

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : AAM Section/S spécialité/Série : 6.1
Epreuve : Composition écrite Matière : Droit public Session : 2023

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Gestion publique et performance.

Mi-mars dernier ont eu lieu Les États Généraux de la Simplification au Sénat, réunissant le ministre à la Transition écologique et à la Cohésion des territoires Christophe Bechu et la ~~Présidente~~ Commission sénatoriale aux collectivités territoriales. Ils faisaient suite à la publication du rapport de la sénatrice Françoise Gatel portant sur « l'inflation normative » et ses conséquences sur la gestion publique locale. Celle-ci peut en effet se trouver confrontée à « un effacement normatif » (Blaise Dumortier, Conseil national d'évaluation des normes (CNEV, Rapport)) qui peut l'empêcher d'être efficace et de rendre un service public de qualité.

La gestion publique consiste en l'organisation des services publics, en la mise en œuvre et au suivi de politiques publiques encadrant la vie en société et l'administration. Le terme « gestion » renvoie à un terme utilisé dans le secteur privé et induit l'idée selon laquelle la gestion privée serait efficace grâce à des outils de management agiles et performants.

La notion de gestion publique, appuyée par des objectifs et des indicateurs de performance afin d'en assurer un meilleur suivi et une meilleure évaluation, a été introduite dans un contexte de dégradation des finances publiques, en particulier depuis 2000, sous l'influence de l'Union européenne et du recours au numérique. Aussi, l'impre 7.1.12.

de performance répond à des exigences provenant des usagers, notamment quant aux délais de traitement de leurs dossiers ou demandes et des exigences conventionnelles. La Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) a condamné la France à plusieurs reprises pour des délais excessifs en matière de réponse de la justice administrative.

Ainsi, il résulte de l'objectif de performance des enjeux d'optimisation, de simplification, de rationalisation et d'efficience. Le service public se doit donc d'assurer ses missions, tout en répondant à des objectifs précis, tout en se rendant accessible et disponible pour l'usager jusqu'au « Dernier kilomètre » (Conseil d'Etat, Dernier kilomètre des politiques publiques, Rapport annuel 2023).

Dans quelle mesure faut-il une gestion publique plus performante, assurant la délivrance de services de qualité, au plus près de l'usager, tout en répondant à des impératifs d'efficience ?

Si la mise en place d'indicateurs de performance s'est révélée impérative dans un contexte d'accroissement des dépenses publiques et de simplification (I), elle se heurte à des limites et contraintes pouvant entraver la délivrance d'un service public de qualité, d'où la nécessité de renforcer le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance tout en ^{organisant} ~~assurant~~ un service public agile et efficient prenant en compte les enjeux de demain (II).

Dans un contexte d'intégration européenne et de dégradation des finances publiques, la mise en œuvre de la performance dans la gestion publique s'est révélée nécessaire (1).

La gestion publique a intégré la performance au regard d'imperatifs économiques, européens et de simplification (A).

Au regard de la dégradation des finances publiques et de l'intégration européenne, l'imperatif de meilleure gestion publique s'est imposé (1).

En effet, depuis les chocs pétroliers, puis en particulier depuis les années 2000, les finances publiques du pays se sont dégradées. En conséquence, le déficit public et le poids de la charge de la dette ont augmenté. La crise de 2008 a aussi aggravé les finances des pays européens.

Dans ce contexte, l'Union européenne a mis en place depuis 1992 le Pacte de Stabilité et de Croissance (PSC) visant à assurer une commune trajectoire et situation financière des États membres. Ainsi, elle exige la publication par les États de programmation pluriannuelle des finances publiques. Cet impératif de programmation incite donc un meilleur suivi des fonds et des politiques publiques futures mieux anticipés, dont les budgets ont été prévus et planifiés.

La nécessité d'assurer un meilleur suivi des politiques mises en œuvre résulte aussi d'un impératif de simplification de la norme (2).

En effet, à chaque acte se lie. Une forme de fonctionnement normatif existe aujourd'hui. Il est régulièrement dénoncé par le CREV car il nuit à la bonne application du droit, en particulier dans les territoires. Il est impératif dans les domaines de l'environnement, de l'économie et de la fonction publique.

