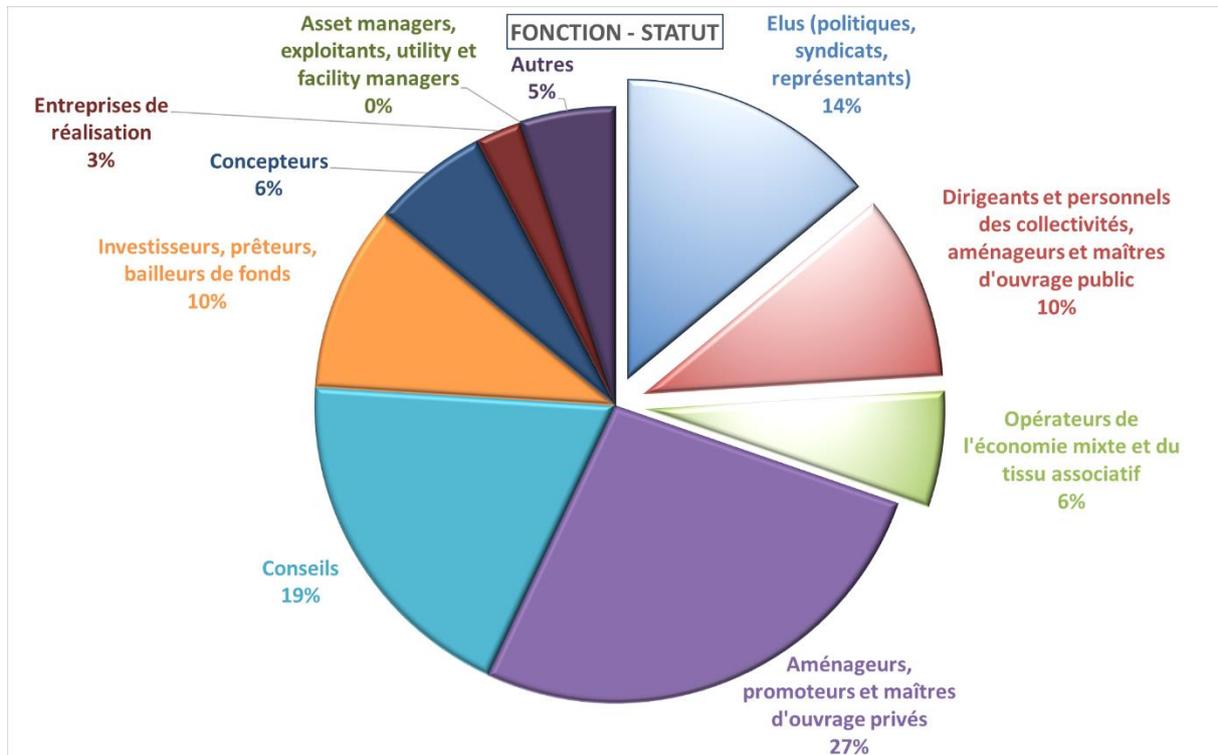


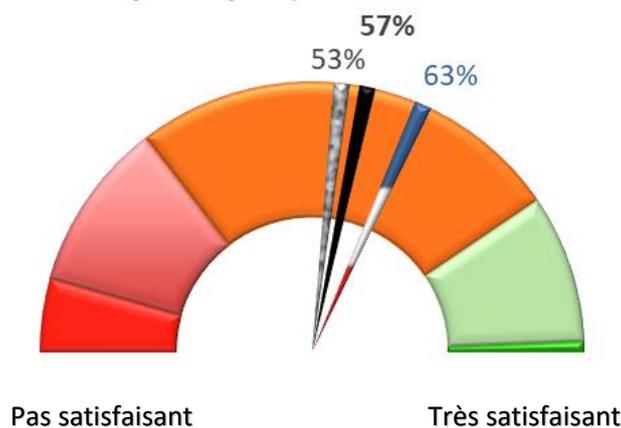
Les jauges sont graduées par plages (de rouge à vert), en fonction des réponses de tous. Les « compteurs » identifient, en « bleu-blanc-rouge » la moyenne des réponses « public et assimilé », en « sac de gravier » la moyenne des réponses « privé », et en noir la moyenne générale.

