrait par la suite la mise en œuvre des réformes préconisées dans d'autres domaines. Ces transformations, comme dans d'autres pays frappés durement par la crise, ne se feraient pas sans ruptures, la remise en question de certains acquis, des décisions impopulaires, des sacrifices et la nécessité de chacun de s'adapter. Cependant, cette réforme du service public, qui inclut des économies réalisées dans les dépenses de fonctionnement, ainsi que l'implémentation d'un nouveau modèle de développement économique et social, permettront au gouvernement :

- de mieux servir la population et d'assurer ses besoins prioritaires ;
- de mieux accompagner à court terme les personnes touchées par la crise et les réformes structurelles ;
- de baisser globalement la pression fiscale et redynamiser l'activité économique ;
- de réduire la cherté de la vie grâce à une concurrence accrue ;
- d'investir dans des projets créateurs de richesses et d'emplois (conformément à son projet de société) ;
- de reconquérir la confiance des entrepreneurs, des investisseurs, et des bailleurs de fonds ;
- de retrouver la croissance économique nécessaire à l'amélioration des conditions de vie de la population ;
- de veiller à la bonne santé, d'augmenter le niveau de compétences de la population, de promouvoir la culture, et plus généralement, de se focaliser sur le développement humain ;
- de montrer la détermination de la Polynésie française de se prendre en main ;
- de redonner à la population et notamment aux jeunes l'espoir d'un meilleur avenir, construit sur un nouveau modèle de développement humain, durable et équitable.

5.2 Restitution de l'atelier 2

5.2.1 Participants et animateurs de l'atelier 2

Participants : Michel ARAKINO, Pierre DE ROUGEMONT, Gustave FAMIBELLE, Terainui HAMBLIN ELLACOTT, Floriana LAI, Mae LHOPITAL, Heremoana MAAMAATUAIAHUTAPU, Llewellyn TEMATAHOTOA, Hinano TUARAU-PIETRZAK (rapporteur), Stephen YEN KAI SUN et Odette WONG.

Animateurs : Paul HAITI et Steeve RAOULX

5.2.2 Recommandations de l'atelier 2

Préambule

L'atelier n°2 s'est attaché, selon la méthodologie proposée par les organisateurs, de répondre aux questions relatives au service public du pays vu sous l'angle de son périmètre, de son organisation et de son optimisation. Quels que soient les statuts des participants et les fonctions exercées, c'est un regard de citoyen et d'utilisateur du service public que chacun a voulu privilégier tout en apportant, quand cela a été nécessaire, les éléments (techniques, administratifs, juridiques...) d'informations complémentaires utiles au groupe.

Réponses aux questions : Quel périmètre pour le service public du Pays et quelles priorités d'intervention ? Quel rôle pour le service public ? Quelles priorités ?

Le service public (les missions qu'il poursuit et les activités qu'il met en œuvre) doit nécessairement viser l'intérêt général même si chaque personne peut être concernée individuellement, mais de manière équitable avec les autres.

Le service public a pour rôle d'élaborer les réglementations nécessaires et de les faire appliquer, ceci inclut aussi leur toilettage, leur évolution, leur adaptation et leur allègement au besoin.

Le service public doit avoir un vrai rôle de planification, de régulation et de contrôle.

Il doit accompagner le développement du pays en mettant en avant l'intérêt général.

Il doit aussi veiller à garantir les principes d'égalité sur l'ensemble du territoire (archipels éloignés), de continuité et de mutabilité (le service public doit s'adapter à l'évolution de la société).

Il doit impulser mais laisser la place à l'initiative privée dès que possible.

En résumé, le service public doit :

- avoir une fonction d'administration centrale (planification - réglementation - régulation - contrôle - coordination - pilotage...) renforcée au niveau des services ; ceci conditionnerait ensuite la présence "d'opérateurs" pertinents dans leurs champs d'intervention et missions adaptés au contexte polynésien ;
- être organisé par un regroupement en logiques d'intervention ou par missions au-delà des structures en elles-mêmes ; pool de compétences et pôle d'activités ;
- adosser à toute définition de politique publique non seulement des objectifs clairs mais aussi les indicateurs de résultats ou de performance qui en découlent voire de rendement ;

- rechercher systématiquement des voies d'optimisation au travers de la formation professionnelle continue de ses agents, d'introduire en droit une vraie possibilité de délégation de pouvoir aux responsables des structures, de mettre en place des modalités de recrutements des responsables de structures objectives couplées à un régime indemnitaire cohérent et équitable ;
- impulser le développement par des actions de recherche en développement dans des secteurs innovants et le transfert des résultats aux privés.

Les références (relatives aux notions de service public et d'intérêt général) retenues par l'atelier sont contenues page 10 du document qui avait été remis aux participants.

Les domaines prioritaires d'intervention du service public listés par les participants :

Santé – Emploi et formation – Education - Economie – Environnement – Culture et patrimoine – Artisanat – Développement des ressources propres – Energie (encadrement) - Transports - Tourisme – Urbanisme, Habitat, Foncier – Solidarité – NTIC.

Réponses aux questions : Quelle organisation et quelles modalités d'intervention du service public ? Comment optimiser l'action publique et l'administration du Pays ?

Suite à la présentation sous forme schématique, par grands domaines d'intervention, des structures exerçant une mission de service public (directement, indirectement et sous une forme juridique donnée), les participants de l'atelier 2 ont préféré travailler à partir du tableau présentant les comptes du budget de la Polynésie française par destination « Missions – Programmes ».

Les questions d'organisation et d'optimisation ont donc été abordées par ce biais et sont intégralement reprises dans le tableau synoptique ci-après.

NB :L'atelier 2 a fait le choix par manque de temps de ne pas aborder tous les domaines du service public.

Missions	Organisation	Optimisation
Pouvoirs publics	Les missions du Haut Conseil et du SGG semblent se confondre, du moins dans la pratique. Nécessité d'éclaircir les rôles de chaque entité concernant les projets de texte	Les institutions DOIVENT être les premières exemplaires par la réduction de leurs dépenses, la diminution du nombre de leurs membres, la transparence des recrutements basés sur des critères objectifs.
Moyens internes	<p>Une seule direction des services financiers.</p> <p>Un service de l'informatique recentré sur des missions de programmation, de déploiement de l'économie numérique et de l'e-administration. Ce service pourrait regrouper aussi la mission d'archivage via les nouvelles technologies.</p> <p>Redéfinir le service des Archives (distinguer et séparer les archives émanant des SP et du reste historique, culturel qui peut faire partie d'une médiathèque</p>	<p>Guichet unique pour l'usager</p> <p>Révision du régime indemnitaire des services financiers</p> <p>Externaliser les prestations de maintenance, d'entretien et de dépannage informatiques.</p> <p>Harmoniser les outils informatiques.</p> <p>Promouvoir des services (démarches, paiement, accès aux documents administratifs) en ligne.</p> <p>Abandonner la location de locaux trop coûteux, regrouper géographiquement les services. Mutualiser les moyens.</p> <p>Ré-évaluer les privilèges, les réformer et sanctionner les abus</p>
Personnel	Un service du personnel recentré sur des missions de prospective et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.	<p>Laisser aux services les actes de gestion courante des agents et simplifier les procédures liées.</p> <p>Mettre en adéquation emploi/compétences – systématiser les fiches de postes et</p>

		<p>les référentiels métiers</p> <p>Identifier par grands domaines d'intervention les besoins en RH, les profils adaptés et planifier et anticiper ainsi les recrutements.</p> <p>Formation impérative en management des chefs et directeurs</p> <p>Océanisation des cadres de l'Administration</p> <p>Poursuivre la formation continue des référents RH des services.</p> <p>Les lauréats des concours doivent accomplir un parcours de formation en relation avec l'emploi qu'ils vont occuper suivi d'une évaluation de ce parcours.</p> <p>Développer et programmer la formation continue des personnels</p> <p>Asseoir les évolutions de carrière sur le mérite, le rendement et l'efficacité des agents.</p> <p>« Dérigidifier » le statut de la fonction publique, multiplier les passerelles permettant les évolutions de carrières (promotions...), évaluer la pertinence des cadres d'emplois actuels.</p> <p>Informers systématiquement les étudiants et les demandeurs d'emplois des besoins du SP à court et moyen terme (échéances des concours, diplômes et formations requis...)</p> <p>Réformer les avantages et indemnités accordés.</p>
Partenariats avec les collectivités	Un centre de formation unique pour les fonctionnaires communaux et territoriaux	Mutualisation des moyens financiers, humains et techniques.
Tourisme		
Développement des ressources propres	<p>Se recentrer sur les missions essentielles du SP (planification, réglementation, régulation, encadrement, contrôle).</p> <p>Synergie sur des programmes communs aux établissements de formation professionnels (à défaut externaliser) (CMNP-EPEFPA-IFMPC-CFPA)</p> <p>Regrouper l'administration des activités liées à un domaine tel que l'exploitation des ressources marines (pêche, perliculture, aquaculture)</p>	<p>Réformer les dispositifs d'aides (pêche, agriculture, gazole...) Evaluer et revoir les dispositifs d'aides pour gagner en pertinence quitte à les supprimer en cas d'inefficacité</p> <p>Supprimer l'intervention des pouvoirs publics là où le secteur privé peut intervenir.</p> <p>Réglementer (toiletter, adapter...) et mieux contrôler</p> <p>Professionnaliser</p> <p>« Changer les comportements » notamment en matière d'aides.</p> <p>Gérer (veiller à leur utilisation rationnelle) les ressources.</p> <p>Identifier les secteurs prioritaires et aller jusqu'au bout de la réflexion. Déterminer ensuite le niveau d'intervention du SP</p> <p>Reconnaître et promouvoir la pluriactivité (art-pêche-agri...)</p>
Economie générale		<p>Encourager l'économie libre en favorisant la concurrence</p> <p>Moins d'interventionnisme et favoriser l'initiative privée mais sans oublier la justice sociale.</p> <p>Mettre en place un cadre juridique accessible et compréhensible Mieux informer, expliciter. Alléger la réglementation, réformer la fiscalité. Moins de procédures + contrôles</p> <p>Elaborer une stratégie globale de promotion et non pas sectorielle</p>

Travail et emploi	Regroupement de la direction du travail et de l'emploi/insertion Définir la mission emploi Définir la mission travail Définir la mission insertion : Planifier, réglementer, contrôler. Attribuer à un service les missions de prospection et de planification dans les domaines de la formation en vu de s'adapter aux besoins du Pays. Synergie et adéquation sur des programmes communs aux établissements de formation professionnels (à défaut externaliser) (CMNP-EPEFPA-IFMPC-CFPA-GREPFOC)	Créer les passerelles emploi/éducation/formation les plus adaptées, Revoir, évaluer, réajuster en profondeur les dispositifs d'aides à l'emploi pour déboucher sur une réelle activité Définir le but du CPIA (social ?, emploi ?) Développer et promouvoir les dispositifs relatifs à l'apprentissage (alternance et suivi). Le traitement du chômage relève-t-il du SP ? Un droit d'inscription doit être rendu obligatoire pour les formations professionnelles afin de les responsabiliser Evaluer les dispositifs de formations (coûts formations/formés)
Culture et patrimoine	Le SP doit assurer la préservation du patrimoine (matériel et immatériel) et le gérer. Planifier, réglementer, contrôler. Pôles : ATP-TNTV-TNS regroupement ICA-TFTN-HN- MTI-musée GAUGUIN SCP-ART regroupement Conservation du patrimoine Création d'un centre culturel	Moins d'interventionnisme (moins aider les associations) La culture est une ressource (elle nécessite des moyens) Favoriser la promotion de la culture / des cultures Impulser (pas forcément être opérateur direct), accompagner... S'orienter vers des délégations de service public Protéger les savoirs et savoir-faire Promouvoir la production locale (reversement ?) Permettre le mécénat et la création de fondations privées Accès aux musées du public facilité et également aux autres SP conservateur du patrimoine (souplesse dans les horaires du SP)
Enseignement éducation	Direction unique primaire-secondaire	Prospective Augmenter les filières professionnelles de formations Adéquation O/D et réactivité, synergie Reconnaître la valeur des diplômes « locaux » Apprentissage Calendrier scolaire Appliquer la charte de l'éducation Adapter le système éducatif aux réalités Ouverture de l'école sur son environnement
Santé		
Vie sociale	Absorption de la DFCF et du CTIDFF par la Direction des Affaires sociales « et familiales »	Mutualisation des moyens humains, financiers et techniques. Adaptation au tissu communautaire de la famille polynésienne en difficulté Adaptation de la réglementation au milieu polynésien
Environnement		
Réseaux et équipements structurants	Identifier le service chargé de la planification des équipements structurants Créer un vrai SP des transports publics SPT-DDTIC fusion	Elaborer un schéma directeur de l'aménagement du territoire Clarifier et cerner les compétences respectives en matière d'aménagement (Pays, communes).
Transports	Regrouper les services en charge des transports inter – insulaires maritimes et aériens.	Elaborer un schéma directeur des transports public. Délégation de service public, concession.
Urbanisme, habitat et foncier	Identifier le service chargé de la planification de la politique du logement Définir un seul opérateur pour le logement. Rassembler dans un service ce qui relève du foncier.	Elaborer un schéma directeur du logement et de l'urbanisme. Réformer les procédures et les alléger.

5.3 Restitution de l'atelier 3

5.3.1 Participants et animateurs de l'atelier 3

Participants : Eric BOURGEOIS, Sylvie CHUNG, Teva JANICAUD, Nicole LEVESQUES, Thibault MARAIS, Dominique MARGHEM, Pascal RAMOUNET, Eric RAOULX, Esther TANG, Charlotte TERAIRUE (rapporteur), Gilles THURET, Hina VAITOARE et Jean-Pierre VOISIN.