Le Conseil d'État alerte également depuis les années 1990 sur cette inflation normative car elle mène à l'engagement et à la prise de risques des décideurs. 3.1.12.

publics (Conseil d'Etat, Responsabilités des décideurs publics, Rapport, 2018). C'est pourquoi, dans un souci de sécurité juridique et de bonne administration (Conseil d'Etat, 2016, Savaris KPMG), il appelle à la simplification du droit (Conseil d'Etat, Sur une simplification du droit, Rapport, 2016), quand bien même celui-ci se doit d'être accessible et intelligible pour le citoyen (Conseil constitutionnel, 16 décembre 1999).

Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont intégré des indicateurs de performance à la gestion publique (B).

Les investisseurs, empruntant ceux du secteur privé, introduisent de nouveaux mécanismes assurant une gestion publique plus ouverte (1).

La gestion publique se rapproche de la gestion privée au gré des réformes de modernisation. Depuis la Révolution générale des politiques publiques (RGPP), lancée sous le quinquennat de Nicolas Sarkozy au vue de réduire les coûts, la performance a été introduite avec des objectifs ambitieux, voire inscrits en supprimant de nombreux postes dans les services déconcentrés. La modernisation de l'Action publique (MAP), depuis 2016, le programme « Action Publique 2022 » et la Loi 3DS, ont pour ambition de moderniser l'action publique en la rendant plus moderne, plus efficace et mieux évaluée grâce à la mise en œuvre d'indicateurs. Elles permettent d'optimiser les procédures tout en rationalisant les coûts.

Cette modernisation de la gestion publique s'affirme aussi dans les moyens et outils employés. Concernant les moyens humains, la Loi du 6 août 2019 sur la fonction publique a emprunté une certaine inspiration du secteur privé et permet de rendre la fonction plus accessible et ouverte dans un souci de transparence et de performance. Ainsi, l'accès aux contractuels sur les postes de direction est autorisé. 4.1.12.

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : NAM Section/Spécialité/Série : 41
Epreuve : Composition écrite Matière : Droit public Session : 2023

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

et des « contrats de projets » ont été mis en place. Ces derniers permettent ainsi d'employer des agents sur une durée déterminée en fonction de la complexité du dit projet. L'impulsion de performance et de rationalisation se retrouve également dans les administrations publiques locales. Elles ont de plus en plus recours aux entreprises privées pour assurer des missions de service public, abandonnant le modèle de la ~~régie~~ régie directe. Elles peuvent ainsi par les concessions, marchés publics, partenariats publics-privés (PPP) et généralement d'investissement public (GIP) avoir recours au secteur privé, afin d'externaliser les coûts. Elles peuvent aussi attribuer des délégations de service public (DSP) et se constituer en Société d'économie mixte (SEM). Les hôpitaux ont aussi intégré cet impératif de performance et d'optimisation, parfois au détriment de la qualité.

La mise en place de la performance passe par son inscription dans la loi (2) et dans le droit.

S'inspirant de la clew Public Management (NAM) la performance de la gestion publique a été intégrée dans l'élaboration des politiques publiques. Ainsi, des projets annuels de performance (PAP) et rapports annuels de performance (RAP) sont annexés aux projets de loi de finances (PLF) depuis la loi de modernisation des finances publiques (LOLF) de 2001. Cette loi organique introduit une nouvelle nomenclature par titres et intègre en son ~~240~~ indicateurs de performance (PIF par loi 3).

La LOLF, complétée par la loi de modernisation de .5.1.12

2021 visent à accroître l'efficacité des politiques menées dans un cadre financier contraignant. Cette performance de la gestion publique s'affirme aussi dans les lois de programmation pluriannuelle des finances publiques (LPFP). Par ailleurs, pour renforcer le suivi et l'évaluation des lois votées, celles-ci font l'objet d'études d'impacts.

