



C heck List pour la bonne gestion publique

2015 /01
26 | 02 | 2015



COMMUNAUTÉ



PROSPÉRITÉ



PROTECTION

Lorsque les temps sont difficiles et les incertitudes croissantes, on doit pouvoir s'appuyer sur des institutions solides et efficaces. En particulier il faut un filet de sécurité pour que les citoyens soient libérés de la crainte de tomber dans la précarité ou la déchéance. Cela exige un état efficace qui atténue les défaillances des marchés et nous permette de renouer rapidement avec la croissance. Un Etat efficace exige à son tour une bonne gestion publique à tous les échelons de pouvoir. La bonne gestion publique ne concerne pas la mise en place de nouveaux règlements, et donc toujours plus de lois et décrets. Cela concerne le bon fonctionnement des administrations et institutions publiques par lequel un travail efficace et utile peut être garanti. Cela concerne la réalisation concrète des missions et objectifs de services publics au moindre coût. Ce sont les résultats sur le terrain et le fonctionnement au quotidien qui déterminent l'adhésion du public à l'action de l'Etat et l'implication des fonctionnaires dans ce travail collectif.

Avec la sixième réforme de l'Etat enclenchée, une vaste opération de régionalisation des administrations et parastataux s'annonce, avec des enjeux énormes pour le pays et ses régions. Il ne suffira plus de revendiquer des moyens supplémentaires ou se reposer sur la défense aveugle du statu quo.

La mutation est en route et il faut l'organiser au mieux. Il est donc grand temps de s'intéresser plus sérieusement à la manière dont les services publics et les administrations fonctionnent.

La gouvernance de l'Etat et des services publics méritent une plus grande adhésion au changement et une attention plus prononcée aux impacts réels du secteur public et des politiques publiques tant pour les fonctionnaires que pour les usagers et contribuables.

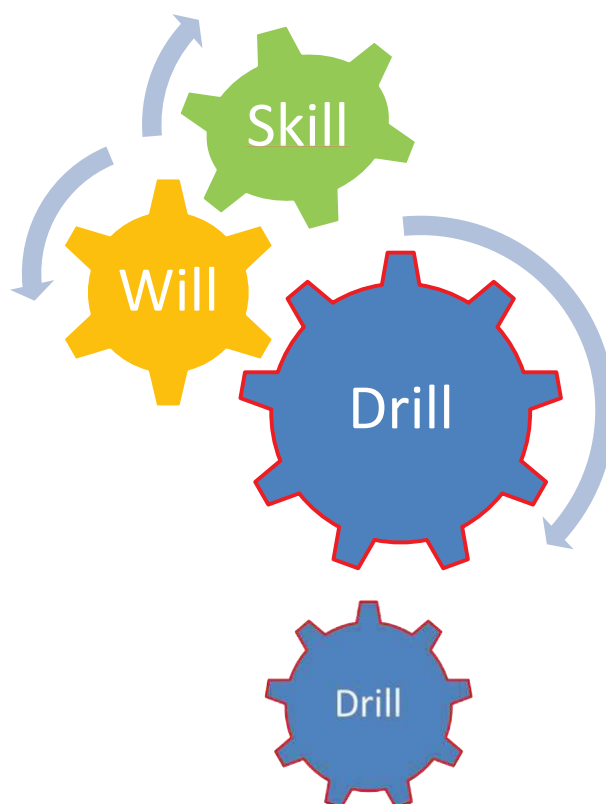
Depuis quelques années, la discussion sur l'efficacité de l'Etat se résume à une politique de rationalisation aveugle qui applique les méthodes faciles de la « rappe à fromage », et d'une réduction des effectifs par un non-remplacement des départs à la pension. C'est une approche qui se fait sans, et parfois contre, l'aspect qualité des services publics. Les questions de la qualité, de la réactivité et de la flexibilité de nos administrations et institutions publiques sont délaissées, et pourtant elles sont essentielles .

Itinera a donc entrepris une vaste analyse de cette question pour proposer une check list précise des conditions à remplir pour assurer une gestion publique efficace. Ces conditions sont indissociables. Enlever une seule de ces conditions est l'ensemble de l'édifice s'effondre. Ces conditions, qui sont discutées en détail dans notre rapport , peuvent être facilement évaluées au sein de chaque organisation et services publics pour apprécier l'adéquation d'ensemble de l'organisation aux principes de bonne gestion publique. Concrètement nous invitons les organisations et administrations à faire l'exercice suivant : (1) évaluer sur une échelle de 0 à 7 le degré de réalisation de chacune des sept conditions, (2) additionner les résultats sur les sept conditions, (3) multiplier le résultat par deux pour obtenir un score global en pourcent.

