

SERVICE PUBLIC, LE BESOIN D'INNOVATION

L'éditorial d'Hugues de Jouvenel

Sur le concept médiéval de « bien commun » (auquel demeurent attachés nos amis anglo-saxons), comme sur les concepts d'intérêt public, d'intérêt collectif ou d'intérêt général, âpres et confus ont été les débats, notamment en Europe, au cours des dernières décennies. Depuis l'offensive de privatisation et de dérégulation engagée par Margaret Thatcher au Royaume-Uni, ensuite à l'issue de l'instauration du marché unique européen, sous l'impulsion de la direction générale de la concurrence, les services publics, si chers à la France, se sont trouvés accusés, du fait de leur situation monopolistique, d'être excessivement coûteux et peu efficaces.

Sous couvert de modernisation de l'État et de new public management, de rationalisation des choix budgétaires (RCB) et, plus récemment en France, de révision générale des politiques publiques (RGPP), s'est ainsi créé un mouvement visant à remettre en cause le périmètre de l'action publique (variable, du reste, au sein des différents pays européens), à redéfinir les modalités de production de « l'intérêt public » et à repenser les modes d'administration de ces services. Le débat demeure cependant ouvert sur trois questions, à mon sens, essentielles : que recouvre vraiment le concept d'intérêt collectif, à qui incombe-t-il de le définir et

comment doit-il s'incarner et être délivré ?

Traditionnellement en France, la définition de l'intérêt général — et donc de ce qui relevait des services publics — incombait à l'État qui devait, en échange, se porter garant de certains principes tels que l'obligation de desserte, l'égalité de traitement, la cohésion sociale, la solidarité entre les territoires. Il devait également veiller au fait que la poursuite d'intérêts immédiats ne prime pas systématiquement sur des objectifs salutaires à plus long terme. Mais le principe de subsidiarité s'imposant, les collectivités territoriales acquérant plus de compétences et les contraintes budgétaires devenant plus importantes, l'État (même s'il n'était pas lui-même traversé par des intérêts divergents) a perdu une grande part du monopole qui était le sien. Une des questions très vives actuellement est donc de savoir qui décide et doit décider du bien commun, et quelle définition donner à celui-ci.

Est-ce aux élus auxquels le peuple souverain aurait délégué ses pouvoirs ? Est-ce aux citoyens et usagers sous réserve, toutefois, que l'intérêt collectif ne se réduise pas à la seule somme de leurs intérêts particuliers ? Ou est-ce au travers d'une concertation permanente entre « ceux d'en haut » et « ceux d'en bas », sous ré-

serve, du reste, que les uns comme les autres ne sacrifient pas le long terme à la satisfaction de leurs besoins immédiats ?

Cette question se pose clairement à la lecture de l'article de Marjorie Jouen « Vers une révolution des services publics ? Sur la conception des services d'intérêt général » (pp. 5-19). Mais l'auteur, notamment par les exemples qu'elle cite, soulève également la question des modalités de production et d'administration de ces services. Elle rejoint là les préoccupations qui ont suscité la réalisation, par *Futuribles International*, d'une étude sur « les politiques sociales au défi de l'innovation¹ », dont Julien Damon expose le contenu et tire, dans son article « Le guichet unique, c'est possible » (pp. 21-33), d'utiles enseignements.

Que nous dit-il, en substance, à travers l'analyse de deux innovations (Centrelink et Service Canada) ? Il souligne que l'excellence du service public dépend de son accessibilité, donc de l'instauration d'un guichet unique, tenu par des personnes qui, disposant d'un accès aisé à l'ensemble des informations nécessaires, grâce à une gestion intégrée des données, peuvent vraiment consacrer toute leur attention aux problèmes particuliers des citoyens-usagers. Selon lui, la qualité du service dépend, d'une certaine manière, des

gains de productivité réalisés en amont, ceux-là pouvant être partiellement réinvestis au profit d'une meilleure écoute du « client ».

Plusieurs enseignements communs ressortent de ces deux articles. Le premier concerne le rôle fondamental de l'innovation (à laquelle nous avons consacré, en septembre 2008, un numéro spécial de la revue *Futuribles* davantage axé sur les entreprises²), qui s'impose tout autant dans l'administration publique et dans la gestion des politiques sociales. Le deuxième est que l'innovation ne saurait rester exclusivement technologique, qu'elle doit intervenir simultanément au niveau des formes d'organisation et des comportements.

Enfin, nos deux auteurs soulignent combien, en définitive, la médiation entre le sommet et la base est nécessaire. Tocqueville avait donc raison d'affirmer que « la force collective des citoyens sera toujours plus puissante pour produire le bien-être social que l'autorité d'un gouvernement³ ». Il n'en reste pas moins utile de disposer d'un gouvernement qui, tout en étant à l'écoute des besoins de ses administrés, ne soit pas en permanence esclave de leurs intérêts immédiats, parfois divergents et, hélas, trop souvent peu préoccupés des enjeux collectifs à moyen et long terme. ■

1. Voir la documentation en accès libre sur le site Internet www.futuribles.com/psiaccueil.ftm.

2. « Oser l'innovation ». *Futuribles*, n° 344, septembre 2008. Voir également « L'innovation sociale. Pour quoi faire ? ». *Futuribles*, numéro hors série, 1976.

3. TOCQUEVILLE Alexis (de). *De la démocratie en Amérique*. Paris : Gallimard, 1968 (1835-1840).