Animateurs: Heimata TANG et Gérard VANIZETTE pour les 6 séances avec Marc FELTIN les trois premières séances puis Yolande VERNAUDON les trois dernières.

5.3.2 Recommandations de l'atelier 3

Préambule

Les assises du service public se sont tenues pendant les mois de mai et juin 2011 avec deux phases principales.

La première phase a consisté pour différents intervenants de présenter dans le cadre de séminaires les notions qu'il fallait prendre en considération au cours des travaux qui seraient organisés en deuxième phase de ces assises. Il s'agissait notamment de rappeler la notion même de service public, les modes d'exercice de celui-ci. Dans le cadre de la refonte du service public et de l'administration publique, des exemples nationaux et internationaux de service public avaient également fait l'objet de développements.

La deuxième phase a permis la réunion de différents acteurs de la vie économique polynésienne afin de dire ce que l'on voit, ce que l'on vit, ce que l'on attend, ce que l'on refuse, ce que l'on accepte avant tout en tant que bénéficiaire d'un service public.

Le temps imparti était court en considérant les douze heures prévues pour la réflexion à mener. Des formations, déformations, reformations de groupes ont été nécessaires afin de préserver la diversité d'opinion et enrichir la discussion. Cependant, une telle organisation devait nous permettre également de favoriser la spontanéité des idées, et conceptions et la synthèse au mieux et au plus de l'ensemble de ce qui a été dit dans l'atelier.

Ainsi parmi les 5 priorités que nous avons dégagées pour définir quel service public nous souhaitons sont que celui-ci soit un service public au service du public (1) pour l'exercice duquel des valeurs sont essentielles (2) pour servir l'intérêt général (3) de manière performante (4) même s'il faut passer pour cela à une réforme de celui-ci (5).

Le service public est généralement lié à la gestion par une collectivité, par le pays. On oublie souvent que c'est un service rendu au public.

Le service public est au service du public

Service au citoyen

Nous voulons un service public au service du public, c'est à dire qu'il est au service du citoyen dont la vie se trouve facilitée, parce qu'on a pris le temps de l'écouter. Et le fait de prendre ce temps d'écouter et d'entendre ce qu'il dit doit permettre des améliorations pour le bien collectif. Le fait de prendre ce temps d'écouter et d'entendre ce qu'il dit, permettra d'adapter le service public de façon constante de le faire évoluer pour qu'il reste en phase avec le monde qu'il sert.

En cela il faut identifier les services pouvant être qualifiés de services publics, les attentes de la population par rapport à ces services (accessibilité, compréhension, accompagnement, ...).

Adaptabilité et évolutivité

Nous ne disons pas que le service public doit changer du jour au lendemain au gré des aléas et desiderata de tout un chacun, mais si l'on dit bien de prendre le temps (et ça n'est pas non plus prendre une éternité avant de se décider en tournant en rond) c'est celui d'une réflexion juste pour s'assurer que le service public sert tout le monde sur un temps le plus long possible, dans des paramètres les plus larges possibles. Mais, en retenant bien que si ça ne marche pas, alors des changements s'imposent.

Continuité du service

Ces changements s'imposent ou s'imposeront mais pas du fait de changements des politiques ou même d'absence des politiques. Ces changements s'imposent ou s'imposeront tout en maintenant la continuité du service au public. Il n'y a pas de continuité du service public. En cas de changement c'est bloqué, on ne peut plus rien signer, il faut attendre que tout soit passé par la voie officielle (quelque qu'elle soit...). Le public a le droit d'avoir confiance dans le fait que le service public existe, fonctionne, en permanence et de façon stable.

Actuellement, nous observons un service à un certain public, dont l'image change selon celle de la politique en place et c'est pourquoi nous insistons sur la nécessité de rappeler et d'appliquer les valeurs liées à l'existence même du service public.

Le service public porte des valeurs essentielles

Neutralité, impartialité et objectivité

Le service public est neutre, impartial et objectif parce qu'il ne doit pas avoir de préférence, il ne doit pas traiter la personne qui est en face de lui de manière différente d'une autre personne. Il doit viser à assurer l'égalité de traitement de ses usagers, sans distinction, directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit. Il n'est pas réservé aux privilégiés de naissance ou aux plus fortunés, mais est offert à tous, en principe dans les mêmes conditions.

Respect des lois et réglementations

L'intérêt de déterminer ce qui est juste et pour le bien collectif, c'est qu'il n'y a pas de règles implicites, pas d'interprétation subjective par ceux ou celles qui servent le public. Des lois et réglementations existent, elles sont appliquées et respectées, et on ne découvre pas du jour au lendemain que dans un coin une seule personne a créé sa propre réglementation sans que personne ne s'en soit rendu compte et bloque toute une organisation.

Pour cela il faut par ailleurs :

- établir des procédures de contrôle, de l'application des règles ;
- mettre par exemple les services publics au premier rang des mesures politiques en matière de développement durable.

Professionnalisme et responsabilité

C'est avec professionnalisme que le service public doit s'exercer auprès de tous, en veillant notamment au secret professionnel, au devoir de réserve.

Solidarité

Le service public est responsable dans l'exercice du service au public, un public que l'on doit respecter et envers lequel une solidarité juste et équitable s'applique notamment pour lui de bénéficier bientôt d'une redistribution des richesses et de la croissance du pays.

Respect des décisions politiques

Des décisions sont prises par les politiques en place, ils sont en place parce qu'un vote l'a déterminé ainsi. Et si des décisions sont effectivement prises par les politiques, elles le sont normalement parce qu'elles traduisent le souhait de la majorité, non ? Si, effectivement, elles sont prises dans l'intérêt de tous.

Transparence

Et afin de confirmer cela, la transparence est le moyen le plus approprié pour permettre au plus grand nombre de visualiser ce qui se fait, pourquoi c'est essentiel de le faire, et vers quoi cela va le mener.

Donc : mettre en place des procédures claires et transparentes sur le traitement des dossiers.

Le service public sert l'intérêt général

Régulation

Il doit se traduire par la mise en place de règles servant l'intérêt commun dans les différents domaines tels que l'éducation, la santé, l'économie, la solidarité, la culture.

Application des politiques publiques servant l'intérêt général

Et les politiques publiques, à la condition de servir cet intérêt général, doivent être appliquées.

A la question « Quel domaine d'intervention pour le service public ? », nous avons apporté les réponses suivantes

Aménagement du territoire et risques naturels

OUI avec l'Etat.

Développement des ressources propres

Cela relève plus de l'économie (pêche, tourisme, culture...) ce n'est pas un domaine en soi.

Il faut identifier des secteurs de développement (stratégie économique).

Définir la stratégie revient au public, mais la mise en œuvre serait moins du domaine du public.

L'activité de production, de gestion de l'élevage relève du privé.

Economie générale

Les questions de soutien, réglementation, régulation relèvent de l'initiative publique, mais ça n'est pas au pays de créer des entreprises et des emplois.

Le public n'a pas vocation à couvrir la totalité des activités.

Le public peut mettre en place des incitations et mesures attractives, sans généralisation de cette notion de substitution du public là où le privé ne va pas.

Travail et emploi

L'initiative publique apparaît là encore par un rôle de régulation, d'amortisseur social, ça n'est pas au pays de créer des entreprises, mettre en place des dispositifs d'incitation de création d'emploi.

Le service public peut permettre la connaissance du marché (statistiques) et des besoins de formation éventuels.

Culture et patrimoine

Il faut favoriser la création artistique, l'expression culturelle.

Le patrimoine est un bien collectif dont le service public est le garant.

Or, à l'heure actuelle, il est peu pris en compte par le politique bien qu'important dans la vie de la population, et peut devenir un élément important du développement économique.

Il faut soutenir les initiatives du privé - le mécénat peut intervenir dans le financement.

Enseignement

C'est un secteur d'intervention traditionnel du public.

Financements Etat/pays/communes

Comment est planifiée la formation en fonction du marché du travail ?

Quelle corrélation entre diplômes et marché du travail ?

Les besoins sont difficilement identifiables. Il est également difficile de trouver des filières qui forment suffisamment de jeunes. En résumé, il y a un problème de réactivité pour mettre en place les formations, diplômes par rapport aux besoins identifiés aujourd'hui.

Il faut une politique de formation, orientée vers des formations plus « professionnalisantes » (quid de la balance entre savoirs versus savoirs faire)

Santé

Elle est d'utilité publique, c'est une préoccupation générale. Nous avons tous droit à l'accès aux mêmes soins.

Le « privé » apporte son professionnalisme, son savoir faire. Le public apporte les financements.

Il faut trouver des solutions innovantes à l'échelle de la Polynésie française. Mais là encore la Polynésie française a-t-elle les moyens d'assumer seule cette offre de soins démocratiques sur toute la Polynésie ?

Sur des prestations particulières, il y a déficit de l'offre libérale, donc nécessité de maintenir l'offre publique.

En définitive il relève du domaine public : la planification, le contrôle.

C'est un secteur «business », où il y a très peu de contrôles.

Est-ce qu'il y a des possibilités de faire des économies sur le prix des médicaments, des examens ?

L'aspect psychologique n'est jamais mis en avant dans le domaine de la santé, lorsqu'on évoque les EVASAN en métropole ainsi que leur coût financier et la justification d'un service de radiothérapie dans le nouvel hôpital.

Il faut rassurer les habitants pour qu'ils restent dans les îles, en mutualisant les moyens, en capitalisant les modalités de financement (public payé au mois alors que le privé est payé à l'acte).

ILM : il est pertinent qu'un EPIC fasse autant de choses, mais il faut pouvoir mutualiser, là encore, les moyens avec d'autres services publics. Il y aurait 700 millions de gains si on mutualisait les moyens au niveau des laboratoires.

Il faut proposer des alternatives en matière d'efficacité et de pertinence des missions.

Les décisions devraient être prises sur la base d'analyses fines, chiffrées objectives et factuelles.

Le CHPF est financé par la CPS alors que la DS est financée par le budget du pays, il y a un problème de gouvernance, il faudrait passer par une source de financement unique pour mutualiser.

Il faut accentuer le volet préventif, mais ces programmes doivent être suivis. Lorsqu'il y a des restrictions budgétaires, c'est toujours le volet préventif qui est touché en premier.

Il faudrait distinguer les réseaux d'eau potable de l'eau domestique.

Certaines décisions dans un secteur vont impacter d'autres domaines, il est donc important de décloisonner les secteurs, mais ceci suppose des moyens importants.

Utilité de connaître les comptes de la santé, il faudrait pouvoir disposer de ces comptes également pour les autres secteurs pour avoir une vision des dépenses dans les différents secteurs.

Il faut pouvoir disposer d'une politique générale sur l'échelle de la Polynésie.

Protection de l'enfance

Il faut également éduquer et responsabiliser les parents.

C'est un domaine relevant du public.

Solidarité et cohésion sociale

La solidarité relève de l'intérêt général.

Mais en matière de cohésion sociale : les pouvoirs publics financent sans avoir un droit de blocage.

Les comptes sociaux devraient être soumis au contrôle de l'Assemblée de la Polynésie française ;

Il faut redéfinir les missions.

Quid des mutuelles dans la solidarité et la cohésion sociale ?

Jeunesse

C'est une population à part.

Thématique transversale : il faut développer une sensibilité particulière pour le public jeune et les « matahiapo » dans les autres domaines.

Sports

C'est un domaine qui relève du public. Une politique de financement des équipements en partenariat avec les communes et encouragement aux sports de haut niveau.

Comme pour la culture, dans le sport, on doit pouvoir faire appel au mécénat, mais il demeure très faible en Polynésie française.

Environnement

Une intervention en partenariat avec l'Etat pour la gestion des biens publics et collectifs (ex : en matière d'eau (gestion de la ressource gérée par le public).

L'organisation et l'évaluation et qualité de la ressource relève du public, alors que l'exploitation peut être donnée au privé.

Le monde associatif peut également intervenir en tant que partenaire, mais ne doit pas fonctionner uniquement avec des fonds publics.

Il y a des problèmes d'application de la réglementation qui n'est pas assez simplifiée, ou trop peu contrôlée.

Equipements structurants

Tous les équipements utilisés collectivement relèvent du public.

Le choix de la structure devrait se faire en fonction du service rendu (pertinence d'un EPIC ?).

Des avis de regroupement ou de redéfinition de l'utilité ont été émis lors des ateliers de réflexion :

- LTTP est une activité rentable et peut intéresser le privé.
- PAP : devrait revenir à la chambre du commerce (proposer un vrai statut de chambre consulaire).
- Ainsi que le port de pêche qui sont des activités commerciales.

Il avait été proposé de supprimer certains EPIC, SEM ainsi qu'un transfert de structures vers le privé (LTTP, SEP, AET).

Concernant la mission d'aménagement général, il est important de programmer et de planifier dans ce secteur qui relève du public. Les EPIC peuvent être utilisés en tant qu'opérateurs.

Il faudrait étoffer la direction de l'équipement en réorganisant le service.

Concernant les besoins de logements sociaux, il faudrait diversifier les offres, mais il y a un manque d'opérateurs dans ce secteur.

La problématique des îles : le privé est absent, il y a un intérêt à faire travailler la population locale.

Le choix du périmètre d'action du public va déterminer le coût et la mise en œuvre. Ce choix doit être guidé par la société que nous voulons.

Proposition de regrouper des structures : OPH/FDA ; SAGEP/EDA ; AET/ DIREN.

Energie

La politique énergétique, le schéma directeur relève du public.

L'exploitation doit être privée.

Intervention du public en terme d'incitation par exemple.

Définir une méthode de base et l'appliquer en tant que grille de lecture.

Postes, télécoms et nouvelles technologies

La régulation, réglementation dépend est du domaine public.

Mais toute la partie opérationnelle devrait relever du domaine privé.

Médias

L'information plurielle, fait partie de l'intérêt général.