Test d'autoévaluation de votre organisation

- Les missions et des objectifs clairs (.../7)
- Des structures d'organisation adaptées (.../7)
- Définition des domaines de délégation, donc l'octroi d'une autonomie de pouvoir et de décision. (.../7)
- Développement des compétences utiles à la réalisation des objectifs (.../7)
- Une pratique effective d'évaluation ex-post et de reddition des comptes (.../7)
- L'existence d'indicateurs de performance objectifs - non simplement des indicateurs de résultats, mais aussi des indicateurs d'efficience qui prennent en compte les coûts consentis pour atteindre ces résultats (.../7)
- L'existence de sanctions positives et négatives (.../7)
- Score total (.../100)

Nous proposons ensuite une série de mesures concrètes pour améliorer la gestion publique au moyen du modèle suivant



1. **Objectifs et missions** : Pour apprécier la performance des programmes, trois axes de performance correspondant à trois points de vue sur l'action publique sont à définir. Il s'agit du point de vue du citoyen qui exprime des objectifs d'efficacité socio-économique, du point de vue de l'utilisateur qui exprime des objectifs de qualité de service, du point de vue du contribuable qui exprime des objectifs d'efficacité de la gestion. Pour chaque programme, il convient de fixer simultanément des objectifs d'efficacité socio-économique, de qualité de service et d'efficacité de la gestion. Pour assurer la mise en cohérence et fixer les priorités, établissez en début d'année un Tableau de Bord Prospectif sur base des objectifs opérationnels. Repensez les réunions pour des rencontres plus productives. Pas de réunion sans but précis. Limitez les réunions : moins c'est mieux (chez Google ont fait des réunions de 5 minutes). Automatisez les tâches répétitives pour libérer du temps pour se concentrer sur les missions et objectifs prioritaires, et pour créer de la valeur ajoutée.
2. **Objectiver les résultats** : Entreprendre une véritable politique d'évaluation et de suivi des politiques publiques par des structures indépendantes au moyen d'indicateurs de performances dont la compétence est reconnue par tous et au sein desquelles toutes les sensibilités politiques et intellectuelles puissent être représentées. Doter chaque ministère d'un budget spécifique pour évaluer les réformes. Recourir plus intensivement

aux enquêtes de satisfaction auprès des usagers. Rendre accessible gratuitement les données publiques, dont la collecte mobilise l'argent public. Impliquer les universités dans l'évaluation et assurer la pluralité des évaluations. Prévoyez une plage horaire inamovible pour du temps créatifs avec les collègues qui vise à simplifier et optimiser l'organisation du travail et à lutter contre tout ce qui produit de la « non-valeur ajoutée » (outils inadaptés et routines inutiles). Développer à chaque niveau de l'administration le principe du « only once » dans la collecte et le traitement de l'information.

- 3. Objectiver les coûts :** Basculer d'une comptabilité de trésorerie vers une gestion moderne avec une comptabilité en partie double axée sur les objectifs et les résultats en pratiquant le prix vérité des politiques publiques. Instaurer des systèmes de contrôle interne uniformes et performants des processus d'achat sous la coordination centrale du département Budget et Contrôle avec enregistrement intégré permettant de suivre les achats de manière centralisée depuis la commande jusqu'au paiement. Éliminez la paperasse au profit du digital.



- 4. Autonomie et transparence :** Adapter les structures d'organisation pour limiter les conflits de responsabilités, octroyer une véritable autonomie de pouvoir pour limiter les diffusions de responsabilités, avec encadrement de cette autonomie pour garantir l'impartialité des décisions. Établir l'autonomie de gestion sur une relation contractuelle qui incite l'agent à utiliser de manière appropriée l'autorité qui lui a été déléguée. Imposer une obligation de rendre des comptes et de communiquer les résultats. Mettre en place des indicateurs de performance. Répartir les ressources en fonction des résultats.
- 5. Motivation :** Promouvoir la satisfaction et la motivation des fonctionnaires par l'orientation du travail vers des objectifs auxquels les fonctionnaires puissent souscrire. Intégrer les fonctionnaires dans la formulation des objectifs. Les fonctionnaires doivent avoir une idée claire de ce qu'on attend d'eux et percevoir leur travail comme ayant une signification. Soutenir les innovateurs dans chaque administration et leur donner les marges d'action. Instaurer des mécanismes d'incitation collective.



- 6. Compétence :** Assurer le développement des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs avec une gestion prévisionnelle des besoins en ressource humaine. Mettre en place une formation exigeante et prestigieuse au sein d'une véritable Ecole d'Administration Publique. Création d'une structure commune chargée de coordonner et professionnaliser la gestion des cadres supérieurs de l'Etat. Aligner l'effort de formation sur le secteur privé. Mieux cibler la formation sur les moins qualifiés et les travailleurs âgés. Favoriser la promotion interne dans les administrations publiques. Etablir une équivalence entre la promotion sur base des examens de compétence et sur base des prestations professionnelles. Rendre plus transparents et objectifs les processus de nomination et de promotion.
- 7. Mobilité :** Harmoniser les statuts des fonctionnaires. Eliminer les obstacles statutaires à la mobilité des fonctionnaires entre services et niveaux de gouvernement. Créer un véritable marché interne de la fonction publique. Imposer un quota d'ouvertures de postes pour des fonctionnaires issus d'autres administrations.

Pour des informations détaillées, vous pouvez consulter l'étude sur www.itinerainstitute.org

Pour de plus amples informations, merci de contacter **Jean Hindriks**:
jean.hindriks@itinerainstitute.org ou 0472/41.55.27.