

Comment améliorer l'efficacité de l'Action Publique ?

par Ing. Sébastien Assouad
sa@oxynum.eu

Vaste question que celle de l'amélioration de l'efficacité de l'action publique. Cette question se pose d'autant plus que les exemples ne manquent pas en termes de mauvaises décisions prises par le service public ou par les exécutifs.

Il est en effet fréquent de constater que des investissements décidés n'apportent pas les résultats escomptés. L'informatisation de certains départements de l'Administration est en une bonne illustration. Le rapport coût/performance de l'enseignement en est une autre. Que dire aussi des errements liés au vote électronique en Belgique ou de la performance d'agences qui visent justement à stimuler un développement économique.

Il n'est en outre pas difficile de constater que le problème n'est pas local. Comment ainsi justifier l'achat de matériel roulant ferroviaire trop large pour arriver à quai ? Comment sont utilisées et exploitées les coûteuses infrastructures liées à l'organisation de grands événements sportifs ou culturels ? Quel est le coût lié aux décisions qui visent à annuler les effets de précédentes ?

Les conséquences de ces mauvaises décisions sont multiples. Au-delà du fait que l'argent public investit pourrait apporter un bien meilleur retour avec un impact plus grand sur le quotidien des citoyens, c'est la crédibilité des mandataires et des décideurs de l'Administration qui est en jeu. Les erreurs de jugement coûtent en effet très cher. Le citoyen lambda peut en effet perdre confiance dans la capacité du politique et de son administration à travailler de façon juste, efficace et professionnelle.

Alors d'où vient le problème ? Les politiques prennent des décisions depuis des temps immémoriaux. Pourquoi se fait-il qu'on apprend pas à être plus performant ? Différentes raisons. Notons d'abord que les décisions sont souvent prises en se basant sur des sources ou des informations limitées, non pertinentes, voire incorrectes. Ceux qui prennent les décisions ne mesurent en outre pas comment elles peuvent ou doivent être mise en œuvre. Le cloisonnement entre les services, le peu d'échanges transversaux ou encore le manque de performance dans la gestion des contrats et des conseillers.

Ajoutons aussi des raisons plus politiques comme la pression liée au fait d'être vu comme quelqu'un qui sait prendre des décisions ou l'absence de sanction potentielle liée à la mauvaise prise de décision. En un mot : « courttermisme ». Ceci a un impact direct sur le fait qu'on ne remet pas suffisamment en cause l'existant et que des erreurs sont fréquemment répétées. Le déficit de connaissance ne se résorbe pas.

Que faire alors pour augmenter l'efficacité de l'action publique ? Car c'est tout à fait possible. Nous explorerons ici une des voies possibles, celle de la gestion efficace des connaissances. Celle-ci vise directement à améliorer la capacité à prendre des bonnes décisions sur base des connaissances déjà acquises et qui sont développées de façon continue.

La gestion des connaissances est tout à fait applicable à l'action publique. Prenons l'exemple des décisions liées aux investissements de travaux d'infrastructures. Sont-elles bien prises sur base de l'expérience acquises sur les précédents investissements ? A-t-on réuni les acteurs clés avant de prendre les décisions ou de se lancer dans l'opérationnel du projet une fois celui-ci décidé ? La connaissance générée a-t-elle été transmise et disponible pour de futurs investissements ? Structure-t-on la connaissance acquise de façon à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de l'efficacité ? Comment évalue-t-on l'efficacité des projets ? Est-ce que l'impact de départ de mandataires en fin de mandat ou de fonctionnaires en fin de carrière est bien anticipé ? Imaginons l'impact du respect des budgets et des délais de ces travaux d'investissements. Mieux : imaginons l'impact d'une amélioration de 5 à 15%. C'est ce que permet directement la gestion efficace des connaissances. Ses principes sont applicables dans de nombreux domaines de l'action publique. Elle permet de aussi de faire plus avec moins.

Pour le professionnel de l'Administration ou le mandataire public, l'appui de son action sur une gestion efficace des connaissances lui permettra d'apprendre à être meilleur et tirer un maximum de bénéfices de son équipe. Il sera vu comme un professionnel qui prend en compte le long terme et qui a l'humilité d'apprendre des erreurs tout en sachant capitaliser sur ses succès. Il gagnera aussi en satisfaction d'avoir servi efficacement et pris ses responsabilités.

La question à se poser maintenant est par où commencer ? Implémenter une gestion efficace des connaissances peut se faire étape par étape, dans une approche structurée, contrôlée et pragmatique. Cela commence par une sensibilisation aux principes de base qui peut s'accompagner de techniques directement applicables. L'analyse de projets ou de politiques sous les dimensions de l'apprentissage « avant », « pendant » et « après » est une étape importante. La mise en place d'une expérience pilote est ensuite conseillée pour démontrer la valeur de la gestion des connaissances dans le domaine concerné. Une intégration des principes de gestion des connaissances dans la gouvernance de travail vient ensuite assurer la pérennisation des résultats. Le coaching et le mentoring du mandataire ou du responsable de l'Administration sous l'angle de la gestion des connaissances et aussi un moyen rapide et efficace d'améliorer sa performance et la perception que le citoyen a de lui.

La gestion des connaissances, bien qu'encore peu développée au sein de l'action publique, est une des voies les plus rapide de l'amélioration son efficacité. Elle a démontré son potentiel dans moult domaines et permet d'adresser une des principales difficultés des professionnels de l'action publique : concilier le court et le long terme.

Qu'allez-vous faire maintenant ?

Sébastien Assouad

email : sa@oxynum.eu

website : www.oxynum.eu

Copyright Oxynum – Sébastien Assouad - la reproduction de cet article est autorisée pour autant que les références à l'auteur (nom, prénom, société, email, web site) soient clairement mentionnées.