QUI ETES-VOUS

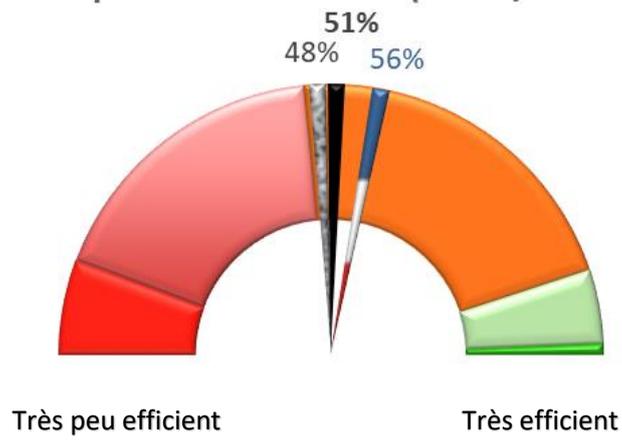


INDICE GENERAL DE SATISFACTION

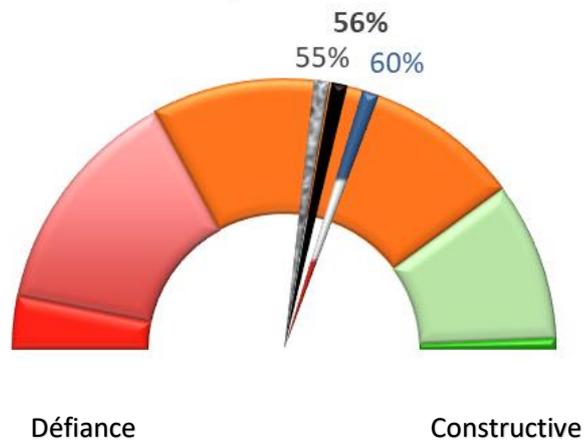
... Les résultats obtenus actuellement par la commande publique (sous toutes ses formes)



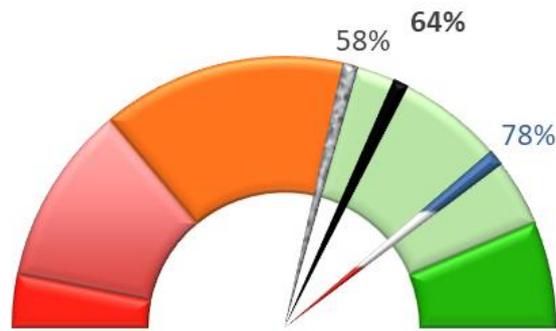
... Les processus mis en oeuvre pour les obtenir,
sur le plan de l'efficience (effort/résultat)



... La relation entre partie publique et partie
privée



... Je fais confiance à l'action publique pour défendre l'intérêt général



Pas du tout d'accord

Tout-à-fait d'accord

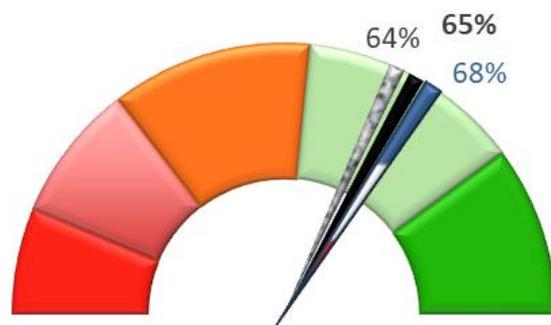
... L'action privée peut contribuer à atteindre l'intérêt commun



Pas du tout d'accord

Tout-à-fait d'accord

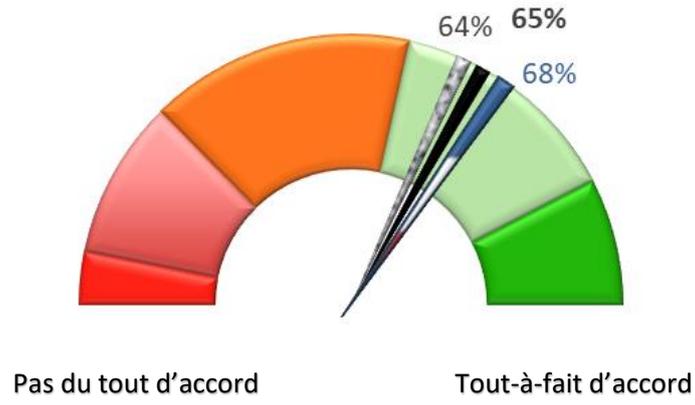
... L'intérêt général doit être défendu contre les intérêts privés



