

Il nous a été demandé de réfléchir sur la finalité et les objectifs d'un Observatoire de la modernisation du secteur public.

Nous répondons à cette demande par 4 questions : un Observatoire, à quoi ça sert ; à qui ça sert ; qu'est-ce qu'un Observatoire ne doit pas devenir ; enfin par quoi commencer ?

Un Observatoire des réformes publiques, à quoi ça sert...

1. A quoi ça sert, un Observatoire ?

Quelles sont les fonctions principales d'un Observatoire ? Quatre réponses sont mises en perspectives et illustrées. A notre sens, l'enjeu est le suivant : souhaite-t-on...

- un observatoire de Vigie et de Veille [être informé et savoir]
- un observatoire de Benchmarking [se situer et se comparer]
- un observatoire de RP et marketing [se montrer et montrer]
- un observatoire d'Aide à la conduite du changement [s'inspirer]

2. A qui ça sert ?

Sait-on à qui s'adresse l'Observatoire de la réforme / de la modernisation de l'Etat ? Quels en sont ses clients ? Quatre types de publics sont identifiés et illustrés:

- client interne 1 : Gouvernement (CE + Chanc.) [pilotage du changement]
- client interne 2 : CD et chefs de service [mise en œuvre départementale]
- client externe 1 : Journalistes, partis politiques [information communication]
- client externe 2 : Autres institutions (politiques, administratives, scien. et pédagogiques) [RP et image]

3. Qu'est-ce que l'Observatoire ne doit pas devenir ? (Facteurs critiques de succès)

Quatre pièges et facteurs critiques de succès sont identifiés et accompagnés d'une liste de symptômes et d'actions correctrices.

- piège 1 : l'usine à gaz [penser client]
- piège 2 : le gadget politique [penser gouvernement]
- piège 3 : le nombrilisme [penser partenaire et alliance]
- piège 4 : la cible politique [penser politique]

4. Par quoi commencer ?

Trois étapes de développement du projet s'imposent



1. Penser..... clients, utilisateurs et besoins [qui]
2. Penser..... flux de données [comment]
3. Penser..... sources d'informations pertinentes [quoi]

Les 4 points ci-dessus sont développés en détail dans les pages suivantes.

1^{ère} question : un Observatoire, à quoi ça sert ?

<i>Quelles sont les fonctions principales d'un Observatoire de la modernisation de l'Etat ?</i>					
Missions		Description	Fonctions	Stratégie	Exemples
1.	Etre informé, savoir	Se documenter sur les démarches de modernisation similaires/ différentes/ novatrices	Vigie et veille	passive / rétro-active	Observatoire des réformes de l'administration publique du Canada www.enap.uquebec.ca/observatoire/sites.html La modernisation des administrations en Europe www.fonction-publiques.gouv.fr/lareform/modernisation/accueil.htm
2.	Se situer	Positionner la modernisation de l'Etat de Vaud par rapport aux autres cantons/Etats	Benchmarking	semi-passive	Observatoire des réformes de l'Etat français www.adminet.com/obs/eforme.html Mais surtout le site "benchmarking" des réformes www.demlib.com/bench/index.html
3.	Se montrer et montrer	Rendre visible le processus de modernisation aux acteurs de l'Etat, mais aussi à l'environnement	RP et marketing politique	semi-active	Tableau du suivi du CIRE, le comité interministériel à la Réforme de l'Etat www.fonction-publique.gouv.fr/lareform/principauxchantiers/tabsuivi.htm
4.	S'inspirer de... / conduire le changement	"Se donner des idées" en vue d'agir et en s'inspirant des "best practices"	Transfert d'expérience Aide à la conduite managériale	pro-active	Les régimes du salaire au mérite dans les démocraties, problèmes et pratiques au Canada www.psc-cfp.gc.ca/research/merit/merit_practices_f.htm

2^{ème} question : Un Observatoire "externe", à qui ça sert ?