Il faut éviter des monopoles.

Mais il faut une information culturelle, de proximité, qui soit complémentaire, et non concurrente.

Le service public doit agir de sorte à faciliter la pluralité.

Transports

La surface sur laquelle s'étend la Polynésie française rend nécessaire l'implication du public, et cela notamment en ce qui concerne les archipels des Marquises, Tuamotu et Gambier et Australes, et les Iles Sous le Vent.

Cas à particulier pour la ville (Papeete) : limite est floue entre les interventions du public et du privé.

Une délégation de service public est envisageable là où la notion de rentabilité est considérée (là où ça n'est pas rentable intervient le service public).

Le service public est maintenu là aussi pour la régulation (exemple : licences des taxis).

Urbanisme, habitat et foncier

C'est la responsabilité du public.

Mais une simplification des procédures est essentielle, nécessaire.

Est-ce que l'habitat social peut être pris en charge par un service public.

L'ensemble du service public n'est pas forcément assuré par l'administration

Cet intérêt général n'est pas dépendant de l'administration. L'administration n'est pas la seule à pouvoir assurer le service public, des entreprises publiques peuvent être créées parce que peut-être leur forme juridique leur permet d'agir avec plus de possibilité, de facilité, des délégations de service public peuvent également être données par exemple pour l'assainissement, le transport.

Le service public ne doit pas se substituer au privé

D'autant que, ce service public, s'il est assuré de manière efficace, continue et sur une surface aussi grande que la Polynésie, par une entreprise privée, pourquoi créer encore un organisme qui lui fait concurrence ?

Cependant, il y a des secteurs qui actuellement ne peuvent pas être mis entièrement de côté : j'ai le droit de recevoir des soins corrects où que je sois en Polynésie française, j'ai le droit de recevoir une éducation correcte où que je sois en Polynésie française. Une personne, une entreprise privée voit d'abord son intérêt, la rentabilité de son action.

L'intérêt général sert tout le monde, et non un seul ou une seule.

Le service public garde en tête l'intérêt de tous.

Le service public doit être performant

Optimisation des moyens

Cependant, si le service public n'est pas performant, il ne sert à rien si ce n'est à vider les caisses du pays.

Le service public doit être plus présent, les missions redondantes et inadaptées parfois doivent disparaître. Il faut chercher à rester efficace.

Démarche de performance

On dit qu'il n'y a plus de financement, mais est-ce que cela empêche de faire quoi que ce soit ? Dire simplement, il n'y a plus de sous dans la caisse, est-ce que c'est fait pour rassurer le public ? On peut faire plus avec peut-être moins de moyens si ce n'est autant. Le financement public est certes jugé insuffisant mais il permet la régularité du service. Par contre, il faut l'expliquer au public qui doit lui aussi écouter, entendre et comprendre le pourquoi de telle ou telle mesure d'expansion ou de récession.

Et la définition des objectifs à moyen et long terme pour chaque type de service public (orientations stratégiques), l'évaluation des étapes et moyens de mise en œuvre en termes de coût, de délais et d'impact sur l'organisation actuelle (plans d'actions). Dès lors, pour chaque étape, il faudra donc identifier les indicateurs de performance ou d'atteinte des objectifs à observer (exemple : tableaux de bord adaptés au suivi et au pilotage à tous les niveaux hiérarchiques).

Professionnalisme

Par ailleurs, parmi les acteurs du service public il y a ses agents, lesquels doivent être animés par un esprit de service. Cet esprit de service à autrui s'il n'est inné chez une minorité de personnes, peut s'apprendre. La motivation à servir l'autre de manière professionnelle et efficace doit être comprise par ceux-là même qui exercent le service au public. La mise en place de formations continues, une utilisation des compétences de chacun à des postes qui leur correspondent au mieux doit permettre leur épanouissement. Mais ils doivent eux aussi être écoutés et entendus, à condition bien entendu qu'ils s'expriment et avec explication détaillée sur le pourquoi de leur souhait. S'ils n'ont pas de réponse positive à leur requête, prendre le temps de leur expliquer pourquoi cela n'est pas possible, et surtout dans combien de temps cela serait réalisable, est essentiel aussi.

Ainsi, il a été préconisé notamment :

- la nécessité d'une veille permanente et d'une adaptation des textes ;
- de faire connaître les droits et obligations de l'agent public ;
- le développement de la formation continue ;
- d'envisager des mesures incitatives à la performance (y compris financières) ;
- d'assurer une gestion effective des carrières (ex : « océanisation » des cadres)

Une charte du service public peut permettre de développer également le service public en Polynésie française puisqu'elle aurait pour objectif, si l'on reprend ici les termes issus d'une charte qui existe déjà au niveau national : de faciliter l'accès des usagers dans les services, d'accueillir de manière attentive et courtoise, répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé, traiter systématiquement la réclamation, recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public.

En effet, trouvons-nous normal qu'un usager du service public soit ballotté d'un service à un autre sans que l'agent du service public, les agents du service public n'aient pris ne serait-ce que quelques minutes pour poser les questions qu'il faut et orienter le mieux possible cet usager.

Projets de service

La performance doit exister dès lors pour un ensemble d'agents, un service qui par le biais de projets de service doit pouvoir dans la mesure de ses moyens humains ou techniques répondre aux besoins définis par le politique, qui est élu et doit rester le plus fidèle possible aux promesses qu'il a faites.

Dire un jour nous allons faire « ça » sans dire pourquoi, ni prévoir ce qui doit arriver par la suite ne permet pas de projet de service avec des fondements solides. Il en résulte tout au plus, de petites feuilles de route et la multiplication de réglementations qui se croisent, se chevauchent ou se contredisent, pour parer à une urgence politique, sociale, économique de dernière minute.

Parce qu'une orientation si ce n'est claire, mais le plus précise possible, et facile à comprendre pour l'agent qui rend le service au public doit lui permettre à lui ensuite de l'expliquer à l'utilisateur. Car que répondre à la question : Vous êtes là pour quoi alors ? Et cette question ne vient pas toujours de l'utilisateur lambda.

Le service public doit réformer son fonctionnement

Simplification des procédures

C'est là que le fonctionnement doit être revu, réformé afin de simplifier les procédures et que l'administration notamment ne se nourrisse pas de ses propres procédures.

Décloisonnement

S'il faut réunir des services pour un meilleur fonctionnement, et éviter que ceux-ci se referment sur eux-mêmes, qu'il en soit ainsi. Et réussir à expliquer cela aux agents du service public est un fait essentiel, c'est-à-dire leur faire comprendre en quoi cela peut permettre de s'ouvrir et résoudre les problèmes des usagers.

Mesurer l'impact de l'action publique

Par ailleurs, nous insistons sur le fait que les arbitrages ou hiérarchisations d'actions doivent se faire en fonction de l'intérêt du plus grand nombre et non en fonction de l'intérêt de l'administration ou du fonctionnaire.

Proximité

Il est nécessaire que le service public cherche à faciliter l'accès des citoyens au service public, par l'utilisation des nouvelles technologies notamment l'e-administration, l'administration en ligne.

La proximité peut s'exercer par le développement de la déconcentration, la mutualisation des moyens. Ainsi, une même structure peut offrir plusieurs services publics pour assurer la couverture du territoire : utilisation des agences OPT, équipement ou SDR dans les îles, par exemple.

Une plus grande amplitude d'ouverture des guichets est suggérée également, car en effet, pourquoi l'usager, le citoyen devrait-il se retrouver « otage » d'organisation horaire plus adaptée à l'agent public qu'au service au public.

Harmonisation des réglementations

L'harmonisation des réglementations se fera par un travail inter services pour alléger les réglementations et lever les contradictions entre les unes et les autres.

Communication

Et enfin, la communication de toutes ces actions et réglementations sera facilitée par le fait d'offrir au citoyen une meilleure lisibilité du service public, par l'émission de brochures, la création de site Internet, des supports réunissant les informations essentielles, clairement exprimées, explicitées du service public (comment obtenir un permis de construire ? – quelle(s) taxe(s) dois-je payer quand je construis ma maison ?...)

Conclusion

Voici donc les grandes lignes que nous avons dégagées de nos travaux, des grandes lignes à la mesure de l'envergure que représente la refonte du service public.

Rappelons-le encore, le service public doit être au service du public, un service public qui applique une certaine éthique, un service public qui sert l'intérêt général, de manière performante même s'il doit pour cela être réformé.

5.4 Restitution de l'atelier 4

5.4.1 Participants et animateurs de l'atelier 4

Participants : Johanna CROS-FROGIER, Patrick HOWELL, Patricia LO MONACO, John MAONO, Brigitte OTTAVY, Régis PLICHART, Nicolas PONZO, Sandra SHAN SEI FAN, Viri TAIMANA, Teddy TEHEI, Geneviève TEHETU, Francine TSIU FOU, Nelly TUMAHAI et Ronald YOU.

Animateurs : June FRIEDLAND, Guillaume LARDILLIER et Nicole TERRAILLON

5.4.2 Recommandations de l'atelier 4

Préambule

Le service public ne peut pas rester figé indéfiniment dans ses habitudes, ses pratiques, il se doit d'évoluer au même rythme que la société.

Ce que nous vivons actuellement est le produit de notre histoire. Nous sommes passés d'une culture autochtone à une société ouverte sur le monde et à un nouveau modèle social.

Pendant longtemps, l'administration de moyens était adaptée à un modèle économique donné. Cela n'est plus le cas.

Aujourd'hui, la démographie a changé, les moyens financiers également.

De mauvaises décisions politiques sont à l'origine d'une partie des difficultés actuelles du service public. Un certain climat de malaise règne au sein de la population quelque soit sa catégorie socioprofessionnelle.

Des revendications commencent à émerger.

La démarche d'amélioration actuelle est un des éléments qui permettent de désamorcer le risque de révolution sociale, tout comme l'ont été les Etats généraux de l'outre-mer en Polynésie française. Le rapport BOLLIET, même s'il a été initié pour d'autres motifs, s'inscrit pleinement dans cette dynamique.

Dans la continuité de cette réflexion, ont été organisées les Assises du service public. Le cheminement nous amène aujourd'hui à redéfinir le périmètre du service public pour répondre aux problèmes de la société actuelle.

Persuadés du bien-fondé de la démarche, des citoyens, tous volontaires, ont répondu favorablement à l'appel de l'équipe projet. Ils ont été répartis en ateliers, qui ont été recomposés plusieurs fois suite à un certain désarroi devant la méthode et les questionnements proposés.

Nous, atelier 4, avons tenté d'apporter des éléments de réponse aux trois questions qui nous étaient posées :

1. Quel périmètre pour le service public du Pays et quelles priorités d'intervention ?
2. Quelle organisation et quelles modalités d'exercice du service public ?
3. Comment optimiser l'action publique et l'administration du Pays ?

Si l'atelier était composé majoritairement de personnes issues du secteur public et d'une proportion beaucoup moindre de la société civile, les participants ont recherché le consensus. Les éléments de réponse apportés ont tenté d'être les plus honnêtes possibles.

Voici donc nos principales préconisations.

Un projet de société indispensable

Avant de parler du service public, il a paru pertinent à l'atelier 4 d'aborder la question du rôle du politique.

En effet, nous avons observé que l'administration n'était actuellement considérée que comme le bras armé du politique. Or, un projet de société doit être indispensablement réfléchi en collaboration avec toutes les parties prenantes, institutions, administrations, collectivités, société civile.

Le projet de société doit s'inscrire également dans une logique de développement durable (le groupe a l'impression qu'actuellement, on s'inscrit dans une logique de sous-développement).

Le modèle économique doit être viable, pour toutes les composantes de la société, sans exclusion. Il nécessite de faire des choix (à court, moyen, long terme) en plaçant constamment le citoyen, le contribuable, l'usager, les particuliers comme les entreprises, au cœur des préoccupations.

Le citoyen doit être acteur. Il faut que la société civile puisse participer directement aux choix de société, aux grands projets économiques. Il faut rompre avec la tradition d'une relation inégale entre l'administré et l'administration tout en sachant que le politique décide.

Mais rien ne nous semble possible sans une nouvelle éthique de la politique et de l'homme politique....

Ce sont, à notre sens, les conditions *sine qua non* du succès de la démarche de refonte du service public.

Quel rôle pour le service public ?

Pour l'atelier 4, le périmètre du service public ne peut pas être fixé de façon théorique ; il doit être appuyé sur des éléments-clé :

- les besoins fondamentaux de l'individu,
- les capacités du secteur privé,
- les moyens disponibles, humains, technologiques et financiers,
- une logique de performance,
- une bonne programmation des actions.

Il est essentiel de développer dans le service public une culture de l'évaluation, des actions menées et des résultats obtenus, pour adapter en permanence le périmètre du service public à l'évolution de la société.

En réponse aux questions posées, l'atelier 4 s'est attaché, secteur par secteur, à analyser l'organisation actuelle du service public et à proposer des pistes d'amélioration. Au total, ce sont plus de cinquante recommandations sectorielles qui ont été remises à l'équipe projet.

Les reprendre toutes dans ce Rapport aurait été fastidieux. Nous avons choisi de n'évoquer que celles qui nous paraissaient les plus évocatrices ou les plus essentielles.

Au minimum, l'atelier 4 estime que le service public doit assurer les missions suivantes :

1) Etre au service du projet de société.

Jouer pleinement un rôle de conseil, d'orientation et de planification ; il doit être une force de proposition pour les choix essentiels de société ;

Décliner la stratégie du gouvernement en programmes d'actions précis, qui permettent de cibler les actions à mener (et de justifier la non-intervention dans des domaines non prioritaires) ;

2) Mettre l'accent sur les fonctions de réglementation, de contrôle et de sanction, qui sont essentielles à la défense de l'intérêt général, à la vie en collectivité et à la gestion des ressources dont l'homme est tributaire.

L'atelier 4 recommande notamment que l'inspection générale de l'administration développe un pôle de compétences en matière de contrôle et d'enquête, grâce notamment à l'emploi de spécialistes confirmés, possédant des compétences financières pointues, ainsi qu'une bonne connaissance de la réalité de terrain.

L'atelier 4 préconise également qu'une aide à la rédaction des réglementations soit apportée en amont aux services techniques par le secrétariat général du gouvernement et le haut conseil de la Polynésie française, plutôt qu'une censure en fin de processus.

3) Produire un service qui soit accessible aux usagers, adapté et pragmatique.

Veiller à assurer la continuité du service public, à la fois par la pérennité des dispositifs de soutien et d'aide destinés aux particuliers ou aux entreprises, mais également des moyens de transport, etc. ;

Défendre l'égalité de traitement des usagers, grâce à des procédures claires et connues de tous, qui permettent de connaître précisément les motifs des décisions de l'administration, notamment en matière de logement social.

Assurer les minima sociaux aux individus et aux familles (prestations familiales, aides aux personnes sans ressources, ...) mais dans le cadre d'un projet de société clair et pérenne, qui exclut tout assistanat ;

L'atelier 4 défend notamment le projet d'un guichet unique spécial « aides », qui serait chargé de la gestion et du contrôle de toutes les aides matérielles et financières octroyées par le Pays, quelque soit le domaine considéré (logement, subventions, aides sectorielles, ...) ou le public visé (particuliers, entreprises, associations).

Les services techniques, uniquement chargés de donner un avis technique, pourraient recentrer leur action sur la prospective, le contrôle et la réglementation.

Ce guichet unique « aides » devrait être décentralisé. Les tavana hau devraient jouer un rôle prépondérant, y compris aux IDV, pour gagner en efficacité, en transparence et en transversalité.

En matière de santé publique, s'appuyer sur un véritable projet de société, qui se traduise par une rationalisation des choix, une programmation précise et des mesures innovantes.

L'atelier 4 est très favorable à ce qu'une réflexion s'engage sur les points suivants :

- instituer une permanence des médecins libéraux, la nuit et les week-ends, qui assureraient la prise en charge « des petites urgences ». Ceci réduirait l'encombrement des services d'urgences hospitaliers et améliorerait la qualité du service rendu au malade,
- instituer, pour tous les ressortissants des régimes sociaux, le « médecin référent » qui serait le seul habilité à délivrer des arrêts de travail, à prescrire des consultations de spécialistes ou à adresser des patients à l'hôpital,
- instituer la traçabilité des arrêts de travail (en cas de nomadisme médical), grâce à la mise en place du dossier médical informatisé, outil essentiel de maîtrise de dépenses de santé,
- intégrer l'évolution de la CPS dans la réflexion générale sur l'évolution du service public de santé (au regard des montants financiers considérables en jeu tant pour le secteur maladie que pour le secteur retraite),
- développer l'éducation à la santé et le recours à des « assistants de santé » chargés d'une action de proximité, enrayer la culture du « tout-médecin ».

4) En matière économique, n'intervenir que si le secteur privé est défaillant ou en crise ; le service public n'a pas vocation à concurrencer les acteurs économiques, ni à empiéter sur leur activité.

Impulser l'innovation (en matière technologique) puis laisser la place au secteur privé ;

Ne mener que des activités nécessaires au bien-être de la collectivité ; toujours garder à l'esprit cette finalité et ne pas hésiter à remettre en question des activités devenues inutiles ou redondantes.

L'atelier 4 recommande notamment de mutualiser les moyens (ressources humaines, moyens matériels et financiers) des structures publiques qui ont des missions voisines, après avoir clairement redéfini les objectifs à atteindre par le service public et ceux qui doivent être assurés par le secteur privé. Ainsi, il recommande de réfléchir à la mutualisation des moyens des bureaux d'étude de la SAGEP de l'EAD et de la DEQ. De même, on devrait chercher à mutualiser l'action des services en charge du contrôle de la construction - environnement, hygiène, urbanisme - pour améliorer les délais d'instruction et la cohérence des procédures.

L'atelier 4 recommande également d'envisager la fermeture de la délégation au développement des communes. Les aides aux communes devraient être exclusivement liées à des accords de partenariat avec le Pays, compte tenu de la répartition des compétences, et elles devraient être versées par le guichet unique « aides » présenté ci-dessus.

L'atelier 4 propose enfin d'évaluer l'efficacité de l'action des sociétés d'économie mixte. S'agissant notamment de la Société du Port de pêche de Papeete (SPPP) et Tahiti Nui Rava'ai (TNR), ont-elles eu un impact positif majeur sur le développement de la pêche en Polynésie française ? Si le résultat obtenu n'est pas positif, il faut envisager de supprimer ces deux structures. Les aides accordées par TNR pourraient être gérées par le guichet unique « aides » évoqué précédemment et la SPPP pourrait utilement être intégrée au Port autonome de Papeete.

5) Optimiser les choix logistiques nécessaires au bon fonctionnement du service public ; les décisions prises en matière de logistique sont trop souvent mal préparées et mal évaluées.

L'atelier 4 préconise ainsi que l'informatisation du service public soit une véritable priorité. Il faut une politique claire et pluriannuelle de renouvellement des logiciels et des matériels, et de développement des réseaux ; il faut améliorer sensiblement le pôle de compétences en matière de développement des applications, notamment par l'assistance aux utilisateurs dans la définition de leurs besoins.

L'atelier 4 préconise également que le gardiennage des bâtiments publics soit entièrement repensé et que la gestion des espaces publics soit confiée à une structure qualifiée. Il est urgent par exemple de retirer la gestion des places Toata et Vaïete au service de la culture et du patrimoine pour la confier à la structure en charge du domaine, dont la professionnalisation devrait être améliorée.

6) Gérer au mieux les fonds publics et rendre des comptes de leur utilisation.

L'atelier 4 recommande ainsi que les délégations de service public soient régulièrement évaluées et renégociées, au bénéfice de l'intérêt général. Il cite notamment les cas de EDT et de Air Tahiti.

L'atelier 4 préconise également que les recommandations des organismes d'audit et de contrôle (Cour des comptes, Chambre territoriale des comptes, inspections, ...) soient suivies des décisions qui s'imposent quand des dysfonctionnements ont été clairement identifiés par les juges ou les enquêteurs ; si nécessaire, il faudrait envisager de mettre en place une autorité indépendante à cet effet.

Enfin, l'Atelier 4 constate que les citoyens sont demandeurs d'une information, accessible et complète, sur l'utilisation des fonds publics – par exemple, sur les voyages des élus à l'étranger. On peut citer le modèle scandinave. Le maître mot doit être la transparence.

Comment optimiser l'action publique et l'administration du Pays ?

Pour optimiser l'action publique et l'administration du Pays, il faut adopter une logique de performance avec des objectifs, des évaluations et des résultats, selon une démarche qualité, avec la mise en place d'indicateurs idoines.

L'organisation pyramidale a vécu, la transversalité est une obligation.

L'exemplarité doit être une valeur prônée et partagée par les autorités politiques, ses institutions et son administration.

Cette démarche nécessite d'avoir une **fonction publique humaine, performante avec des outils adaptés et une nouvelle philosophie de l'accueil et du respect du public.**

Par fonction publique performante, nous entendons :

- que les bonnes personnes soient à la bonne place à tous les niveaux de la hiérarchie, qu'il y ait une vraie politique d'évaluation des besoins de qualification dans des secteurs pointus et prioritaires,
- que la compétence soit la principale référence,
- que cette compétence soit entretenue par une formation adaptée, continue et qualifiante,
- que des possibilités d'évolution de carrière ou de réorientation soient proposées en fonction des axes prioritaires de développement ;
- que les carences de management qui engendrent un absentéisme, une inefficacité, des arrêts de travail non sanctionnés, entretenus par un dispositif administratif inadapté, soient amendées de façon constructive et productive. Il est nécessaire de mettre en place une gestion des ressources humaines mettant en valeur les performances individuelles des agents par un système de valorisation adapté.

Par ailleurs, on ne peut pas optimiser l'action et l'administration du Pays si l'on ne donne pas aux agents la même considération, qu'ils soient à l'œuvre sur le terrain ou à l'échelon central. Il n'y a pas de secteur d'intervention de moindre importance.

Pour les mêmes raisons, les régimes indemnitaires doivent être supprimés ou, à défaut, entièrement repensés.

Par « outils adaptés », nous proposons de :

Mutualiser les moyens et les hommes par secteur d'activité avec un regroupement physique pour une optimisation maximale ;

Créer des centres administratifs, desservis par des moyens de transports en commun efficaces, comportant des pools d'activités, services complémentaires ;

Mettre en place des guichets uniques qui permettent une synergie de moyens (humains, techniques et financiers), une réduction des délais d'instruction et un accueil global (le client a accès à plusieurs services touchant au même secteur situé dans une aire géographique donnée) ;

Développer la e-administration permettant au public d'effectuer le plus grand nombre de démarches possibles et de suivre en temps réel l'instruction de sa demande ; remplacer les sites sectoriels dispersés par une e-administration unique ;

Mettre en place des guichets généralistes d'information du public (démarches, procédures, etc) pour ne pas oublier le public qui n'est pas en pointe au niveau des nouvelles technologies ;

Instituer un médiateur indépendant à la disposition du public et de l'administration en cas d'antagonismes.

La nouvelle philosophie de l'accueil et du respect du public permettra de :

- Développer une vraie culture « clients » sans pour autant tomber dans le clientélisme, le «service » du public doit être au cœur du travail de l'agent public ;
- Humaniser les rapports agents/clients en levant l'anonymat des agents (badges, pancartes) ;
- Réconcilier l'administration avec la population par la mise en place d'enquêtes de satisfaction et des moyens matériels de répondre à leurs réclamations ;

Développer des outils de communication adaptés au grand public faisant apparaître de manière transparente l'action des institutions et des administrations (coûts des missions, coûts de fonctionnement, patrimoine,...)

Conclusion

L'atelier 4 a tenté d'apporter une réponse sincère et circonstanciée aux questions posées. Tous les participants sont convaincus de l'urgence qu'il y a à réformer le service public, à la repenser pour en faire un acteur clé du développement durable de la Polynésie française.

Nous espérons que ce rapport, ainsi que ceux des autres ateliers, ne sera pas rangé sur une étagère. Ne donnons pas raison à ceux qui disent, comme André GIDE :

« Toutes choses sont dites déjà, mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer ».

5.5 Restitution de l'atelier 5

5.5.1 Participants et animateurs de l'atelier 5

Participants : Claudette BOGEY, Tokainiua DEVATINE, Hervé DUBOST-MARTIN, Jean-Claude GUGIMAYER, Thilda HAREHOE, Jean-Paul LEHARTEL, Catherine ROCHETEAU, Judex TAPUTUARAI, Lionel TEIHOTU, Gaston TETUANUI.

Animateurs : Louis SAVOIE assisté de Liliane COMBE

5.5.2 Recommandations de l'atelier 5

Introduction

Les réunions se sont tenues les mardi et jeudi 17,19, 24, 26 et 31 mai. La dernière séance a eu lieu le mercredi 1^{er} juin 2011. Durant 3 semaines les réflexions et les débats qui se sont déroulés étaient associés à trois questionnements :

- Quel doit être le périmètre du service public ? Quels peuvent être les critères et la méthode pouvant nous mener dans une démarche consensuelle fondée sur le respect des principes fondamentaux du service public ainsi que d'une exigence de cohérence des propositions à formuler ?
- Quelle organisation et quelles modalités d'exercice du service public ?
- Comment optimiser l'action publique et l'administration du pays ?

Le présent document rend compte des réflexions du groupe de travail de l'atelier n°5.

La redéfinition du périmètre du service public

Constatant que la Polynésie française connaît une crise structurelle d'une très grande gravité.

Constatant que les causes de la crise perdurent depuis presque une décennie et sont largement imputables à une défaillance importante de la gouvernance polynésienne.

Constatant que l'organisation actuelle de l'appareil public polynésien est marquée par une implication trop importante et souvent peu efficiente des autorités publiques dans l'économie, préjudiciable à l'initiative privée et source de désordres sociaux.

Conscient que la culture permet d'initier et d'accompagner des changements de mentalité. Il convient d'intégrer le rapport de la population à sa culture et à son évolution dans tous les travaux de réflexion visant à repenser la société dans son fonctionnement.

Conscient qu'une refonte du service public est salutaire. Elle doit permettre d'engager des procédures de réduction de la mainmise des autorités publiques et en particulier des responsables politiques sur les leviers de l'appareil économique, des conditions d'accès et de valorisation des ressources du pays et sur la capacité de chacun de disposer d'un logement, de disposer des moyens de réaliser la liberté de se déplacer dans des conditions de coût et de sécurité acceptables, d'avoir accès aux soins et surtout sur les possibilités ouvertes aux nouvelles générations d'accéder à un enseignement et une formation professionnelle leur permettant de bâtir de manière confiante et responsable leur plan de vie.

Conscient que la refonte à mettre en œuvre ne peut se limiter à de simples réformes administratives justifiées par les contraintes du redressement nécessaire du budget du pays. Elle ne peut non plus se limiter au cadre institutionnel de l'autonomie. Elle appelle également un recadrage des relations entre le Pays, l'Etat et les communes et l'instauration d'outils et des procédures de concertation et de coordination des stratégies et des politiques de mise en œuvre de l'action publique, en faveur de la promotion culturelle et sociale de la population, de la protection et ainsi qu'en faveur d'un développement durable orienté vers une réduction de la dépendance du pays à l'égard des transferts publics appelés à se réduire inéluctablement.

Conscient que dans la continuité des travaux des Etats généraux de 2009, les réformes doivent s'inscrire dans un projet de refondation de la société polynésienne que les dirigeants politiques doivent porter dans leur programme et légitimer par le suffrage universel.