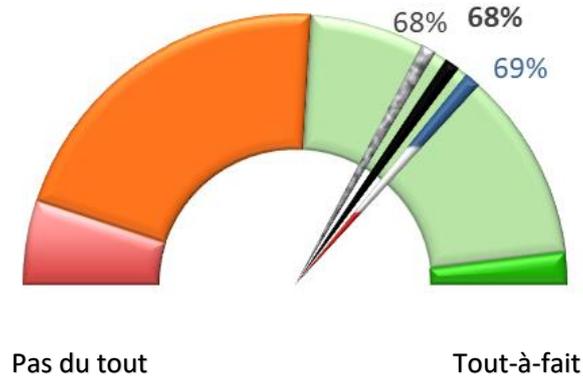
Pas du tout d'accord

Tout-à-fait d'accord

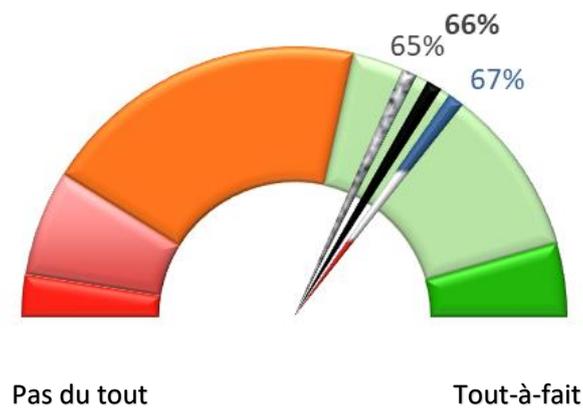
... L'intérêt général est la meilleure combinaison possible des intérêts particuliers



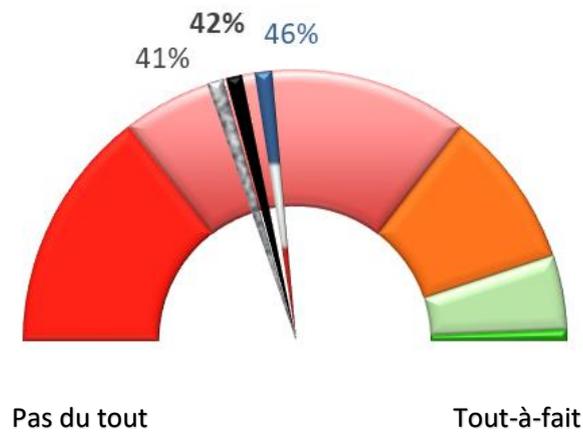
... Vos objectifs de qualité (quels qu'ils soient pour vous) sont-ils généralement atteints ?



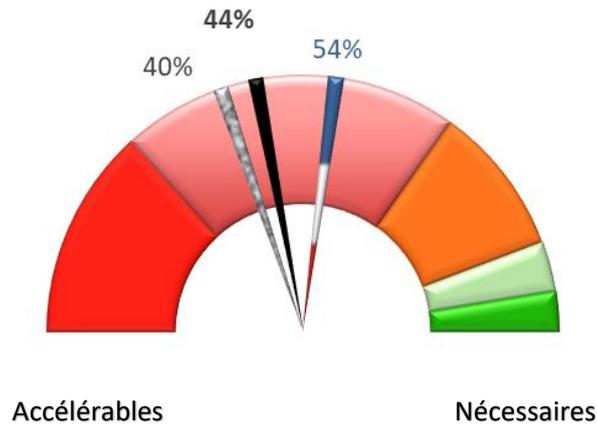
... Vos objectifs de coûts (les vôtres) sont-ils généralement atteints ?



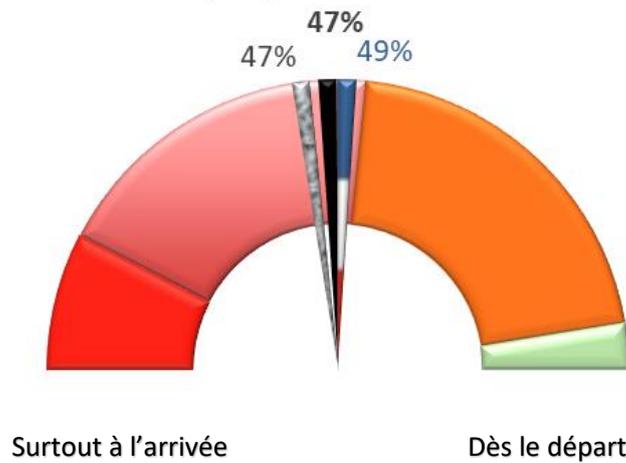
... La complexité des procédures vous paraît-elle adaptée à vos moyens (les vôtres) ?



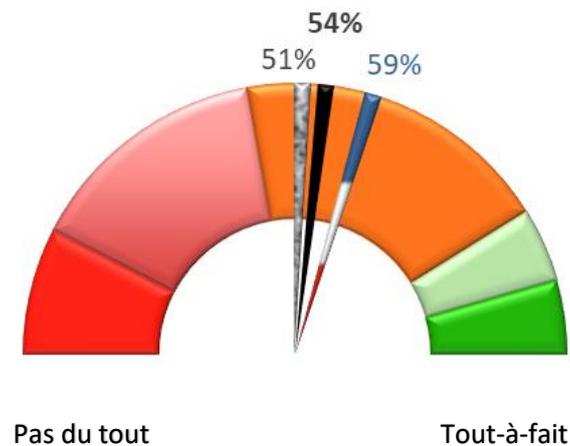
... Les délais pour obtenir un résultat (un service ouvert, un immeuble réalisé, un quartier aménagé etc) vous semblent ils ?