La justice administrative a adopté aussi l'imperatif de performance. Le décret JADE (Justice administrative de demain) et la réforme ^{de la} du Haut sont en ce sens. L'efficacité du juge administratif a notamment été mise en avant par le Vice-Président du Conseil d'Etat, Dominique Ralland Tabuteau lors de son Dixième de rentrée en septembre 2022. Les délais de décisions ont été réduits. Les tribunaux administratifs rendent en moyenne 200 000 décisions, les Cours administratives 30 000 et le Conseil d'Etat 5000 par an. La volonté du juge des référés (ORCE) témoigne aussi de ce souci de rendre une justice rapide et performante. En 2023, il a en effet rendu près de 937 décisions (Dixième de rentrée, 2022).

x x x
x x
x

L'imperatif de performance s'est imposé au cœur de la gestion publique depuis les années 2000 dans l'objectif de délivrer un service public dont les coûts sont optimisés tout en assurant un suivi et une évaluation des politiques publiques mises en œuvre.

x x x
x x
x

Cependant le cadre de performance comporte des limites lorsqu'il est appliqué à la gestion publique, qui en qualité de service public dispose d'un impératif de continuité. Dans ce contexte, un mécanisme renforçant de la performance double d'un impératif d'intérêt général et de prospérité sont à anticiper (II).

La performance dans la gestion publique se heurte à ~~des~~ différentes contraintes inhérentes aux missions mêmes du service public (A).

L'intégration de la performance, dont le Miroir aurait été partiel, peut nuire à la qualité du service public rendu (1).

En effet, la baisse du nombre d'agents publics en effectifs et en services déconcentrés de l'État est symbole de la RQPP. Cette suppression a entraîné la formation de nombreux guichets de délivrance de titres, dont les délais ont été rallongés, et donc engendré des difficultés d'accès aux services publics par les usagers. La dématérialisation a pu limiter cet effet mais n'a pas contribué aux populations souffrant de fracture numérique. La réouverture en octobre 2022 de six sous-préfectures, dont cinq sur le territoire métropolitain et une en Guyane, ainsi que l'établissement des 2538 Mairies France Services marquant le territoire, participent de renforcer l'accessibilité du service public à la suite de ce constat.

De plus, les critères de performance et les outils de gestion privée appliqués au secteur public ne se révèlent pas toujours pertinents. Le fait de déléguer au secteur privé est une « forme de désamortissement de l'État » ou d'« ajournement de l'État » (E. Revel). Les collectivités et les ministères peuvent par exemple avoir recours à des cabinets de conseil extérieurs, qui peuvent parfois présenter des offres assez onéreuses. Dans un souci de transparence et de déontologie, leur recours par le Gouvernement est désormais inscrit dans un rapport annuel

au PLF. En outre, cette délégation au privé, par le biais des contrats, peut présenter des risques financiers pour les collectivités. Les PPP avaient notamment été critiqués pour leurs tarifs élevés sur le long terme, en particulier pour le stade Chaban-Deslandes de Bordeaux. Tout

La performance peut être difficile à assurer et maintenir dans un contexte incertain dans lequel la gestion publique est soumise à des défis structurels et de court-terme (2).

En effet, des défis conjoncturels peuvent venir entraver les objectifs de bonne et efficiente gestion publique. Les crises économiques, résultant de la crise des subprimes de 2008, de la crise sanitaire de 2020 ou de la guerre en Ukraine depuis 2022, provoquant un cadre d'incertitudes. Les perspectives pluriannuelles de réduction des dépenses ou la tenue d'objectifs de performance sont donc en conséquence fortement impactées. Le terrorisme ou l'urgence climatique peuvent aussi les aggraver.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics peuvent entreprendre la prise de mesures exceptionnelles, tels qu'un recrutement accru d'agents, la délivrance d'aides et chèques et déduction des impôts ou des entreprises ou la mise en œuvre de plan d'ajustement (Plan France Relance). Ces mesures témoignent d'une gestion publique agile en cas de crise, agissant par débats d'avance par exemple, mais dont la gestion pose question au regard des indicateurs de performance fixés par missions et par programmes.

* * *

Dans ce cadre, il conviendrait de renforcer la performance de la gestion publique, tout en veillant au souci de proximité et de continuité du service public, aussi capable de répondre aux enjeux de demain (3).

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : DRM Section/S spécialité/Série : 47
Epreuve : Composition écrite Matière : Droit public Session : 2023

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Ainsi, la performance est à renforcer afin de rendre un service public de qualité, en prenant en compte l'usager.

Le facteur humain de la gestion publique ne doit pas être délaissé. Pour un service public de proximité, de qualité et à l'écoute, la performance doit intégrer des indicateurs d'accessibilité pour mieux répondre aux attentes des administrés. Le Plan national visant à réduire les délais de délivrance des titres d'identité, lancé en mars 2022 par le ministre Gérald Durocher, a pour ambition d'accroître le ^{nombre} ~~nombre~~ de rendez-vous pour déposer une demande de titres dans les territoires, tout en imposant des objectifs de performance : réduction du temps des rendez-vous permettant la délivrance d'une aide financière incitative pour la collectivité concernée. Le rapprochement de l'usager du service public sera notamment analysé par la prochaine étude annuelle du Conseil d'Etat « Devenir citoyen des politiques publiques ».

La performance de la gestion publique passe aussi par le recours aux nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC) et aux autres médiums.

Leur déploiement a pu être plus lent que dans le secteur privé, mais permet aussi de participer à l'accès de l'usager et du service public. Le Télé Services et le Télé recours permettent de faire appel à la poste administrative directement par internet. Aussi, de nombreuses demandes ou pré-demandes peuvent être effectuées à partir de la plateforme France Connect. Elles peuvent aussi être accompagnées par un agent en Maîtres France Services. ..9.1.24

Afin d'accroître la performance de la gestion publique, de mieux contrôler les coûts et les flux, une dose d'intelligence artificielle (IA) pourrait être intégrée dans certaines procédures.

La gestion publique doit intégrer de nouveaux enjeux et être capable d'y répondre pour atteindre des objectifs de performance partagés (2)

La performance d'une politique publique sera réelle si elle est perçue comme telle par le citoyen, au-delà de remplir des objectifs statistiques et chiffrés. Une politique publique est d'autant plus performante lorsqu'elle est légitime et lorsque les citoyens se l'approprient, faisant d'elle une réussite. En outre, la tenue d'objectifs de performance pour une politique déployée sur tout le territoire national est parfois inégale, d'où la nécessité d'intensifier les démarches d'expérimentation favorisées par la Loi 3DS du 23 février 2022. Le professeur et professeur de droit Benoît Morel encourage aussi à cette dynamique dans les territoires de la France en mutation (Loi 23).

Enfin, une gestion publique performante en 2023 est une gestion publique prenant en compte les enjeux environnementaux. En effet, les politiques publiques doivent davantage se doter d'outils de suivi et d'évaluation afin de réduire leurs externalités négatives sur l'environnement. La difficulté de tenue des objectifs climatiques fixés lors des Accords de Paris sur le Climat de 2015 a notamment été mise en lumière en 2020 par la décision du Conseil d'Etat de 2020, Commune de Grande Grappe. Le non-respect des objectifs de

émissions de
réduction des particules fines par l'Etat a été avancée lors de
la série de décisions du Conseil d'Etat / Conseil d'Etat, 2014-
2020-2021-2022, Spécifications sous de la Terre France et
autres). Afin de véritablement prendre le tournant
d'une gestion publique plus apte à répondre aux
enjeux climatiques, la performance des accords COP et
des politiques environnementales doit être abordée dans une
démarche transversale.

x x x
x x
x

Il en conclure, la gestion publique, intégrant
de nombreux champs de l'action publique, multiplie en
œuvre un service public à partir d'agents publics,
intègre de plus en plus le critère de la performance
afin de mieux mesurer, mieux évaluer les besoins et
les besoins des politiques menées et mieux anticiper les
risques. La performance de la gestion publique
emprunte des outils du secteur privé et de la
philosophie du show Public Management. Cette influence
de la gestion privée se reflète notamment dans les outils
de comptabilité et de certification utilisés par les comptables
publics et les collectivités. Toutefois, les indicateurs de
performance, pour déployer des politiques publiques
efficaces et équilibrées, doivent intégrer des impératifs d'accès
libre et d'intelligibilité pour le citoyen et un impératif
de performance écologique.

Cette dynamique de la performance de la gestion
publique est liée des missions du ministre de la Fonction
et de la Transformation publiques, Hanri de la Tour,
dont la Direction interministérielle de la transformation
publique (DITP) assure la coordination et l'impulsion
de l'innovation et la recherche de la performance. A ce
titre, un colloque réunissant de nombreux directeurs
d'administration va avoir lieu fin avril, sous l'égide
de la DITP pour faire infuser cet esprit et en fine, rendre

La gestion publique plus performante.

2 4 1

4 4

2