Conscient que le redressement du pays exige le rétablissement d'une confiance forte de la société polynésienne en elle-même, dans la capacité des décideurs publics à identifier les véritables enjeux, à concevoir de manière pertinente les politiques sectorielles, à les valider par une adhésion de la population et à les mettre en œuvre dans le respect de l'intérêt général et d'une mobilisation non excessive des ressources publiques.

A propos de la redéfinition du périmètre du service public, il est ressorti des discussions de l'atelier 5 qu'excepté tout ce qui relève des missions régaliennes de l'Etat (Sécurité, Justice, Défense,...), le financement de l'administration pouvait être repensé pour chaque mission de service public, particulièrement lorsque l'action publique s'inscrivait dans la sphère « non marchande ».

Dans le modèle français, des missions considérées comme relevant du service public, telle que l'éducation, s'inscrivant dans la sphère « non marchande » et assumées par des organismes publics, relèvent ailleurs de la sphère marchande. Le coût de cette mission est alors assumé par des opérateurs privés.

Les principes républicains de Liberté (liberté de choisir une discipline universitaire), d'Egalité (égalité des chances donnée à chaque citoyen) et de Fraternité (dispositif de solidarité battant en brèche la loi du plus fort financièrement) peuvent être préservés par des régimes de bourses attribuées aux mérites et au besoin par voie de concours.

Organisation et modalités d'exercice du service public

« Toute création d'une structure ou d'un organisme public doit être maintenue en fonction de son efficacité ». Cette formule conduit à souligner le fait que les missions de contrôle ou de suivi de la gestion des démembrements administratifs (services, EPA, EPIC, GIE, SEM,...) ne sont pas ou sont insuffisamment assurées.

Il y a un déficit de projets politiques lisibles et cohérents conduisant à une absence de formulation de véritables feuilles de route. Dans un tel contexte, il s'avère impossible de forger les outils d'évaluation permettant de soutenir la pérennité de l'action publique par la mise à disposition de moyens sur des programmes pluriannuels.

L'organisation et les modalités d'exercice du service public devraient s'inscrire dans une logique voire une obligation de résultats. Le schéma idéal pourrait suivre l'ordre suivant :

- - projet de société,
- - politiques sectorielles inscrites dans un cadre logique en assurant la pertinence et la cohérence par une planification indicative de la mise en œuvre de l'action publique (Pays, Communes, Etat),
- - validation des objectifs associés et révisables dans le temps,
- - mise en place des indicateurs pertinents,
- - évaluation des résultats intermédiaires,
- - ajustements périodiques des moyens ou révisions des objectifs voire des politiques sectorielles.

Dans un tel schéma le « Quoi faire ? » relève de la représentation démocratique de la population, mais le « Comment le faire ? » doit être validé par des autorités techniques indépendantes, alors que la mise en place des moyens (humains, financiers, réglementaires,...), c'est-à-dire la question du « Avec quoi le faire ? » relève des arbitrages partagés entre l'assemblée et l'exécutif polynésien, arbitrages éclairés par les avis du CESC.

L'examen de différents schémas présentant l'organisation existante des administrations publiques a permis de dégager les points suivants :

Equipements structurants et logement

La première question porte sur l'objet même de certains EPA. Dans le cas de l'OPH la question est de savoir s'il appartient à cet établissement de construire des logements. La floraison des mesures (accessions à la propriété avec l'OPH, - les dispositifs du type PIM, PM, PEL) semble aller de paire avec une absence de véritable politique de l'habitat ne se limitant pas aux seuls logements sociaux.

L'organisation à mettre en place devrait conforter les missions des organismes publics (services, ou agences du type Agence de l'urbanisme) dans la formalisation des politiques publiques, suivies d'une mise en œuvre des choix publics du pays par le recours, dans un cadre contractuel, au secteur privé, qui doit par le jeu de la mise en concurrence garantir la bonne exécution des choix publics. Dans certains cas, le recours à des « travaux en régie » peut s'avérer plus pertinent comme c'est, par exemple, souvent le cas en milieu isolé.

Une telle démarche implique la prise en compte des questions essentielles étape par étape. Il en est ainsi de la question par exemple du foncier qui est en « amont » d'un grand nombre de choix : - infrastructures, - logements, - zones industrielle, ...

Il est proposé :

- de fermer les services dont l'utilité n'est plus avérée,
- de fusionner, de regrouper ou a minima de mutualiser les moyens des services (une soixantaine) afin de réduire le nombre de démembrements administratifs,
- de privilégier l'intervention des opérateurs du secteur privé en recourant au besoin à des délégations de service public. Dans le cas de maintien des organismes publics y compris des SEM et des EPA ou EPIC , il est demandé de les soumettre à une obligation de résultat.

Economie

Les contingences de la politique économique justifient l'intervention de la puissance publique :

- fixation et contrôle des règles d'accès et de valorisation des ressources du pays,
- fixation du cadre de formation des relations contractuelles entre acteurs économiques,
- organisation des secteurs d'activité et des professions, ...

Pour autant l'intervention directe de l'autorité publique dans l'économie polynésienne peut en altérer les mécanismes d'équilibre. Le pays, grâce au statut d'autonomie, est à la fois acteur économique et arbitre du jeu économique.

Le constat est que le pays est au terme d'un cycle économique et doit s'engager dans un nouveau cycle. Il doit résulter une remise en cause de l'interventionnisme public et cela sans tabou.

Il est proposé que le pays prépare un retrait de capitaux d'un grand nombre d'outils tels que les SEM à l'exemple de la SOCREDO, SOFIDEP , ATN, SPPP, ABT, SETIL-AERO, ADT. Une telle démarche pourrait être étendue au monde de la téléphonie et aux filiales de l'OPT.

Emploi – Formation – Jeunesse et sport

La question première est celle de la formation : - former à quels métiers ? - former qui ? – confier la formation à qui ? – fixer les limites de la prise en charge des coûts de la formation.

Quelles sont à cet égard les missions revenant au SEFI ?

Il est proposé de recenser les compétences disponibles et les besoins du pays afin de faciliter les passerelles entre les mondes de la jeunesse, de la formation et de l'emploi.

La question de la prise en charge des coûts de la formation se décline sur les points suivants :

- cantonner les boursiers aux seules personnes issues des couches sociales défavorisées ?
- élargir l'éventail des boursiers en prenant aussi en compte leur niveau d'excellence ?

Santé & solidarité

La question centrale en matière de santé est celle de la maîtrise des dépenses. La préoccupation première résulte de l'absence de schéma directeur de la santé depuis 2005.

Il est impératif de mettre en œuvre une véritable politique de santé accordant la juste importance à la prévention. Les mécanismes de prise en charge doivent prendre en compte les résultats obtenus avec le recours à un système de bonification subordonnée aux résultats.

La maîtrise des coûts de santé impose une mutualisation des moyens : cela est illustré par la multiplication des laboratoires publics (CHPF, ILM).

La question de la solidarité conduit à des constats importants :

- inégalités dans la répartition des richesses avec une progression constante de la pauvreté (près de 20% des ménages représentant 28% de la population en dessous du seuil de pauvreté monétaire),
- absence d'amortisseurs sociaux : faut-il créer une caisse de chômage ?

Le concept d'Etat providence est considéré comme caduc. La politique de solidarité a conduit à une couverture universelle de la population en matière de santé. La « soutenabilité » d'une telle politique implique une responsabilisation et une participation a minima des bénéficiaires.

Culture – Patrimoine et Communication

Il a été soulevé le fait de faire apparaître le centre des métiers d'art, le service de l'artisanat et les académies de langues polynésiennes dans la diapositive « Culture – Patrimoine et Communication ».

L'exemple de l'affectation des « marae » à différents organismes publics en charge du tourisme (Service du tourisme, GIE Tourisme) et de la Culture (Service de la Culture et du Patrimoine) fait apparaître des difficultés à appréhender et à coordonner le champs culturel. Au delà de la question du rattachement administratif, se pose la question de la gestion des sites touristiques et plus généralement du rapport qu'entretient l'administration avec la culture : faut-il la confier à des associations ou à des opérateurs privés ? La culture polynésienne n'est-elle qu'un bien marchand ? A qui et comment devrait profiter la culture ?

Il est considéré comme plus judicieux de permettre aux initiatives privées de s'exprimer : l'illustration est donnée par le souhait affichée des chefs de groupes de danses professionnelles et des associations d'organiser eux-mêmes les festivités du Heiva.

En matière de communication, la privatisation des services et des filiales de l'OPT est proposée. Le service postal dans les îles pourrait assurer les fonctions bancaires à l'échelle locale : guichet unique pour la poste et la banque.

En ce qui concerne TNTV, la question est moins de savoir s'il faut ou non supprimer cette SEM mais bien de décider d'en retirer la charge supportée par la collectivité : il appartient aux usagers concernés d'acquitter une redevance.

Résolutions

1. **Constatant une défaillance grave de la gouvernance polynésienne**, il est considéré comme impératif d'écarter tout alourdissement des prélèvements obligatoires tant que la refonte du service public n'aura pas été engagée avec la prise en compte de l'ensemble des travaux entrepris en particulier ceux devant concourir à une amélioration des performances de l'action publique fondée sur un allègement des coûts.
2. **Constatant une distribution très contrastée de la population (88 % dans l'archipel de la Société)**, il est impératif de ne pas traiter de manière égale des situations inégales (déconcentration / décentralisation)
3. **Les choix publics doivent répondre de façon pertinente aux exigences de l'intérêt général**. Ils doivent être protégés des jeux des lobbys défendant des intérêts particuliers, tout en étant à même d'avoir la capacité d'évaluer les propositions du secteur privé.
4. **Considérant que la culture permet d'initier et d'accompagner des changements de mentalité en intégrant la population dans tous travaux de réflexion visant à repenser la société dans son fonctionnement, les choix publics doivent être élaborés de manière lucide et responsable**, en aménageant une place aux cultures de Polynésie et en partant des ressources à valoriser afin de proposer des moyens durables de répondre aux besoins essentiels de la population : santé, éducation, emploi, transport, logement, etc.
5. **La priorité-doit être accordée à l'efficacité d'un service public** qui se consacre à ses missions, ouvert aux usagers, dans le respect et dans le principe de proximité.

6 Synthèse générale

6.1 Six ensembles de contributions

Les contributions aux travaux des assises du service public sont à regrouper dans six ensembles selon les modalités de participation et de transmission des idées et des avis :

- l'avis du Conseil économique, social et culturel (CESC) qui est la représentation institutionnelle de la société civile ;
- une enquête par sondage auprès du grand public et des entreprises qui a porté sur 1200 personnes choisies selon la méthode des quotas et interviewées dans la rue, et 200 entrepreneurs consultés par téléphone ;
- les exposés, conférences, tables rondes et autres contributions d'experts en divers domaines ;
- les prises de position publiques de leaders politiques, syndicaux et associatifs ;
- les contributions libres adressées directement à l'équipe de refonte du service public ;
- et les ateliers des assises.

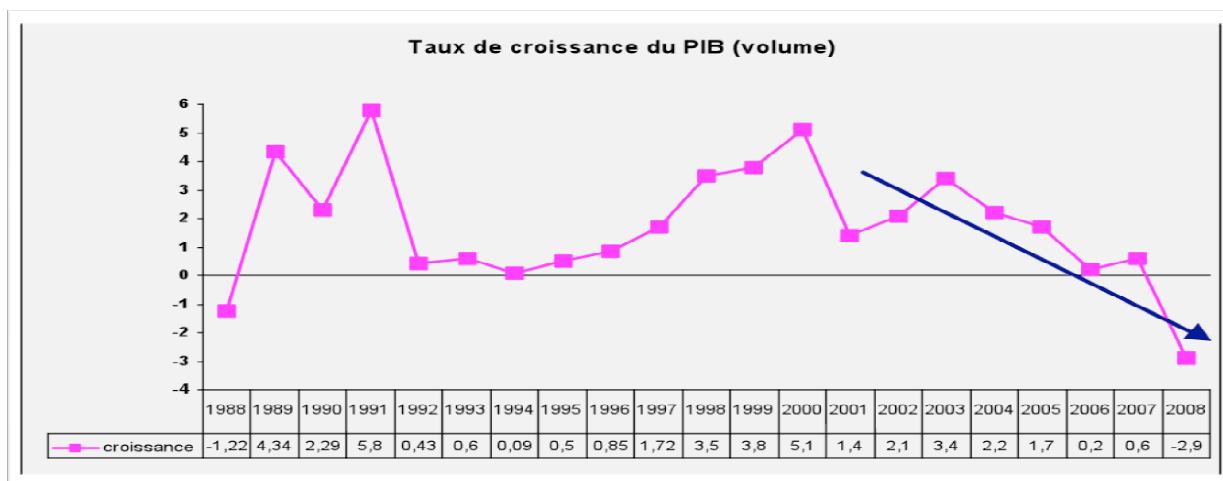
Ces derniers ont produit les recommandations les plus pertinentes de ces assises dans la mesure où les participants, d'origines variées, y ont débattu longuement, en s'appuyant sur les éléments apportés dans les autres cadres, et en s'obligeant à démontrer et argumenter leurs points de vue respectifs, jusqu'à obtenir, au sein de chaque atelier, une position consensuelle, point par point.

6.2 Morceaux choisis parmi ces contributions

Il est proposé ci-après une sélection des interventions les plus significatives qui ont marqué ces assises et ponctué le débat.

6.2.1 La courbe d'évolution du PIB depuis 1988 à 2008 (auteur : J Vucher-Visin)

Lors de son intervention faite à l'ouverture des assises le 10 mai 2011, et en diverses autres occasions, Julien Vucher-Visin, économiste et cadre de l'institut de la statistique (ISPF) a présenté la courbe suivante :



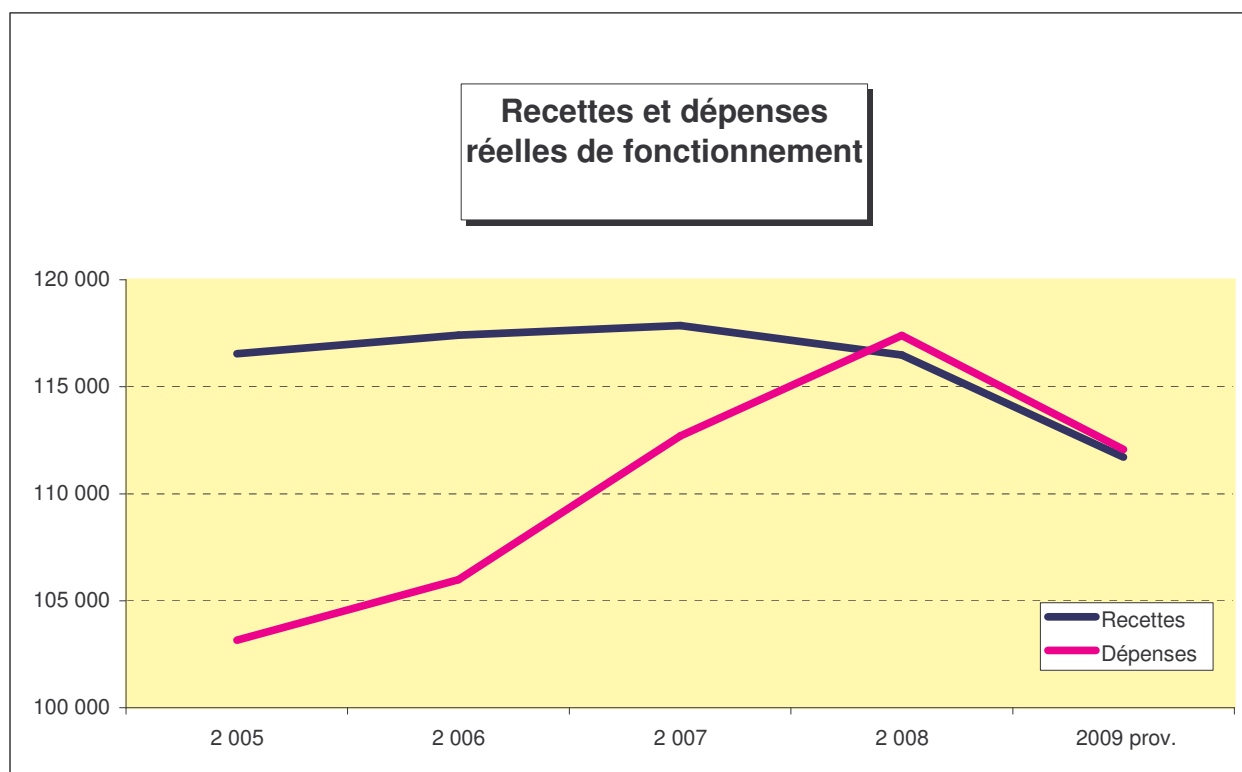
Cette courbe d'évolution du produit intérieur brut (PIB) du pays est soulignée, à partir de l'année 2001, d'une flèche bleue descendante, marquant nettement la chute, jusqu'à aujourd'hui non redressée, de ce PIB.

Ce schéma expose clairement la dépression que subit notre économie depuis de nombreuses années. Il tend à démontrer, avec d'autres éléments d'analyse qui ont été présentés par les économistes mais qui ne sont pas repris dans cette synthèse, que notre système économique souffre de maux structurels et non pas seulement de circonstances de conjoncture. Le déclin apparaît, sur cet indicateur qu'est le PIB, à partir de 2001, c'est-à-dire avant l'instabilité politique dont le pays pâtit depuis 2004.

6.2.2 Schéma montrant l'effet ciseau en fonctionnement du BGP (auteur : C Wong Chou)

Les comptes du pays sont dans le rouge. Le budget général du pays (BGP) représente un montant de l'ordre de 100 milliards de francs en fonctionnement. En 2008, la courbe des recettes, constituée essentiellement des impôts et taxes, est coupée par la courbe des dépenses (dépenses de personnel et de fonctionnement courant des services administratifs, transferts vers les satellites et les fonds d'intervention, FIP, diverses charges financières)

Charles Wong Chou, ex directeur des finances et de la comptabilité, a exposé le schéma ci-dessus en diverses occasions, et notamment lors du démarrage du chantier de refonte du service public, en janvier 2010 devant tous les responsables de services, d'établissements publics, de SEM et de GIE réunis.



Les courbes sont présentées entre l'année 2005 et l'année 2009.

On peut remarquer qu'en dépit d'une dégradation annuelle progressive du PIB constatée depuis 2001, pouvant laisser supposer une stagnation des recettes du pays à niveau d'imposition constant, les gouvernements successifs ont continué à laisser augmenter la dépense en fonctionnement.

En 2008, la courbe des dépenses coupe celle des recettes : c'est l'effet ciseau. La collectivité ne pouvant pas avoir un budget déséquilibré en fonctionnement, les dépenses sont alors réduites par coups de rabots successifs. Ces baisses ne découlent pas de choix stratégiques et les réductions s'abattent presque sans distinction sur tous types de dépenses. De surcroît, le pays ne dispose de plus aucune capacité d'autofinancement de l'investissement public.

A cela s'ajoute le déséquilibre croissant des comptes sociaux, lesquels sont imbriqués au budget général du pays par des mécanismes de financements croisés. D'autant que les ressources propres de ces comptes, les cotisations sociales, proviennent pour l'essentiel des mêmes contribuables.

6.2.3 L'avis du CESC – extrait

Dans une approche qui se serait limitée aux institutions en place, la demande d'avis au Comité économique social et culturel (CESC) suffisait à considérer que la société civile avait été consultée.

Pour rappel, l'avis du CESC est reproduit intégralement au chapitre 2 des présents actes.

L'institution « *rappelle que des travaux substantiels et approfondis, s'appuyant parfois sur une large consultation des acteurs locaux, ont déjà été réalisés* ».

Elle recommande « *la redéfinition des domaines d'intervention du service public : se concentrer sur des missions prioritaires sans compromettre la nécessité de service public* »

Elle préconise de s'inscrire « *dans une logique de résultat, de performance et d'efficacité.* »

Elle souligne que « *l'absence d'un véritable projet de société (...) ne donne pas de visibilité sur les orientations d'une refonte du service public.* »

6.2.4 Le magazine Hiro'a du mois de mai 2011 : dossier

Les acteurs publics de la culture entreprennent depuis quatre ans de fédérer leurs moyens, avec une idée forte : la culture doit être au centre du développement du pays. Le magazine Hiro'a qu'ils élaborent et éditent conjointement est d'ailleurs l'un des produits de cette démarche.

Dans le numéro du mois de mai 2011, ils exposent ce qui a déclenché le processus, comment ils coopèrent, quelles sont les conditions de réussite ainsi que les limites du « mieux avec moins ».

Ainsi, ces acteurs sont des précurseurs. Il est intéressant de relever, pour la méthode, qu'ils se sont recentrés sur leurs missions, ont décroisé leurs modes de fonctionnement en favorisant les rencontres, et surtout, s'appliquent à rechercher le consensus afin que la mise en commun soit équitable.

6.2.5 « Il faut réduire les salaires » (auteur : Oscar Temaru, Président du pays)

Au moment de l'ouverture des assises du service public, le 10 mai 2011, le président du pays déclare à certains journalistes qui l'interviewent qu'il faut réduire les salaires des fonctionnaires d'un tiers, voire de moitié.

Evidemment, cette affirmation fait la une de la presse et elle est ensuite reprise par tous les médias.

Dans des interventions ultérieures, monsieur Temaru précise qu'il pense que tous les salaires, du secteur public comme du privé (surtout dans les domaines protégés de la concurrence extérieure), doivent être revus à la baisse.

La formule est à l'emporte pièce et elle a suscité de nombreuses réactions, lesquelles ont enrichi le débat en soulignant que nous ne pourrions pas nous contenter de petites réformes marginales.

6.3 Convergences

Les avis et recommandations convergent tant sur le rappel de fondamentaux que sur la définition du périmètre du service public et de ses moyens d'action.

6.3.1 Sur des fondamentaux

Tous les avis convergent sur des points fondamentaux qui sont des exigences partagées par tous. Elles ont souvent été formulées lors de précédentes consultations.

On retrouve les éléments qui constituent le fondement d'un service public de qualité et performant.

L'éthique, les **valeurs** telles que l'honnêteté et la solidarité, les **principes** d'équité, de neutralité, de continuité et d'adaptabilité sont unanimement rappelés.

De la même manière, on trouve le rappel appuyé que **le service public doit être au service de l'intérêt général**. Cette insistance à revenir sur ce concept, qui est la définition même du service public (rappelée dans les documents fournis) montre qu'il y a un malaise profond du citoyen face à la chose publique telle qu'elle est ressentie.

Tout le monde s'accorde aussi à préconiser une **démarche de performance**, basée sur une définition préalable des objectifs de politiques publiques (comprenant des schémas d'aménagement et des schémas directeurs ainsi que des programmes pluriannuels) et une capacité d'évaluation. Ceci vient en relation avec la nécessité de développer les capacités managériales des responsables de structures publiques.

Cette exigence de performance n'était pas si consensuelle, naguère, dans certains domaines d'intervention : santé, éducation et social. Certaines formules telles que « la santé n'a pas de prix », ou « l'action sociale ne peut pas être mesurée » suffisent encore trop souvent à écarter toute velléité d'évaluation et de remise en question. Mais les coûts énormes de ces secteurs de l'action publique obligent à rechercher non seulement la pertinence, la qualité et l'efficacité des activités liées, mais aussi leur efficience.

Il y a convergence encore sur l'importance à disposer **d'agents publics compétents et motivés**, ce qui implique de revoir certaines conditions de recrutement, de renforcer et d'adapter les formations, de favoriser les mobilités, en une phrase : de moderniser la gestion des ressources humaines.

6.3.2 Sur le périmètre et les moyens d'action

Les assises ont été organisées dans le but de définir le périmètre et les moyens d'action du service public. Que ce soit dans l'avis du CESC ou bien dans les recommandations des ateliers, on retrouve, avec constance les éléments suivants :

- **moins d'intervention de la puissance publique dans le système économique**. Le service public doit être recentré sur les activités de contrôle et de régulation, de programmation et d'évaluation. Pour ce qui est des prestations de service, elles doivent autant que possible être déléguées au secteur privé ;
- les pouvoirs publics doivent organiser les moyens d'assurer une **concurrence loyale** entre les opérateurs ;
- la **tarification** des prestations de service public doit être plus souvent envisagée ;
- cependant les **équilibres géographiques doivent être préservés** afin d'éviter une désertification de la périphérie et un surpeuplement de Tahiti : « *des situations inégales nécessitent un traitement différencié* » (atelier 5).

6.3.3 Quelques exemples concrets

Il convient de se reporter au chapitre restituant les recommandations des ateliers pour avoir l'exhaustivité des mesures concrètes préconisées.

Ci-après en sont extraits deux ensembles d'exemples.

- **Constituer une administration centrale, de conception, de coordination et d'évaluation**

Tout le monde s'accorde à dire qu'il faut une capacité des pouvoirs publics à produire des documents d'orientation, à orchestrer leur mise en œuvre une fois qu'ils ont été validés par les instances ad hoc, et à en évaluer la performance. La réalisation de ces fonctions nécessite de dédier des moyens intellectuels aux travaux qui y sont liés, ce qui n'est pas le cas pour l'heure, les cadres publics étant accaparés par des tâches administratives ou opérationnelles.

- **Mettre les moyens pour assurer un contrôle soutenu du respect des règles**

Il est aisé de constater qu'une réglementation sans moyen de contrôle est inopérante. Pire, elle peut être galvaudée. Les moyens à mobiliser sont essentiellement humains : il convient de disposer d'agents formés, en mesure d'instruire correctement les demandes d'autorisations et de contrôler sur place le bon respect des normes et règlements.

6.4 Un avertissement général

Toutes les personnes qui se sont mobilisées ou qui ont été consultées ont une même exigence : **que les recommandations qui ont été formulées soient prises en considération**, qu'elles soient étudiées, analysées et non pas ignorées.

Bien entendu, les autorités politiques gardent leurs prérogatives en matière de choix final, c'est leur pouvoir et leur responsabilité. Cependant tous les avis convergent sur la nécessité de **commencer à agir**.

