

PLAN (أبدأ) (2016-2018)

Dix chantiers d'urgence en trois ans pour éviter l'iceberg

Nous avons une dernière fenêtre d'opportunité pour réformer ne la perdons pas !

Booster et transformer l'action publique :

Chantier n° 4 : Créer une delivery unit pour la mise en oeuvre des réformes

Depuis un peu plus d'une décennie, un nombre croissant de gouvernements centraux et/ou régionaux, ont enregistré des résultats spectaculaires dans l'exécution de leurs programmes de réformes et la mise à disposition de services publics efficaces en se dotant d'une unité spécialisée couramment appelée Delivery Unit en charge de la supervision centrale, du suivi et du support à la mise en œuvre des réformes prioritaires.

Historiquement, les équipes gouvernementales sont plus enclines à soutenir la planification et l'élaboration des politiques publiques et à en faire la promotion plutôt que de concentrer leurs ressources et moyens à la mise en œuvre des réformes.

L'absence de mise en œuvre concrète des réformes, les situations de blocage et la non-lisibilité de l'action gouvernementale proviennent souvent de :

- La faiblesse voire la non existence de dispositifs interministériels de supervision et de support à la mise en œuvre des politiques publiques
- Le manque de prise en compte des aspirations des citoyens et de leurs besoins les plus urgents, traduisant ainsi l'absence de hiérarchie des priorités
- Le déficit d'analyse des mesures gouvernementales en termes d'impact et d'amélioration du quotidien des citoyens

Pareil constat a été fait par Tony Blair (ancien Premier Ministre du Royaume Uni) en 2001 devant le manque d'efficacité de la réforme des services publics mis en œuvre durant son premier mandat (1997-2001).

La première expérience d'une Delivery Unit : La PMDU britannique (2001)

A l'orée de son second mandat, Tony Blair demande à son Administration d'ouvrir une vaste enquête publique sur ce que désirent concrètement les Britanniques : réduire les files d'attente dans les hôpitaux, le nombre de morts dans les accidents de train, l'insécurité à l'école, etc.... Il en découle 122 objectifs précis, dont **22 suivis personnellement** par M. Blair. Une fois d'accord sur

les objectifs, les Ministères concernés devaient préparer un plan de mise en œuvre pour atteindre les objectifs.

Afin de suivre de manière rigoureuse la réalisation des objectifs définis dans les 4 domaines clés (éducation, santé, lutte contre la criminalité et transport), une cellule de supervision centrale (Prime Minister's Delivery Unit - *PMDU*) a été créée et logée au Département du Trésor (pour plus de proximité avec les instances de décisions budgétaires). Comprenant un nombre restreint de collaborateurs hautement qualifiés (environ 40 personnes), la *PMDU* est rattachée directement et exclusivement au Premier ministre afin d'assurer une coordination interministérielle efficace, une exécution, un suivi régulier des réformes et un appui aux ministères concernés. En plus de son rôle de supervision de la mise en œuvre, la *PMDU* a aussi pour mission d'identifier les blocages, les difficultés d'exécution et d'apporter son support aux Ministères pour leur résolution ou les soumettre à l'arbitrage des plus hautes autorités.

A la fin du second mandat de Tony Blair (2005), la majorité des priorités fixées produisaient (ou étaient en bonne voie de produire) des résultats significatifs et perceptibles par les citoyens britanniques. Certains résultats, de l'aveu même des dirigeants, étaient au-delà des attentes :

- Le pourcentage de patients traités immédiatement dans les hôpitaux publics ou admis en moins de 4 heures a gagné 18 points en 18 mois pour se maintenir aujourd'hui à 98%
- L'écart de performance par rapport à la moyenne nationale des 60 collèges les moins performants du Grand Londres a été réduit de 10 points en 24 mois
- Le nombre de demandes d'asile infondées a chuté de 78% en l'espace de 12 mois...

La prolifération des Delivery Units dans le monde

Le succès de la *PMDU* anglaise a inspiré un certain nombre d'initiatives similaires dans le monde. Sur la dernière décennie, plusieurs gouvernements ont mis en place des Delivery Units en adaptant à leur contexte les principes et pratiques provenant de l'expérience anglaise pour améliorer la mise en œuvre en mettant aussi l'accent sur des résultats concrets. Ces unités ont été placées au centre de l'exécutif souvent sous le haut patronage de Présidents ou de Premiers ministres et au sein des ministères de tutelles pour se concentrer sur la fourniture de services publics efficaces.