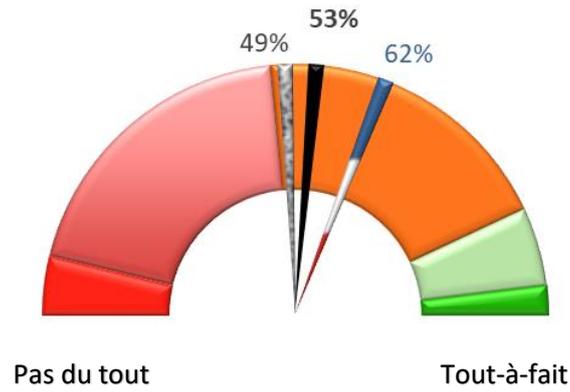
... Les coûts des projets vous semblent-ils clairs ?



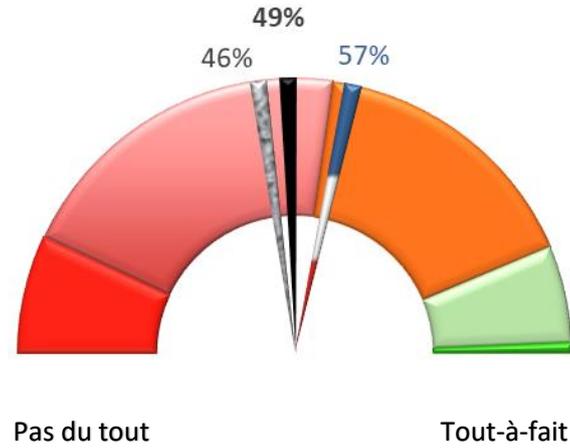
... L'engagement financier à LONG TERME est-il clair au moment de la décision d'investir ?



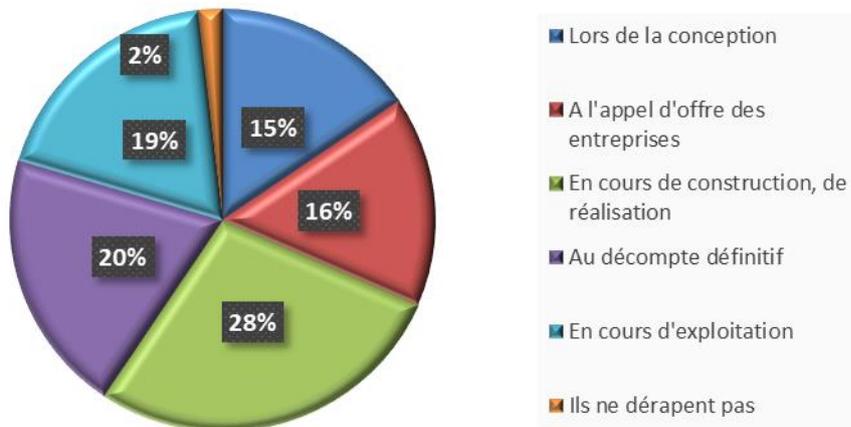
... Le mode séquentiel (programme, concours, conception, appel d'offre construction, réalisation, appels d'offre exploitation, exploitation) qui représente 90 % de la commande publique vous semble-t-il EFFICIENT ?



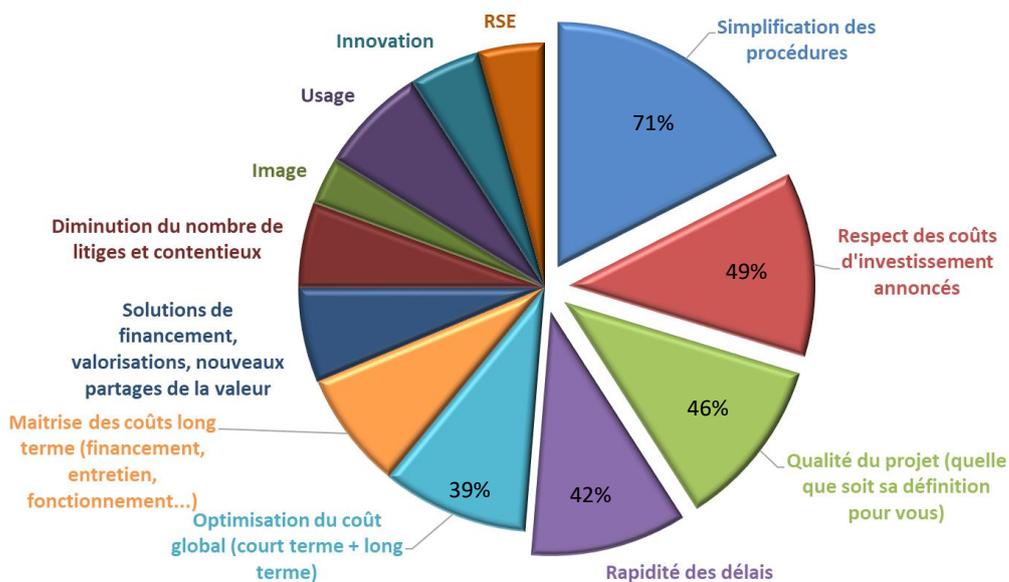
... Ce mode séquentiel vous semble-t-il PILOTABLE POUR UNE COLLECTIVITE PETITE OU MOYENNE ?



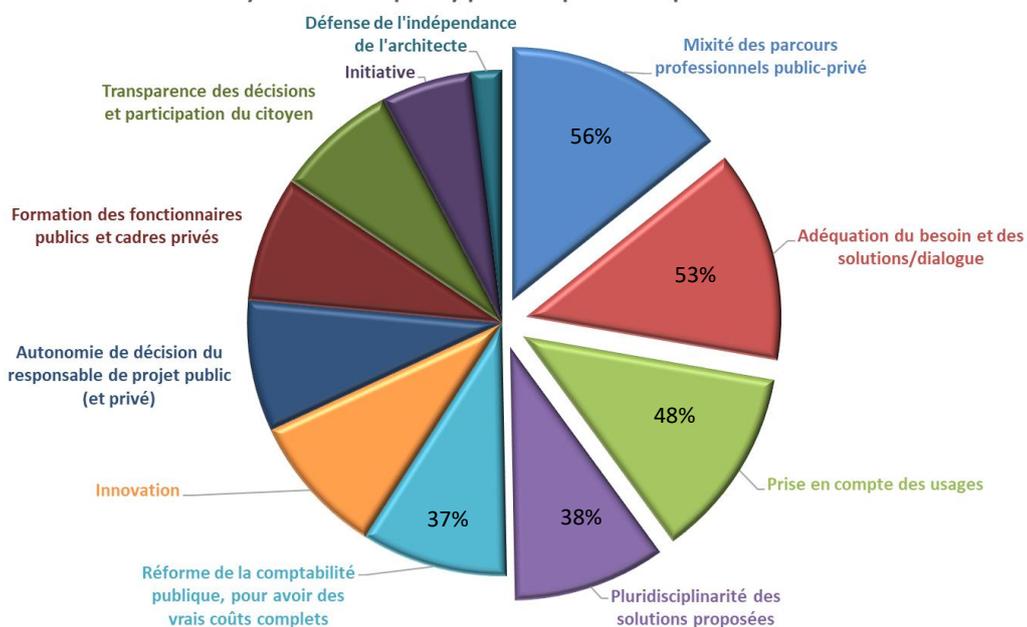
A quel moment, les coûts imprévus se manifestent-ils le plus souvent ?



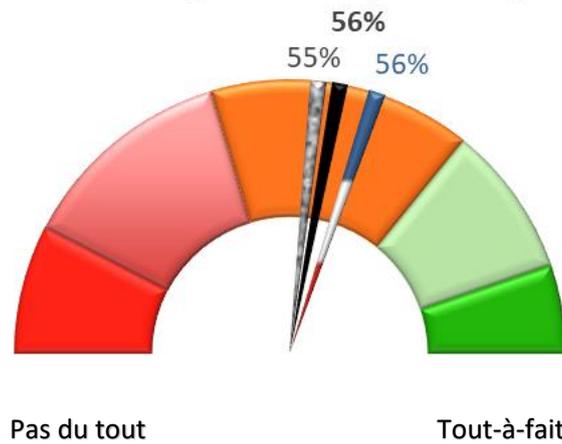
Choisissez des objectifs concrets à améliorer pour vous parmi les thèmes suivants



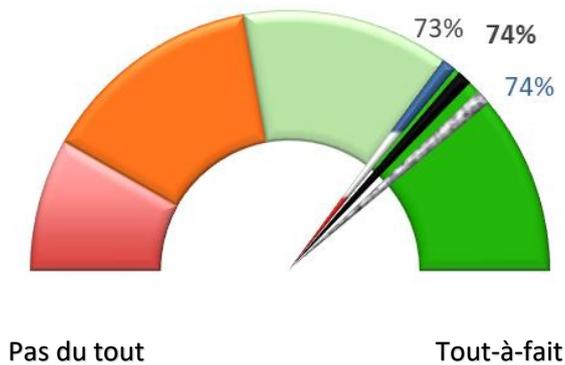
Choisissez des moyens concrets pour y parvenir pour vous parmi les thèmes suivants



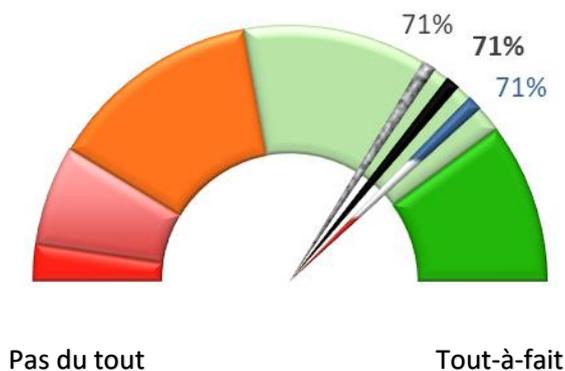
Vous considérez-vous bien informé sur les sujets suivants (plusieurs questions).