6.5 Une attente commune

Chacun a pu mesurer à quel point la définition d'un service public optimal nécessite que soit préalablement déterminé et partagé par le plus grand nombre un projet de société. On en revient au titre même de ces assises : « **Quel service public pour la société que nous voulons ?** »

LISTE DES ANNEXES

- **Service public, solidarité sociale et gouvernance** de Marc Debenne (mai 2011)
- **Exemple de la réforme de l'Etat en Nouvelle-Zélande** - Contribution de Gilbert WANE (mai 2011)
- **Approche par les besoins** de Guy Besnard (mai 2011)

REVUE DE PRESSE

- Avis du CESC : ***Pour la refonte du service public*** – La Dépêche du jeudi 28 avril 2011 p. 16
- ***Ca va sabrer !*** Les nouvelles de Tahiti du lundi 09 mai 2011 p. 6
- Interview de Mme Yolande Vernaudeau : ***C'est essentiellement sur les 40 milliards de dépenses de transferts qu'il va falloir réduire*** – Les nouvelles de Tahiti du lundi 09 mai 2011 p. 7
- **Baisser les salaires des fonctionnaires : c'est possible !** - La Dépêche de Tahiti du samedi 21 mai 2011 p. 14 et 15
- **Les assises dont les politiques se foutent** – Les nouvelles de Tahiti du vendredi 24 juin 2011 p. 10 et 11
- ***Assises du service public : les politiques boudent*** – La Dépêche de Tahiti du vendredi 24 juin 2011 p. 20 et 21

LISTE DES LIENS UTILES

- Ouverture et restitutions des travaux des assises : voir sur le site « Refonte du service public » (création et travaux du site en cours)
- **Les défis sociaux de la Polynésie française** – Revue juridique polynésienne, vol. 16, pp. 41-68 (2010)
Bambridge T. – Venayre F. – Vucher-Visin J.
- **La gouvernance du système économique polynésien en question – Comment protection et absence de concurrence obèrent la croissance ?** Bambridge T. – Venayre F. – Vucher-Visin J. (2010)
- **La mise en cohérence des décisions publiques et des possibilités de financement de l'économie polynésienne** – Bambridge T. - Venayre F. – Vucher-Visin J. (2009)

Service public, solidarité sociale et gouvernance (Marc Debenne - mai 2011)

Le débat sur le service public doit partir des préoccupations des hommes et des femmes de ce pays. Les fonctionnaires et agent publics sont évidemment concernés : aucun changement n'est en effet envisageable sans qu'ils soient associés au processus. Mais, tous ceux qui ont vocation à bénéficier des services publics, usagers ou clients, doivent évidemment pouvoir exprimer leur point de vue. Les prestations ayant un coût dont une partie au moins est financée par l'impôt, le débat concerne aussi le contribuable. En fait, il s'agit d'un débat de société. Fonctionnaires, usagers et contribuables ne sont-ils pas d'abord des citoyens préoccupés par l'avenir de la cité ? Si leurs représentants débattent chaque année du budget du pays, il est légitime que la question dont chacun peut mesurer l'impact sur les finances publiques donne lieu à un débat public.

Longtemps, le débat sur le service public a eu pour objet la seule administration publique. Utilisée au pluriel, l'expression « services publics » vise alors essentiellement les structures, le système et ses agents. Ainsi, en métropole, la « défense du service public » est souvent confondue avec la défense des acquis sociaux et a longtemps justifié le refus de toute évolution du secteur public.

Le fondement du service public a alors été « perdu de vue ». Les auteurs du siècle dernier y voyaient la traduction de l'impératif de « solidarité sociale ». Le rôle des gouvernants, enseignait Duguit, est de travailler à sa réalisation et à son développement en prenant en charge les activités d'intérêt général indispensables à la vie collective. La notion de service public est alors conçue à la fois comme le fondement et la limite du pouvoir de ceux qui nous gouvernent, dont le rôle est évidemment social. Ainsi devront ainsi être pris en charge l'éducation, la santé...mais aussi la sûreté. Même si celle-ci relève principalement des prérogatives de puissance publique et ici largement de la compétence de l'Etat, elle n'en constitue pas moins un des premiers objectifs du service public. Par ailleurs, la multiplication des interventions publiques pour pallier les défaillances du secteur privé ou pour accroître la sphère d'influence des politiques a débouché sur une organisation complexe tant au centre qu'à la périphérie satellitaire.

Une réflexion sur le service public impose d'abord un renversement de la perspective. Ce qui prime ce n'est pas l'organisation mais la mission, son contenu et sa finalité. L'interrogation sur le périmètre du service public ne doit pas consister à se demander s'il faut plus ou moins de services au sens structurel du terme mais doit porter sur le service rendu à la population.

Les évolutions qui ont eu lieu en Europe ont souligné cette dualité de sens. Le droit de l'Union européenne préfère au service public les expressions « services d'intérêt général » ou même « service universel ». D'origine américaine, celle-ci est aujourd'hui reprise en métropole dans le domaine des télécommunications ou de l'électricité. Si certains ont pu la critiquer en la considérant comme un service minimal ou au rabais, la notion a au moins le mérite de souligner que chacun a droit à une série de prestations vitales au moindre coût. On peut alors la rapprocher des textes qui reconnaissent aux personnes des droits à..., droit à l'eau, droit à l'électricité comme il ya un droit à l'éducation, un droit à la santé ou un droit à vivre dans un environnement sain.

Si cette manière de poser la question n'exclut pas le débat sur les modes de gestion (pour assurer à tous l'accès au téléphone on peut choisir le monopole ou la concurrence, la gestion directe ou la délégation de service public !), elle permet de revenir à l'essentiel, c'est-à-dire à la prestation, au service rendu.

C'est dans ce cadre que peuvent être envisagées de traiter des « valeurs » ou des « principes » du service public qui avant d'être des principes d'organisation doivent permettre de préciser les objectifs de la mission.

Les juristes enseignent les « lois du service public ». Il est indispensable de rappeler la trilogie : égalité, continuité, mutabilité. Le principe républicain d'égalité implique que chacun puisse accéder au service, bénéficier de ses prestations sans discrimination sociale ou géographique. Il est renforcé par l'exigence de continuité qui doit jouer dans le temps, le fonctionnement du service ne devant pas connaître d'interruptions, et dans l'espace, préoccupation majeure pour les archipels éloignés. Le service rendu doit enfin l'être en prenant en considération l'évolution de l'environnement, notamment l'évolution des techniques, comme le montrent aujourd'hui les perspectives de l'e-administration.

Ces principes classiques doivent aujourd'hui être complétés pour assurer la performance du service. Celle-ci peut s'apprécier de divers points de vue : celui de l'utilisateur qui privilégie la qualité du service rendu ; celui du citoyen qui tient à l'efficacité ; celui du contribuable qui veille à l'efficience. Chacun s'accordera à souhaiter que le service rendu soit le meilleur et qu'il soit assuré au moindre coût.

La prise en compte de ces objectifs devrait amener la Polynésie française à se doter des outils adaptés. Si la réforme de la comptabilité en 2007 a introduit des concepts nouveaux permettant de prendre en considération les différentes politiques publiques (à travers les notions de mission et de programmes) il reste à permettre au Pays de fixer des objectifs, d'en assurer le suivi et si nécessaire la révision et d'en évaluer régulièrement les résultats. Mais au-delà des outils, c'est la démarche qui importe. Il s'agit là d'une question de gouvernance, sachant que ce concept ne peut être assimilé ni à l'administration publique ni à l'institution service public mais doit intégrer tant l'idée de mission (portées alors par les grands objectifs d'un projet de société) que de participation (intégrant alors les notions de débat et de transparence). L'important n'est pas de déterminer si telle ou telle activité est aujourd'hui ou non d'intérêt général mais de permettre à la société de déterminer ce qui relève de cette problématique, de mettre en place un processus permettant d'analyser les besoins, de faire des choix et d'en évaluer les conséquences pour la société polynésienne.

7 Contributions de monsieur Gilbert WANE, un entrepreneur poussé à la retraite qui s'intéresse de plus en plus à la chose publique - mai 2011

7.1 Exemple de la réforme de l'Etat en Nouvelle-Zélande

J'aimerais aborder le cas de la Nouvelle Zélande qui a réussi extraordinairement sa reconversion économique entamée depuis 1984. J'ai mentionné le cas pertinent de ce pays car c'est notre "grand" voisin le plus proche avec l'Australie. La Polynésie française n'a jamais développé de fortes relations avec les pays anglophones de la région car le domaine des relations internationales est de la compétence exclusive de l'Etat. Historiquement, le Fenua s'est donc toujours tourné vers la France pour chercher un modèle à suivre.

Cependant, je suggère vivement la lecture des commentaires de M. Maurice Mc Tighe <<http://www.blogg.typhon.net/blog-48353-billet-la-nouvelle-zelande-du-socialisme-au-liberalisme-1201289.html>>, un ancien politicien qui a participé activement à la réforme du service public néo zélandais. La situation relatée ressemble curieusement à notre cas.

Voici ce que dit M. Mc Tighe qui a reçu l'une des plus hautes distinctions de la reine Elizabeth II pour son travail dans l'Administration néo zélandaise :

Une explosion gigantesque des dépenses publiques. Elles ont pu représenter, dans certains pays, jusqu'à 35 à 45 % du PNB. Dans le cas de la Suède, les dépenses publiques sont allées jusqu'à représenter 65 % du PNB, ce qui a conduit à une quasi destruction de son économie (en Polynésie française c'est 71% du PIB !).

Cette augmentation continue des dépenses publiques peut-elle être arrêtée. Est-il même possible de faire machine arrière ?

Pour moi, et en me fondant sur mon expérience vécue, la réponse est positive.

Mais une telle volte-face requiert de la part de ceux qui conduisent ce changement un grand art de la communication pour faire comprendre les buts poursuivis et les moyens mis en oeuvre. Il faut aussi avoir le courage de prendre le risque de se tromper, et aussi celui de tirer les leçons de ses erreurs.

La question était : comment ?

La première chose à faire dans ce cas est bien évidemment de se demander si tous les fonds dépensés par l'Etat produisaient des résultats tangibles pour les citoyens de Nouvelle Zélande. Pour être sûr que ce serait désormais le cas, nous avons complètement changé la méthode de détermination des budgets alloués à chaque agence gouvernementale.

Ainsi, nous avons en quelque sorte passé un contrat avec les responsables de ces agences : nous leur avons demandé de nous préciser clairement les résultats concrets auxquels ils comptaient aboutir avec les fonds ainsi mis à la disposition de leurs administrations. Nous avons aussi changé le mode de recrutement de ces hauts responsables administratifs : nous avons recruté ceux que nous jugions les plus compétents pour ces fonctions, non seulement en Nouvelle Zélande mais encore dans le monde entier, sur la base d'un contrat de cinq ans, renouvelable éventuellement pour trois ans supplémentaires. Ils ne pouvaient être licenciés avant la fin de leur contrat que s'ils n'avaient pas atteint les objectifs sur lesquels nous nous étions mis d'accord avec eux (en Polynésie française c'est impossible de le faire car notre droit social français applicable dans la Fonction publique interdit ces

types de dispositions anglo-saxonnes) ; ainsi cela stabilisait leur position en cas d'élections conduisant à un changement de majorité gouvernementale. Motivés par cette obligation de résultats, ces hauts fonctionnaires n'avaient d'autre choix vis-à-vis de leurs subordonnés directs, tout comme les dirigeants du secteur privé, que de leur fixer aussi des objectifs très clairs et leur faire comprendre qu'eux aussi avaient une obligation de résultat.

Par exemple : comment réduire le nombre de mal nourris ou de sans-logis ? Au passage, je signale que la question posée pas de savoir comment l'Etat pourrait assurer à chacun ses besoins alimentaires ou un logement suffisant. La vraie question était de savoir comment il pourrait y avoir moins de personnes mal nourries ou mal logées. En d'autres termes, comme nous l'avons clairement fait comprendre à nos interlocuteurs, le succès ne serait pas mesuré par le nombre de personnes qui bénéficieraient des subsides gouvernementaux en ces domaines, mais par le nombre de personnes qui cesseraient de dépendre des aides gouvernementales et deviendraient ainsi capables de subvenir par elles-mêmes à leurs propres besoins...

Ce que j'appellerais une révolution silencieuse : les gens veulent maintenant savoir si l'argent dépensé par leur gouvernement a réellement été utilisé à bon escient. Autrefois il leur suffisait de savoir que les fonds publics n'avaient pas été détournés de l'affectation décidée par leur gouvernement. Aujourd'hui, ils veulent connaître concrètement les services qu'ils ont reçus en échange de ce que leur prélèvent les pouvoirs publics.

Enfin venait une dernière question : qui devaient payer les services que rendent les administrations gouvernementales ? Les contribuables ? Les usagers ? Les consommateurs ? Les entreprises ?

Cette question est importante car, dans de nombreux cas, les contribuables financent un certain nombre de dépenses dont ils ne reçoivent, en définitive, aucun avantage. Et si on ne fait pas payer le coût d'un service par ceux qui l'utilisent, d'une part, on incite au gâchis et, d'autre part, les services rendus perdent leur vraie valeur.

Les dépenses publiques représentaient plus de 44 % du PNB, les capitaux fuyaient le pays en masse, et l'Etat s'impliquait de mille et une façons et dans les moindres détails de la vie économique. Le contrôle des prix s'étendait à tous les biens et services, quelle que soit l'activité.

Quand nous nous avons engagé ce processus au ministère des transports, celui-ci employait 5.600 personnes. A la fin du processus, il n'y en avait plus que 53. Pour l'agence des forêts, nous sommes passés de 17 000 personnes à 17.

Le ministère de l'industrie employait 28 000 personnes. J'étais alors ministre de l'industrie. A la fin du processus, il ne restait qu'une personne, moi-même. La principale activité de ce ministère était la conception et la construction d'unités de production industrielle mais il n'est pas nécessaire d'être employé de l'Etat pour être compétent et capable en ces domaines.

On va me dire : « Vous avez détruit tous ces emplois ! » Grossière erreur ! L'Etat a bien cessé d'utiliser son personnel pour effectuer toutes ces tâches ; elles n'ont pas disparu pour autant et il a bien fallu trouver des gens pour les accomplir. J'ai rencontré un certain nombre de travailleurs forestiers quelques mois après leur licenciement par le gouvernement ; ils étaient loin d'être malheureux. Ils m'ont dit qu'ils gagnaient maintenant trois fois plus que ce qu'ils gagnaient auparavant. Bien plus, ils avaient découvert avec surprise qu'ils avaient pu augmenter leur productivité d'environ 60 % par rapport à leur productivité antérieure ! Le phénomène a été similaire dans tous les domaines que je viens de prendre en exemple.

C'est pourquoi nous avons privatisé les télécommunications, les transports aériens, les services d'irrigation, les entreprises informatiques, les imprimeries gouvernementales, les compagnies d'assurances, les banques, les institutions financières, les institutions de crédit immobilier, les chemins de fer, les transports routiers de personnes, les hôtels, les transports maritimes, les firmes de conseils du monde agricole, etc.

Au total, le transfert au secteur privé de toutes ces activités s'est traduit par une augmentation de leur productivité et une baisse des prix de leurs produits ou services. Ce fut, en définitive, un gain net important pour l'économie du pays. Il a aussi été décidé que d'autres administrations étatiques pouvaient être gérées comme des entreprises du privé.

Parlons maintenant de cet envahissement de la société civile par l'Etat au travers des multiples formes de subventions et d'aides gouvernementales. Il faut bien mesurer, pour traiter de cette question, les conséquences d'une telle politique : trop d'assistance gouvernementale crée une mentalité d'assistés. Et quand se répand une telle mentalité, les gens perdent leurs capacités d'innovation et de créativité, et ont de plus en plus besoin d'être assistés.

J'en viens maintenant aux problèmes que posait notre système éducatif. Il était en complète déconfiture. C'était notamment un échec complet pour environ 30 % des enfants scolarisés et particulièrement pour les enfants venant principalement des zones économiquement et socialement les plus défavorisées.

Depuis vingt ans, il avait été consacré toujours plus d'argent à l'éducation mais les résultats empiraient d'année en année. En vingt ans, les sommes consacrées à l'éducation avaient doublé, avec des résultats plus mauvais qu'au départ. Nous en avons conclu qu'il fallait réfléchir très sérieusement à ce problème. Nous avons tout d'abord cherché à voir à quoi servait précisément tout l'argent consacré à l'éducation nationale. Et comme nous n'étions pas sûrs de l'objectivité des services gouvernementaux, nous avons confié cette mission d'investigation à des consultants internationaux. Ils ont fait apparaître que 70 % des fonds consacrés à l'éducation nationale allaient au financement des services administratifs. En conséquence, nous avons décidé immédiatement de supprimer tous les Conseils d'Education (« Boards of Education ») du pays.

M. Donald BRASH, gouverneur de la banque centrale de la Nouvelle-Zélande a fait un bilan assez positif des réformes entamées dans les années 80 dans son pays et loue les idées libérales de Frederick von Hayek en opposition à celles de Keynes qui prône l'interventionnisme comme notre culture économique héritée de la France. A ce sujet, je suggère d'étudier un très bon documentaire :

THE COMMANDING HEIGHTS <<http://www.youtube.com/watch?v=jf9AtkD4T2s>> qui a été fait par des économistes anglophones.

En opposition à ce bilan positif, il y a aussi les altermondialistes qui pensent que la Nouvelle Zélande n'a pas choisi la bonne voie; voir par exemple le livre de M. Serge HALIMI "Le grand bon en arrière" <http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Grand_Bond_en_arri%C3%A8re>.

J'ai suivi l'évolution de la Nouvelle Zélande de 1984 à aujourd'hui : je peux assurer que l'apport massif de l'extérieur (en flux migratoires humains, en capitaux, en technologie) a totalement changé la mentalité des néo zélandais. Ce pays est maintenant reconnu pour avoir une des économies les plus dynamiques au monde après Hong Kong et Singapour.

7.2 Ouverture à la concurrence des télécoms à travers le monde

Par ailleurs concernant notre secteur des télécommunications, je rappelle que l'ouverture à la concurrence sans la privatisation de l'opérateur historique est un non-sens économique qui rend intenable la position juridique du Gouvernement.

La vague mondiale de la déréglementation qui a permis l'ouverture à la concurrence dans le secteur des télécoms, a démarré vers 1982 au Royaume-Uni et vers 1984 aux États-Unis (voilà plus de 27 ans déjà). S'en est suivie, le plus souvent, une privatisation de l'opérateur historique appartenant aux pouvoirs publics.

Ci-dessous les cas très connus où l'ouverture à la concurrence associée à la privatisation de l'opérateur historique, ont été un formidable « catalyseur » qui ont dynamisé leur secteur respectif des télécommunications.

- 1982 Angleterre : ouverture du marché des télécoms à la concurrence avec privatisation de BRITISH TELECOM en 1991.
- 1984 Etats-Unis : suppression du monopole du géant American Telephone & Telegraph Company ou AT&T Corporation (MA BELL) qui a toujours été une société privée, mais dotée d'un monopole légalisé jusqu'en 1984. Depuis cette date, une décision de justice très célèbre a rompu ce monopole.
- 1990 Nouvelle Zélande : privatisation de TELECOM NZ.
- 1990 Mexique : Privatisation de TELMEX et création de la société AMERICA MOVIL en 2000, société privée contrôlée par M. Carlos SLIM.
- 1996 Allemagne : privatisation de DEUTSCHE TELECOM ayant comme filiale T-MOBILE.
- 1996 France : création de l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART) devenue en 2005, l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) et privatisation de FRANCE TELECOM France TELECOM a été séparée des PT&T en 1988. Elle a été transformée en une Société Anonyme (SA) de droit privé, en 1996. L'Etat qui a perdu sa minorité de blocage en 2007, est toujours actionnaire à hauteur de 26,7% du capital social. Voici la dernière répartition de son capital :
- 1997 Australie : privatisation de TELSTRA. Un livre intitulé « Wired Brown Land, Telstra's battle for Broadband » écrit par Paul FLETCHER relate en détail le combat d'arrière garde de TELSTRA pour maintenir son monopole en Australie. On reconnaîtra la même stratégie pratiquée par notre OPT.
- 1997 Espagne : privatisation de TELEFONICA.

Donc la privatisation de l'opérateur historique dans ces grands pays était une étape logique ; autrement, le Gouvernement se retrouvait « juge et partie », en restant propriétaire d'une entreprise publique monopolistique.

La Chine communiste connue pour son contrôle absolu de la liberté d'expression et pour sa censure dans l'Internet, entame bon an mal an ce mouvement mondial de privatisation. Ci-dessous deux sociétés chinoises très connues dans le secteur de la téléphonie mobile :

- China Mobile classée première au monde avec plus de 518 millions d'abonnés à fin novembre 2009 ; 74,25% du capital social est toujours détenu par le gouvernement chinois et 3,4% par VODAFONE ;
- China Unicom classée huitième au monde avec près de 143 millions d'abonnés ; 70,41%* du capital social est toujours détenu par le gouvernement chinois et 8% par TELEFONICA.

Il est de notoriété publique que le gouvernement chinois contrôle toujours d'une main de fer toutes ses sociétés étatiques, où les dirigeants sociaux sont placés politiquement par le puissant lobby du parti communiste chinois.

Ici en Polynésie française, sous le couvert de l'intérêt général (mission de service public oblige) le pays a toujours « fait des affaires » dans la téléphonie mobile (TIKIPHONE), dans l'Internet (MANA), dans le négoce de l'informatique (ISS) et dans la télévision à péage (TNS) ! Maintenant, MANA propose MANABOX qui est un mélange d'Internet de MANA, de télévision de TNS et du téléphone de l'OPT. Avec un tel produit où s'arrête la mission de service public et où commence la recherche du profit ? Les sociétés privées concurrentes ne vont-elles pas dénoncer une situation de concurrence déloyale ?

D'un côté, nos décideurs politiques ont préféré suivre un « modèle plus renfermé » que celui de la Chine, en imposant la mission de service public au groupe OPT et ses filiales illégales. D'un autre côté, les dirigeants de l'OPT opèrent en « toute autonomie » pour rentabiliser le pôle EPIC propriétaire de sociétés privées SAS. Par ailleurs, le pouvoir de contrôle de la puissance publique a toujours été laxiste. Les dirigeants de l'OPT n'informent pas le gouvernement de ses gros placements à l'étranger, pour éviter que son excédent de trésorerie ne soit ponctionné par le budget du pays (voir [le rapport de la CTC de 2008](#)). Ce qui explique, la position juridique intenable du gouvernement local dans un contexte d'économie libérale.

A ce sujet, je suggère à nos politiciens de lire [M. KERVOKIAN](#) qui a une vision assez pertinente de la situation de « juge et partie ».

En conclusion, une réforme en profondeur de notre économie impose d'avoir des gens externes (consultants) qui ont démontré qu'ils ont réussi ailleurs; ce n'est certainement pas à notre administration actuelle de la faire.

On pourra parler du fameux cas de Singapour une autre fois...

Refonte du service public

Approche par les besoins (M. Guy Besnard, ingénieur)

Il y a plusieurs angles d'approches de l'organisation du service public. Il y a par exemple l'approche interne qui s'intéresse plutôt à l'efficacité des structures (ex : rapport Bolliet). Il y a l'approche politique qui fait tout découler d'une vision politique (ex : schéma de développement). Il y a l'approche réglementaire qui se soucie plutôt de l'application de normes, de l'existence de règlements ou procédures et du contrôle (ex : rapport CTC).

Une approche complémentaire serait celle qui partirait des besoins de la population.

Prenons le cas d'un besoin fondamental particulier, celui du logement. Pour traiter ce besoin, il nous faut au moins quatre éléments : une grille de qualification, une quantification, des moyens d'action concrets et enfin un plan d'intervention.

1. Qualification du besoin

Il faut tout d'abord définir des critères objectifs de qualité d'un logement. Ceci peut être complexe. Pour illustrer la démarche, nous limiterons l'analyse à deux critères : (1) la surface disponible par occupant, et, (2) le « niveau de confort » sur une échelle comprenant : non clos, clos, couvert, eau courante, accès routier ou maritime, électricité, téléphone, télévision et autres media, climatisation, piscine, équipements sportifs...etc

Le niveau de confort « non clos » correspond aux SDF. Le « clos » concerne un véhicule privé ou un campement rudimentaire (ex: bâche). Le « couvert » correspond à un lieu hors d'eau... etc.

2. Quantification du besoin

Une enquête particulière ou un recensement général périodique doivent permettre un bilan du logement en répartissant la population selon une grille de qualité préalablement définie. Cette information est indispensable. En effet, sans elle, il est impossible d'évaluer ou de garantir la faisabilité de tel ou tel plan d'intervention.

3. Moyens d'action publique

L'analyse doit s'appuyer également sur un bilan des moyens d'action publique utilisables, existants en Polynésie, en métropole ou ailleurs et que l'on peut classer d'ores et déjà en quatre catégories :

- A) Les moyens "*d'aide directe*" sont donnés directement aux hébergés. ex: aide au logement, dons en matériel, prêts bonifiés, terrains domaniaux, etc.
- B) Les moyens "*d'aide indirecte*" s'adressent aux bailleurs et profitent donc ainsi indirectement aux hébergés. ex: défiscalisation de la construction de logements sociaux, agence pour le logement social, etc.
- C) Les moyens "*d'offre directe*" sont des logements offerts directement par la puissance publique au moyen d'organismes de tout type - services, établissements, SEM, associations - dans une logique de service public. ex: OPH, Bon samaritain, etc.
- D) Les moyens "*d'offre indirecte*" sont des services d'encadrement et de facilitation du secteur du logement dans son ensemble et bénéficiant ainsi indirectement aux hébergés et bailleurs. ex: PGA, règles d'urbanisme, adduction d'eau, infrastructures routières et maritimes ... etc.

Chacune de ces catégories comporte ses avantages, ses inconvénients et ses effets pervers. Le choix de l'une ou l'autre est parfaitement contingent, selon l'époque, la situation géographique, les compétences disponibles, les moyens financiers, l'esprit du temps...etc.

Globalement, on peut néanmoins placer les moyens d'offre directe dans la grande catégorie des méthodes dirigistes et les moyens d'offre indirecte dans le registre des méthodes structurelles et donc plus libérales.

4. Plan d'intervention

La grande nouveauté serait ici de définir un plan d'intervention non pas en fonction des moyens – ex : que doit faire l'OPH ? – mais en fonction d'un objectif de service public réaliste – c'est-à-dire quantifié – et concret – c'est-à-dire correspondant à des actions concrètes.

Exemple pour le secteur du logement :

A) Priorité logement n°1 : besoin primaire

- Principe : Aucun polynésien ne devrait dormir dans la rue (clos), sous la pluie (couvert) ou sans hygiène minimale (eau).
- Quantification : 150 SDF dans la zone urbaine de Papeete ;
- Type d'action : dirigiste par offre directe ;
- Moyens : à installer et pérenniser ; exemples d'action : SAMU social, 10 petits centres d'hébergement de nuit mis en œuvre par des associations ou des particuliers sous délégation de service public situés dans la zone urbaine.

B) Priorité logement n°2 : besoin secondaire

- Principe : Tout polynésien de plus de 7 ans devrait loger dans plus de 7 m² ;
- Quantification : à réaliser ;
- Type d'action : à définir ; idéalement sous forme d'aides directes ou indirectes plutôt qu'une offre directe qui devient vite un *droit* ;
- Moyens : à préciser ; exemples d'action : recensement permanent auprès des mairies avec vérification *in situ* par les services communaux, aide directe à la famille par la CPS, AILS.

A ce stade, il serait tentant de définir un besoin tertiaire comme par exemple le souhait que tout logement dispose d'un accès routier ou maritime, du téléphone et de la télévision. Malheureusement, avec ce type de besoin, nous nous situons dans une logique de gestion et non plus dans une logique d'intervention. L'approche par les besoins perd alors de sa pertinence.

Compte tenu de cette limite, nous pouvons appliquer cette approche aux autres besoins fondamentaux des polynésiens et notamment à l'alimentation, aux transports et à la santé.

L'approche par les besoins permet de définir un minimum d'intervention de la puissance publique en s'appuyant sur le fait que l'Etat est là avant tout pour garantir la sécurité de ses citoyens et non pas pour leur procurer le bonheur.

Au-delà de ce minimum, un maximum peut aussi être fixé en fonction des moyens disponibles et des priorités politiques du moment. Ce maximum formera alors la base d'un budget