



Instituut voor de Overheid – K.U.Leuven  
Association universitaire de recherche en administration publique (AURA) – U.C.L.  
European Institute of Public Administration (EIPA) – Maastricht

## **Table Ronde 11 mai 1999 – Bruxelles**

### **Modernisation des services publics fédéraux en Belgique**

#### **GROUPE DE TRAVAIL II**

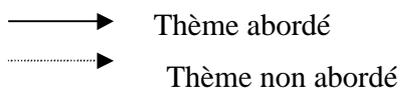
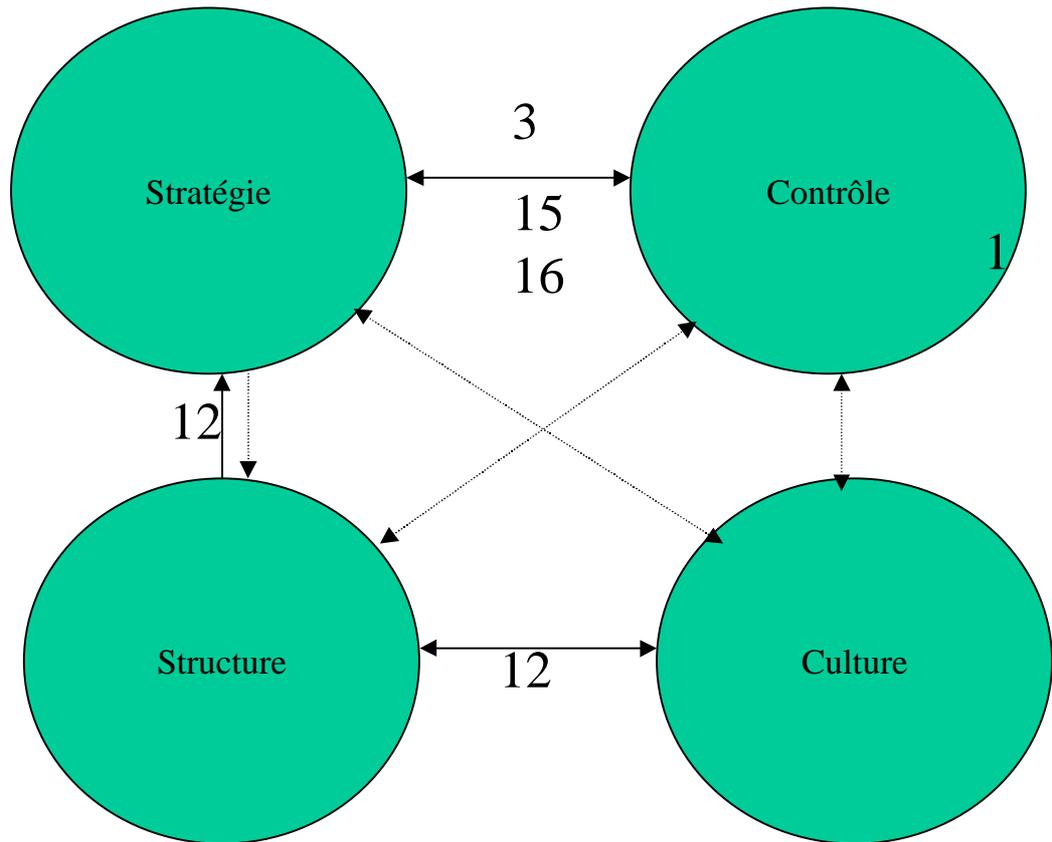
Président: J. VERSTRAETEN

Rapporteur: A. DRUMAUX

La méthode adoptée dans les deux groupes de travail repose sur une liste de questions préparatoires ( voir annexe) en trois groupes :

- les questions relatives au contexte de la modernisation des services publics fédéraux (1à 5)
- les interrogations ayant trait à la capacité de changement en particulier les inputs nécessaires pour favoriser la démarche de modernisation ( 6 à 12)
- enfin la discussion de la capacité de changement en termes de processus ( 13 à 17)

Pour résumer la discussion dans le groupe de travail n°1, nous ferons appel à un schéma illustrant la démarche du management dans une organisation : ainsi il est possible ( voir infra) de considérer que l'art du management c'est la recherche d'une cohérence entre stratégie de l'organisation ( les buts et objectifs qu'elle se donne), sa structure ( la manière dont les fonctions et activités sont structurées en un organigramme), ses mécanismes de contrôle (l'existence d'un système d'analyse des écarts entre résultats et objectifs) et enfin sa culture (les valeurs communes au sein de l'organisation). Toute démarche de management, à fortiori de modernisation devra articuler des choix compatibles dans ces différents domaines.



Une bonne part des discussions a concerné la relation entre stratégie et contrôle à travers les questions 3, 15 et 16 :

- le clivage LT/ CT entre administration et cabinet a été évoqué en rappelant une partie de sa justification à savoir une séparation nécessaire entre stratégie et gestion opérationnelle, la première étant l'apanage de l'autorité politique, la seconde du ressort essentiel de l'administration ; cependant pour que l'articulation se fasse entre stratégie et contrôle, il est nécessaire qu'existe un dialogue entre cabinet et administration, pour cela il faut que l'administration ait une capacité à la fois de proposition et d'évaluation.
- il serait utile de mettre en valeur les améliorations de type changement stratégique mais aussi et surtout, même si cela apparaît comme moins visible et moins motivant, ce qui touche à la gestion opérationnelle concernant directement les citoyens
- la logique des mandats est également à retrouver à ce niveau : il a été précisé que la définition des objectifs ( vision stratégique) est primordiale sinon l'outil sera purement bureaucratique ; de même pas d'efficacité des mandats si le moyens ne sont pas pensés à la hauteur des missions envisagées ( démarche de pertinence)

Le problème de l'information ( question 1), en fait input pour le contrôle a également été abordé pour souligner que l'information est le point clé dans l'ensemble des relations Administration - Gouvernement, Administration - Citoyens, Parlement – Citoyens. Constat est tiré d'une déficience de l'information pertinente pour la gestion :

- avant tout il serait utile de se poser la question de l'information pertinente pour mener à bien certaine réforme, encore faut-il avoir une vision, en d'autres terme une stratégie
- bien souvent, au niveau du contrôle qui est de la responsabilité essentielle de l'administration, on en est réduit à un management de crise : pas de tableaux de bord des indicateurs à surveiller, pas de routines de gestion opérationnelle
- le modèle de management est en fait un management par la crise : pas de démarche de réflexion, solutions hâtives ; ce qui interpelle nécessairement la capacité de changement. Cette situation favorise les positions défensives et non proactives
- l'information sur les attentes du citoyen est également insuffisante : pourquoi ne pas systématiser des démarches de sondage, de baromètres...( avec les précautions d'usage évidemment c'est à dire sans manipulation de court terme)

La question 12 a soulevé un débat au sein de groupe sur le point de savoir si le modèle sous-jacent organisationnel n'est pas trop théorique pour la réalité de l'administration. A ce point de vue s'est opposée l'idée que l'administration est une « organisation comme les autres » dans laquelle les choix de structure organisationnelle (existence ou non de services de soutien) aura une influence sur la stratégie, le contrôle, etc.... La dimension culture a été évoquée pour expliquer pourquoi une vision proactive n'opère pas : le changement de mentalité ne peut passer seulement par la mobilisation d'un modèle organisationnel .

\*\*\*