Croyez-vous à la possibilité d'une forme de médiation public-privé, pour améliorer la relation avant d'en arriver aux situations improductives/de blocage ?*



Voyez-vous un intérêt à améliorer la prise en compte de l'intérêt citoyen (dans l'action publique et privée, plusieurs questions)



BAROMETRE DE LA RELATION PUBLIC-PRIVE

EXPLOITATION DES RESULTATS – 06 08 2018

Ce premier baromètre de la relation public-privé est riche d'enseignements. Il est frémissant de vie et parfois de contradictions, qui sont bien entendu révélatrices. Les 561 personnes qui l'ont visité, râlent lorsque c'est nécessaire, frémissent d'attentes de changements, veulent pouvoir faire plus et mieux. Mais surtout, les répondants publics et assimilés (1/3 des réponses), comme privés (2/3), nous entraînent loin des idées préconçues et de toute démagogie. En mettant le doigt là où ça fait mal, et en montrant – mais pas toujours – de fortes convergences dans l'analyse.

Le panel des réponses est bien équilibré. 30% de publics et assimilés est un bon score, la prise de parole, même anonyme, restant encore inhabituelle dans la sphère publique, où elle est traditionnellement réservée au politique. On note l'absence de réponse des exploitants et la faible participation des entreprises de réalisation, qu'il faudra améliorer dans une prochaine édition. L'échantillon est très majoritairement francilien.

Le premier thème du baromètre est une sorte **d'indice général de satisfaction**. Il nous fait entrer de plain-pied dans le sujet. Ainsi, les *résultats obtenus par la commande publique* sont jugés simplement passables. Difficile de dire mieux lorsque 29% les jugent très peu satisfaisants à peu satisfaisants (contre 19% satisfaisants à très satisfaisants), et qu'une grosse majorité (52%) les considère simplement moyens. Si l'on écarte les appréciations extrêmes, le jugement « moyen » réunit aussi bien les publics (50%) que les privés (53%). C'est donc correct, mais sans plus.

Or, la question suivante nous révèle que ces résultats passables sont pourtant obtenus *au prix d'efforts élevés* : seulement 10% des répondants pensent que les processus sont efficaces ou très efficaces (17% chez le public, 7% chez le privé) ! La question de l'efficacité est différente de l'efficacités : il est très possible d'être efficace sans être efficace (on atteint alors les objectifs, mais au prix d'un épuisement général). Ici nous avons une efficacité moyenne (les résultats sont jugés passables), malgré un taux d'effort élevé. C'est une question-clé : l'interaction public-privé est-elle une dynamique positive, ou une force mal employée ? La suite du sondage éclairera cela.

Enfin, cette première partie se conclue sur une appréciation de la *relation public-privé*. Une certaine neutralité se dégage (46 % d'opinions moyennes – 54 % dans le public, 42 % dans le privé). Celle-ci peut traduire une réserve d'assez bon aloi : on peut travailler ensemble, mais sans angélisme non plus. Cependant, il n'était pas demandé si la relation était « bonne » ou « mauvaise », mais, plus qualitativement, si elle était plutôt basée sur la défiance, ou jugée constructive. Or, le taux de personnes jugeant la relation « constructive » ou « assez constructive » n'est que de 20 % (18 % dans le privé, 25% dans le public) ! C'est quand même assez peu...

Le second thème du sondage prend le large et s'aventure dans les définitions de **l'intérêt général**. Et c'est bien intéressant ! Les sondés ont d'ailleurs largement répondu à la question ouverte « quelle est selon vous la définition de l'intérêt général », preuve que le sujet est une question de fond.

En effet, il s'agit bien ici du moyen de viser l'idéal d'une société à la fois juste, profitable et pérenne. L'intérêt général est-il ce qui transcende et d'une certaine manière *s'oppose aux intérêts privés* ? Ou bien, est-il au contraire la somme, ou encore la *meilleure combinaison possible* des intérêts privés ? Ce n'est pas du tout la même chose... La première définition est assez jacobine : elle est très française et justifie les prérogatives publiques ; la seconde est beaucoup plus anglo-saxonne, et davantage inclusive. On pourrait dire que l'une des conceptions est verticale, l'autre horizontale. Or, les sondés

répondent : « les deux » ! 2 sondés sur 3 sont en accord avec la seconde affirmation (meilleure combinaison possible des intérêts particuliers), qu'ils soient publics ou privés. Mais une même écrasante majorité (65%) déclare que l'intérêt général doit être défendu contre les intérêts privés ! Cette contradiction apparente révèle une recherche d'équilibriste : oui, l'objectif de l'action publique est bien la maximisation des intérêts particuliers (le bien-être, la croissance, etc.), mais attention : au profit de tous, et il y a des intérêts privés excessifs ou à trop court terme, contre lesquels il faut se défendre. Il faut noter que public et privé partagent parfaitement cette vision, qui est en réalité très novatrice : il n'y a pas si longtemps, en France, on aurait défini l'intérêt général comme incarné par définition par l'action publique, et notamment par la politique de l'Etat.

Accompagnant cette évolution des esprits (qu'on pourrait qualifier de démocratique) : *la contribution de l'action privée à l'intérêt commun*. C'est un plébiscite : seuls 11% des sondés pensent que l'action privée ne peut pas, ou ne doit pas contribuer à atteindre l'intérêt commun (9% chez le privé, 17% chez le public). Ainsi, public et privé se rejoignent pour penser très majoritairement qu'elle peut augmenter sa contribution.

Mais cette position d'équilibre explique également que *l'on ne fait plus aveuglément confiance à l'action publique pour défendre l'intérêt général...* 1/3 des privés font confiance, 1/3 ne fait pas confiance, 1/3 est neutre. C'est assez logique puisqu'ils considèrent qu'eux aussi font partie intégrante de l'intérêt général et dès lors, un intérêt général décrété d'en haut est plutôt suspect. Or, sur ce point précis, la position des sondés publics est *très différente* : 71% d'entre eux font confiance à l'action publique pour défendre l'intérêt général, qui passent à 96 % en ajoutant les opinions neutres ! Autant dire qu'il n'y a guère de doutes sur ce point dans les têtes publiques. C'est ici un écart majeur, qui peut générer beaucoup de *tensions et d'incompréhensions dans la relation public-privé*.

Tout cela trace un tableau assez précis : il y a bien une tendance commune pour un intérêt général plus pragmatique, et donc capable d'accueillir une contribution active des acteurs privés. Mais en même temps, cela met en tension les acteurs publics, puisque l'incarnation de l'intérêt général, qui donne le sens à leur action, est pour eux une dimension essentielle, voire identitaire. C'est là un fait dont il faut tenir compte. D'une part, le tissu citoyen et entrepreneurial accepte moins la définition péremptoire d'un intérêt général « jupitérien ». Mais les personnes publiques ne doivent pas pour autant renoncer à être les garantes de l'intérêt commun, ce qui est leur raison d'être. Ainsi, même lorsqu'elles font une plus large part à la contribution privée, par exemple en déléguant l'exécution de prestations ou de services, elles ne doivent pas renoncer à fixer la stratégie et les objectifs, contrôler l'exécution, appliquer les sanctions... Là aussi, c'est bien d'un nouvel équilibre que l'on parle.

Avec le **troisième thème**, le baromètre enchaîne sur un véritable **check-up**. Les répondants considèrent que leurs *objectifs de qualité* (quels qu'ils soient, nous ne les avons pas définis), sont globalement atteints, public comme privé (68 et 69%), de même que leurs objectifs de coûts (65 à 67%). Le baromètre, non sans une certaine duplicité, reviendra plus tard sur les questions de coût, avec des résultats cette fois-ci bien différents... En tout cas, on retrouve ici le *problème d'efficacité* déjà relevé : 71 % des sondés considèrent que la complexité des procédures n'est pas adaptée à leurs moyens, qui passent à 90 % avec les opinions neutres. Seuls 10% considèrent qu'il y a adéquation entre complexité des procédures et moyens disponibles... Et c'est même 8 % seulement pour les publics ! Un tel score semble *particulièrement grave*. Ainsi, peu importe que les procédures soient bonnes ou mauvaises dans l'absolu : elles ne sont tout simplement pas réalistes, au regard des moyens disponibles ! Ce constat est un plébiscite...

70 % des acteurs pensent que les délais pour obtenir un résultat (un immeuble livré, un service ouvert, un quartier réalisé) *pourraient être accélérés*, et seulement 11% les jugent nécessaires (21 % dans le

public). *L'efficacité du déroulement traditionnel de la commande publique* (mode séquentiel et l'allotissement), est jugée passable. 25 % des personnes publiques la jugent efficace ou tout-à-fait efficace (contre 9 % dans le privé), les autres sont majoritairement neutres (54 % des personnes publiques, 33 % du privé). Ce n'est donc pas un rejet, mais c'est quand même assez peu satisfaisant que mode, qui représente 90 % de la commande publique, soit jugé passable sur le plan de l'efficacité. Il est, de plus, considéré *difficile à piloter pour une collectivité petite ou moyenne* : seuls 17 % des personnes publiques le pensent pilotable (et aucune ne le pense « tout-à-fait pilotable »), et 11% des privés...

Lorsque l'on entre dans le détail sur le *coût des projets*, les acteurs dépassent leur première réponse de façade et se révèlent lucides : ils sont 53% à considérer que les coûts sont connus « surtout à l'arrivée », plutôt qu'au départ, qui passent à 95% avec les opinions moyennes. En fait, seulement 5% des sondés considèrent que les coûts sont connus ou plutôt connus au départ, qui tombent même 4% chez les acteurs publics... A ce point, c'est préoccupant ! D'ailleurs, interrogés sur le moment où, dans la vie d'un projet, les coûts dérapent, seuls 2 % déclarent qu'en fait, ils ne dérapent pas.

18 % des sondés considèrent que les *coûts long terme* sont clairs ou tout-à-fait clairs au moment de la décision d'investir (25 % chez le public), ce qui là encore est peu, quand on sait que les coûts long terme représentent environ 2 fois le coût d'investissement sur la vie d'un immeuble. Dès lors, il est simplement logique que les dépassements de coûts se concentrent majoritairement sur le temps de la conception et de la construction (64 %), puisque les coûts long terme semblent assez peu objectivés au départ.

Le quatrième thème du baromètre porte sur les **attentes et espoirs** des acteurs. Il est utile de se reporter sur le détail les graphiques, mais on notera ici que 4 thèmes (sur 12 proposés) concentrent *les objectifs concrets à améliorer* : la qualité du projet, le respect des coûts d'investissement, la rapidité des délais, et la simplification des procédures. Le 5^{ème} thème, juste derrière le 4^{ème}, est l'optimisation du coût global. Ce sont donc des objectifs très pragmatiques, et même trop : si les répondants les jugent prioritaires, c'est bien au vu du diagnostic qu'ils portent sur l'efficacité des outils à leur disposition... Cet état des lieux relègue au second plan d'autres axes sans doute importants (tels que l'innovation, ou les solutions de financement et nouveaux partages de la valeur), tant les besoins basiques semblent déjà difficiles à atteindre.

On retrouve ambition et enthousiasme sur *les axes de progrès de fond*. Là aussi, 4 thèmes (sur les 11 proposés aussi) concentrent les votes : la mixité des parcours professionnels public-privé, l'adéquation du besoin et des solutions/dialogue, la prise en compte des usages, et la pluri-disciplinarité des solutions proposées, suivie de près par une réforme de la comptabilité publique permettant d'avoir des coûts complets. Il est très révélateur de noter que les acteurs ont choisi des voies de progrès systémiques, c'est-à-dire qui touchent aux fondamentaux de leur mode de travail : la mixité des parcours se heurte notamment au statut de la fonction publique, l'adéquation des besoins aux solutions appellerait une refonte de l'acte d'achat public, la prise en compte des usages redéfinit déjà le service privé mais pas encore le service public, la pluri-disciplinarité est impossible dans le mode ultra-majoritaire de la commande publique, et les principes de la comptabilité publique font obstacle à un contrôle de gestion sérieux, tel que le pratiquent entreprises et même particuliers. Ce sont donc bien des axes de progrès assez fondamentaux, et les acteurs ont des idées précises !

Les sondés étaient aussi appelés à suggérer leurs propres thèmes. Là encore, ils ont « joué le jeu » et fourni de nombreuses pistes. Le verbatim servira à enrichir une prochaine édition du baromètre.

Cinquième et dernier thème, les **perspectives et solutions** révèlent là aussi le désir fort des acteurs publics et privés d'aller de l'avant, y compris avec des solutions iconoclastes.

Ils sont *relativement bien informés* sur les procédures nouvelles (60%), mais il y a quand même des marges de progrès, notamment sur certaines (SEMOP notamment).

Surtout, ils sont très enthousiastes sur deux suggestions du baromètre : 74 % des répondants (avec une belle convergence public-privé) appellent de leurs vœux *une forme de médiation public-privé*, pour améliorer la relation avant d'en arriver aux situations improductives ou de blocage. Les verbatims en soulignent l'intérêt sur le plan de la transparence publique, de la bonne compréhension par la société civile, de la professionnalisation voire d'une simplification de la relation public-privé, et enfin du ré-équilibre des forces qui pourrait en découler (chacun ayant peut-être une vision différente de l'équilibre actuel). Ils signalent aussi que cette médiation devrait être indépendante des parties prenantes...

Enfin, 71 % (publics comme privés) verraient un intérêt à *améliorer la prise en compte de l'intérêt citoyen* dans l'action publique, comme dans l'action privée. Les verbatims identifient par exemple, la piste de repenser les services aux usagers, en s'appuyant tant sur la « révolution de l'usage » qui peut conduire à remettre en cause les organisations anciennes, que sur une vision des coûts sincère et complète.

Ce sont là des points de convergence très nets... Au point de pouvoir fonder les prochains progrès de la relation public-privé ?