Les différentes expériences de Delivery Units recensées dans le monde ont permis d'identifier 6 domaines de services publics dans lesquelles la Delivery Unit est intervenue pour en améliorer la performance et l'efficacité : éducation, transport, santé, intérieur, gouvernance publique et développement rural.

A l'heure actuelle, la forme de Delivery Unit la plus aboutie et la plus innovante est sans conteste PEMANDU en Malaisie. Sous la direction de l'ancien PDG de la Malaysian Airlines, PEMANDU a appliqué avec succès au niveau du secteur public et à l'échelle d'un pays, les mêmes techniques et outils utilisés par les entreprises du secteur privé pour se transformer.

La PEMANDU a aussi contribué à exporter à l'international son savoir-faire en organisant des conférences auxquelles assistaient les représentants de plusieurs gouvernements africains et asiatiques.

L'Afrique n'est pas en reste

Plusieurs pays africains (Sierra Leone, Rwanda, Libéria) ont récemment (2008) créé leur propre Delivery Unit. Ces pays partagent le désir de consolider et d'améliorer leur service public, que ce soit un meilleur système éducatif, l'accroissement du taux de vaccination ou la construction de nouvelles infrastructures publiques (ponts, autoroutes, aéroports...).

A la fin de l'année 2013, les chefs d'Etat de plusieurs pays en voie de développement (Albanie, Ethiopie, Ghana, Haïti, Malawi et Sénégal) ont annoncé la formation d'un réseau de partage de connaissance (*The Global Network of Delivery Leaders*) pour améliorer la fourniture de services publics et développer des modèles de Delivery Unit.

Une Delivery Unit algérienne

Le collectif NABNI recommande dans son plan d'urgence 'ABDA' la mise en place d'une Delivery Unit, condition nécessaire au succès de la mise en œuvre des 10 chantiers de réformes.

Relevant directement de la Présidence de la République (sans aucun lien hiérarchique avec les Ministères), la Delivery Unit algérienne a vocation à être une puissante agence de coordination centrale supervisant l'avancement de la mise en œuvre des réformes des services publics. Son défi sera de piloter les feuilles de routes affectées à chaque Ministère et agence concernés afin que la transformation des services publics sélectionnés conduise à des résultats tangibles et visibles en quelques mois.

Pour cela, le dispositif de suivi de mise en œuvre doit être composé d'un groupe limité (10 à 15 personnes à la création de l'unité) de professionnels du secteur privé et de talents identifiés au sein de la fonction publique disposant de contrats de travail à durée déterminée de 2 à 3 ans. Ce type de contrat permet d'apporter régulièrement du sang neuf à la structure et facilite les allers-retours avec le secteur privé ou la fonction publique.

Les collaborateurs de la Delivery Unit algérienne auront suffisamment de séniorité, posséderont l'expertise et la technicité et développeront les mécanismes d'intervention pour surmonter les obstacles administratifs, relever la performance et renforcer la capacité des ministères lorsque les difficultés sont bien identifiées.

L'autre facteur clés de succès réside dans la volonté d'instaurer une culture de la performance dans les services publics par la mise en place d'un agenda précis de communication régulière des résultats de chaque projet au plus haut niveau de l'exécutif ainsi qu'une obligation de transparence vis-à-vis des citoyens.

La Tanzanie, par exemple a sollicité l'aide de la PEMANDU malaisienne. Cette dernière fournit de l'expertise, du renforcement de moyens et aide les pays qui en font la demande à adapter sa propre méthodologie (Big Fast Results !) de mise en place du dispositif central de supervision.

Placée dans un environnement politique et législatif favorable, la Delivery Unit joue un formidable rôle de catalyseur de l'amélioration des services publics. Elle se révèle particulièrement efficace dans l'orientation de l'action publique, la sensibilisation de l'opinion publique sur des questions majeures et permet aux gouvernements de se connecter directement avec la réalité du terrain.