<i>A qui s'adresse l'Observatoire de la modernisation de l'Etat?</i>				
Clients		Description	Pour quelles utilisations ?	Exemples et pistes
1. Internes		Collège du Conseil d'Etat et Chancelier	Pilotage global du changement et de la modernisation de l'Etat	 <p>SAP management cockpit</p>
	2. Internes	Chef de Dpt., Conseillers personnels, Sec. généraux, Chefs de service, Adjoints, Chefs de projets, Collaborateurs	Mise en œuvre départementale de la modernisation Support aux projets	<p>www.management-cockpit.com</p>  <p>BCV management cockpit</p>
3. Externes		Journalistes, partis politiques, députés et parlementaires, préfets, syndicats, citoyens	Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Newsletters ➤ Présentations ➤ Conférence de presse
4. Externes		Autres institutions politiques (cogest, communes conseil du Léman), Autres institutions administratives (autres admin. cantonales), Autres institutions péda. et scientif. (unil, epfl, idheap)	Relations publiques et image Partenariat et échange	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création événementielle (la journée de la DM) ➤ Organisation d'un colloque ➤ Forum électronique: <ul style="list-style-type: none"> ➤ http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/cgi-bin/w3-msql/fr/gouvernance/lister.htm ➤ Colloque sur la réforme de l'Etat: <ul style="list-style-type: none"> ➤ http://www.ena.fr/F/pm/colloq/0re.html

3^{ème} question : Qu'est-ce que l'Observatoire ne doit pas devenir ?

<i>Les quatre pièges à éviter, les quatre facteurs critiques de succès</i>				
Pièges		Les symptômes	Les remèdes	Les questions
1.	l'usine à gaz	<i>un observatoire...</i> ...trop informatif ...sans missions claires ...sans réels "publics"	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir exclusivement en termes "clients" et "actions". ➤ Ecouter les utilisateurs (groupe de réflexions) potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire simple, efficace et utile, est-ce possible ? ➤ Est-ce imaginable de créer un "réseau de veilleurs" à qui serait distribuée de l'information relative à leurs projets / secteurs / domaines / centres d'intérêt ?
2.	le gadget politique	<i>un observatoire...</i> ...jamais consulté par les politiques ...sans retour sur investissement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ "Vendre" l'observatoire à tout le Conseil d'Etat et aux Chefs de service ➤ En démontrer immédiatement la pertinence ➤ Réfléchir à son rattachement (chancellerie, Présidence, DIRE-DM ou service spécialisé, par ex. le SCRIS ou le BIC) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet pourra-t-il obtenir suffisamment d'alliés, dont celui décisif du Chancelier d'Etat ?
3.	le nombril	<i>un observatoire...</i> ...qui "réinvente la roue" ...qui agrège de la doc. inutile ...qui complexifie des situations simples ...qui desserve la modernisation de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trouver des partenaires dans l'Etat et en- dehors de l'Etat ➤ ex.: Confédération et son projet "Direction de l'Etat" http://www.admin.ch/cp/f/1997May1.160601.7677@jdz.bfi.admin.ch.html 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce au Canton de Vaud à mettre sur pied cet observatoire? ➤ Quelles autres possibilités sont à inventer ? ➤ par ex., collaboration avec l'université, l'idheap, un cabinet indépendant, un fournisseur d'informations, une demi-ut dédiée.
4.	la cible politique	<i>un observatoire...</i> ...qui est pris pour cible par le Parlement ...qui est mal compris des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clarifier au mieux les missions et la raison d'être de l'Observatoire ➤ Réfléchir au coût / bénéfice d'un dispositif de cette nature ➤ Commencer "petit" et développer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ quelle est la durée de vie de l'Observatoire? <ul style="list-style-type: none"> - limitée dans le temps - ou pérenne ?

4^{ème} question : Par quoi commencer ?

<i>Etapes et architecture du projet</i>				
Etapes		Descriptif	Méthode	La logique
1.	Penser clients, utilisateurs et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les "challenge à relever" (l'actualité de la réforme / modernisation) ➤ Identifier les besoins en information, en données documentaires liées à cet agenda de la modernisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entretiens qualitatifs sur la base d'un protocole pré-établi ➤ Animation d'un ou de plusieurs workshops (<i>phase de pré-vente</i>) ➤ Sérier les souhaits des utilisateurs 	<p>Penser global</p> <p>Dessiner l'observatoire idéal</p> <p>Prévenir le projet</p> <p>Etre participatif</p>
2.	Penser flux de données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les canaux de distribution de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment faire parvenir la bonne information aux bonnes personnes dans le but d'une bonne utilisation! 	<p>Penser pertinence</p>
3.	Sélectionner les sources pertinentes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bibliothèque, littérature scientifique, revue professionnelle, site internet, colloques, conférences 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procéder graduellement ➤ Imaginer trois étages de développement du projet 	<p>Penser pragmatique et réaliste</p>

Copyright 2006 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch