

## *Management stratégique dans le secteur public*

Anne Drumaux  
[www.ulb.ac.be/soco/adrumaux](http://www.ulb.ac.be/soco/adrumaux)

- Les outils stratégiques sont-ils applicables au secteur public? Discussion d'exemples
- Le processus de la gestion stratégique dans le secteur public
- Le changement stratégique : tendances en Europe (pm)

- Drumaux A., Goethals C. (2008) "De l'intention à la mise en oeuvre stratégique dans l'administration fédérale belge", *Revue Politique et Management Public*, Paris
- Joyce P.(1999), *Strategic Management for the Public Services*, Open University Press, Mac Graw-Hill House
- Joyce P. ( 2008), *Strategic Management for the Public Services*, to be published, London, Wiley
- Longo F., Cristofoli D. (ed) (2007), *Strategic Change Management in the Public Sector : an European Case Book*, John Wiley & Sons, Chischester
- Mitchell R.K., Bradley R.A., Wood D.J. ( 1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol.22, N° 4: 853-886
- Porter Michaël (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris
- Prebble J.F. (2005), Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, *Business and Society Review*, 110:4 407-431
- Strategor (2000), *Stratégie, Structure, Décision, Identité*, InterEditions, Paris

*Les outils d'analyse stratégique de l'entreprise privée ...*

sont-ils utilisables dans le secteur public ?

## *Quelques outils*

- La roue stratégique
- L'analyse des « stakeholders »
- Analyse SWOT
- Les cinq forces
- La chaîne de la valeur
- L'analyse de portefeuille
- L'analyse de scénarios

## *Quelques applications*

- L'Université
- La Poste
- les Ong
- La police
- DG Régions de la CE
- Le PNUE
- Agence européenne pour l'environnement : Prelude

## OBJECTIFS de l'UNIVERSITE

- Comment se développer ?
  - Création de nouveaux programmes ( y compris transdisciplinaires)
  - Réseaux et partenariat
- Concurrence ?
  - Autres Universités (pu et pr)
  - Centres de recherche privés
  - Universités virtuelles
- Croissance ?
  - Centres d'excellence
  - Elargissement du financement?
- Réaction à l'évolution sociale ?
  - Pédagogie
  - Formation tout au long de la vie
  - S'ouvrir aux parties prenantes

## LA ROUE STRATEGIQUE DE LA CONCURRENCE





**Solvay**  
Business School

## L'analyse des « stakeholders »

« un stakeholder d'une organisation est un groupe ou un individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984:46)

« les stakeholders volontaires sont ceux qui supportent un risque résultant de l'investissement en capital, humain ou financier ou une valeur dans la firme; les stakeholders involontaires se retrouvent en situation de risque du fait des activités de l'entreprise » (Clarkson, 1994:5)

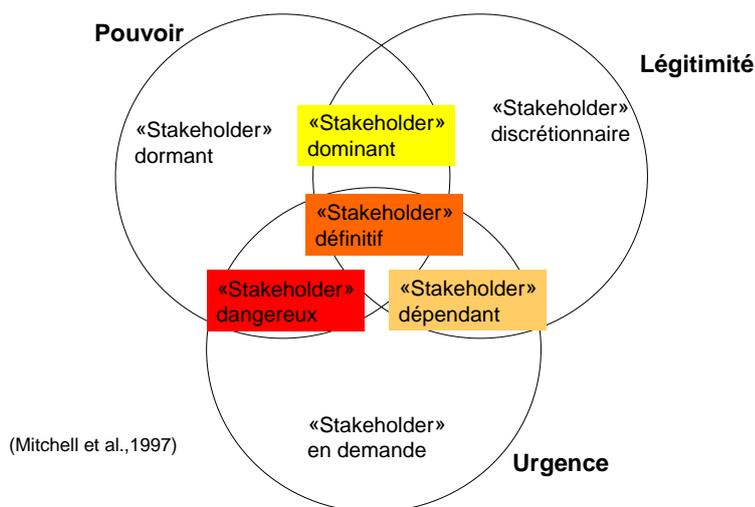
« les stakeholders sont des groupes ou individu en relation avec une organisation » (Thompson et al., 1991:209)

Drumaux – Aix 2008

ULB

- « Stakeholders » primaires
  - Propriétaires, investisseurs
  - Employés
  - Clients
  - fournisseurs
- « Stakeholders » publics
  - Contexte légal
  - Infrastructure
- « Stakeholders » secondaires ( non engagés dans des transactions directes)
  - Media
  - Groupes d'intérêt

### Les attributs des « stakeholders »



 **Les « stakeholders » de la police**

			type
Prim	Parquet	Pouvoir injonction	Définitif
	Ministère justice	Pouvoir d'injonction exceptionnel	Dominant Définitif (except)
	Ministère intérieur	Tutelle sur le fonctionnement et sur la stratégie suivie	Définitif
	Gouvernement	Conception des réformes Politique et priorité du recrutement Lois cadres	Définitif (Lois)
	Parlement	Vote des lois	Définitif
	Ministre de l'intérieur	Tutelle	Définitif
	Roi, Président	Selon prérogatives	Dominant
	<small>Drumaux – Aix 2008</small>		

 **Les stakeholders de la police**

	Commissions enquête parlementaires	Inspection interne	Dominant
	Etat-major	Responsabilité hiérarchique	Définitif
Second aire	Villes et Communes	Demande de renfort	Dépendant
Second aire	Ministère des finances	Perception de recettes	Discretionnaire
	Citoyen	Attentes	Dépendant
	Délinquant	Judiciable	Dépendant
	Agents/policiers	Relation de travail	Dépendant
	Protection civile/autres service 100	Coordination	Demande Dépendant
	<small>Drumaux – Aix 2008</small>		

	Media	Information	Dangereux ?
	Partis politiques	Interpellations	Dormant
	ISI/douanes	Coordination	Demande
	Interpol	Canal d'information	Demande
	Groupes d'intérêt	Capture	Dangereux ?
	Europol	Coordination	Dominant?
	Frontex	Agence communautaire de coordination de gestion des frontières	Définitif ?

Drumaux – Aix 2008

ULB

- **FORCES**
  - Institution ancienne
  - Prestige du savoir
  - Spécialisation en disciplines (économies d'échelle)
  - Travail en réseaux d'institutions
  - Vision de LT de la recherche
- **FAIBLESSES**
  - Inerties face au changement
  - Elitisme
  - Qualité (enseignement de masse)
  - Cloisonnement
  - Peu orientée sur la résolution de problèmes
  - Lourdeur services centraux administratifs
- **OPPORTUNITES**
  - Création de réseaux stables
  - Accréditation
  - Interdisciplinaire et transdisciplinaire
  - Pédagogie
  - Centres d'excellence
- **MENACES**
  - « Bologne » : étudiants in & étudiants out
  - Financement
  - Légitimité sociale
  - Enseignement à distance
  - Recherche privée
  - « PMIisation »

- **FORCES**

flexibilité d'intervention  
 effet de levier  
 indépendance  
 spécialisation ( aide d'urgence...)  
 organisation multiculturelle  
 haute mission

- **OPPORTUNITES**

coordination entre ONG et avec les Etats  
 Logistique à moderniser  
 « reddition de comptes »  
 éducation du public donateur

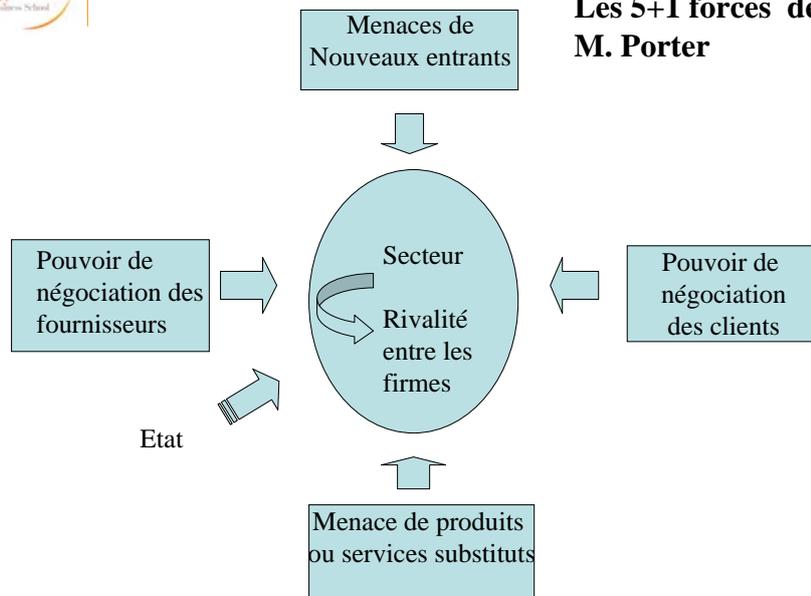
- **FAIBLESSES**

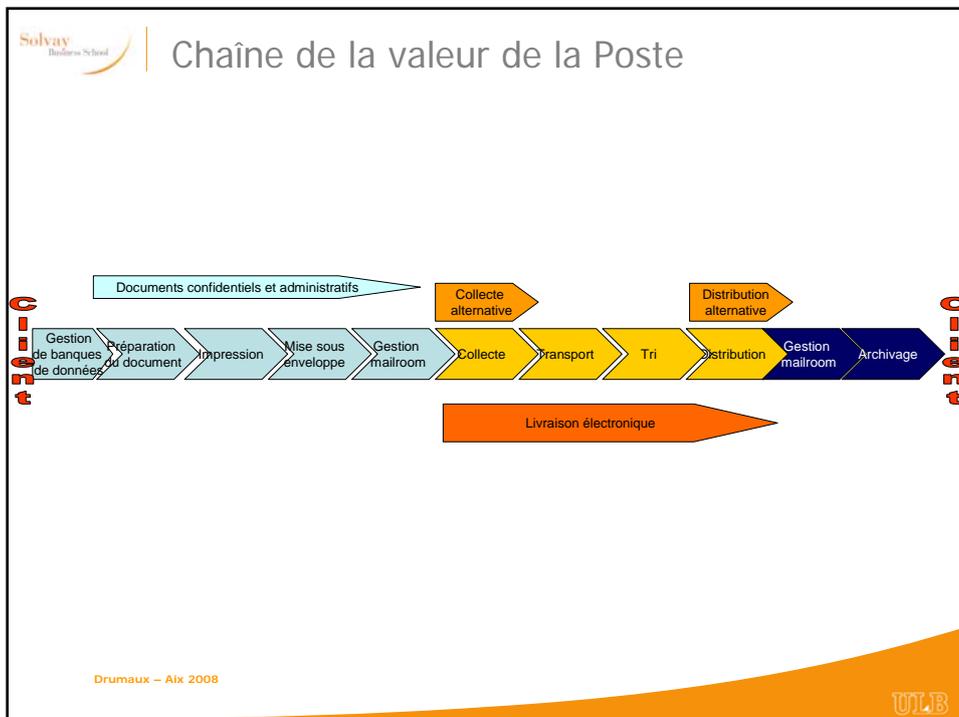
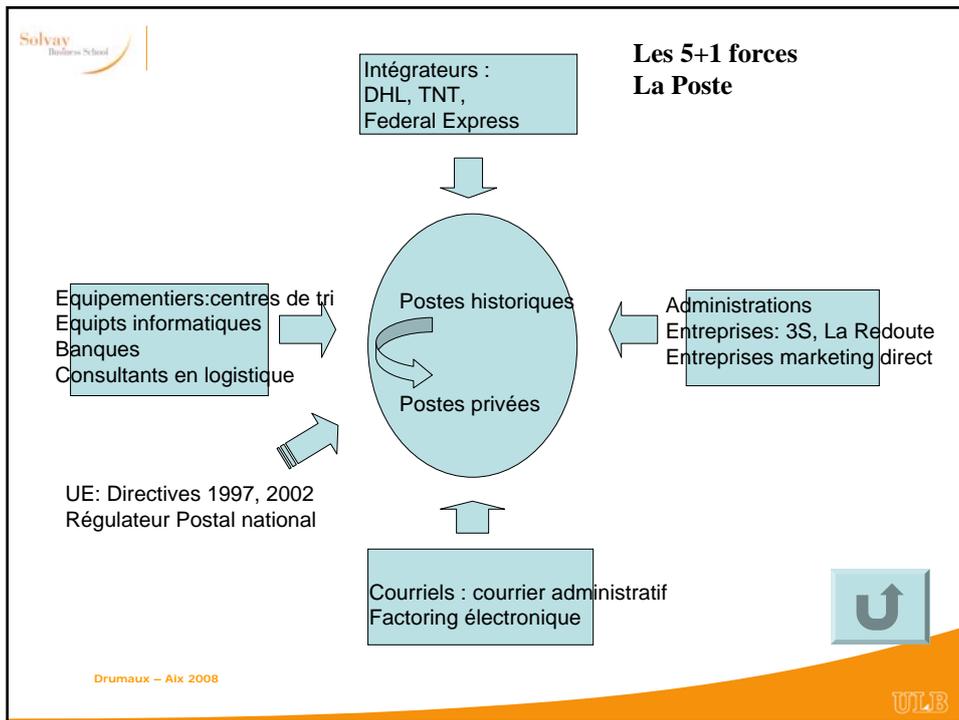
bénévolat  
 prise de risque  
 contexte difficile (corruption, guerre...)  
 contrôle de gestion et logistique de routine  
 routine difficile à accepter

- **MENACES**

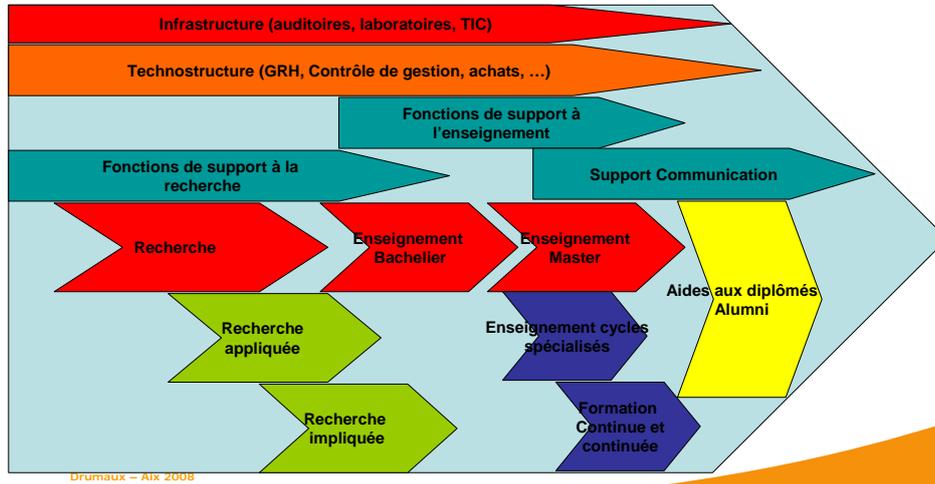
financement irrégulier  
 Dépendance des médias  
 inefficacité des interventions :coordination  
 concurrence des armées, forces de paix  
 banalisation

## Les 5+1 forces de M. Porter

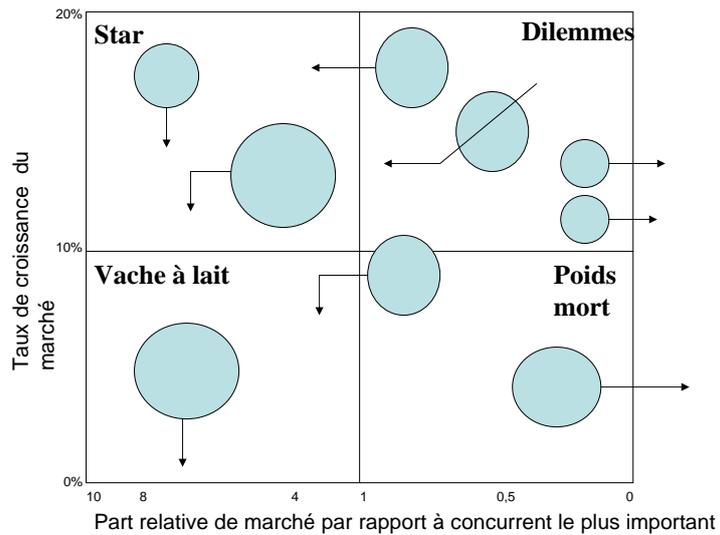




## Chaîne de la valeur de l'Université

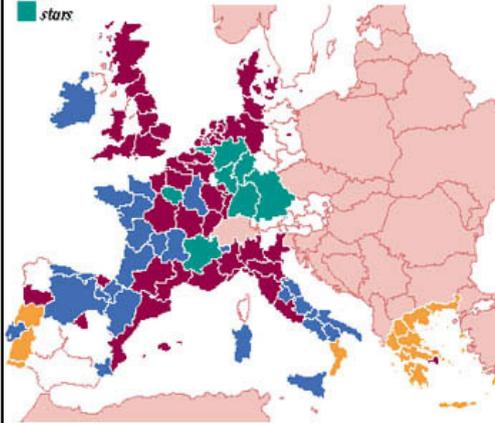


## Les analyses de portefeuille



### Mapping S&T in Europe: Four Types of Regions Emerge : ECC, Second European Report on Science and Technology Indicators 1997

- sleeping birds
- question marks
- cash cows
- stars



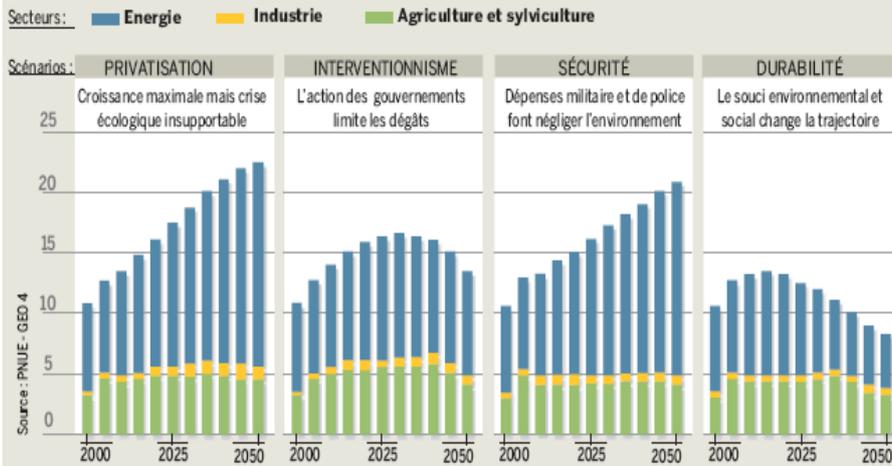
Drumaux – Aix 2008

- The **Sleeping Birds** (13 regions). Regions that are predominantly agricultural, show low economic growth, have limited technological activity and low unemployment. Total participation in Third Framework Programme funding is around 2%.
- The **Question Marks or Wild Cats** (33 regions). Characterised by being largely rural, showing some technological activity, but facing high unemployment rates. They account for approximately 12% of the Third Framework Programme.
- The **Cash Cows** (56 regions). The heartland of the European economy. Highly industrialised, showing low economic growth and average unemployment rates. These regions applied for over 50% of projects under the Third Framework Programme.
- The **Stars** (8 regions). The European S&T leaders. Fast growing, technology intensive with low unemployment rates. They account for 22% of the Third Framework Programme.

### L'évaluation par le PNUE de l'avenir écologique

#### Quatre voies pour l'avenir écologique de la planète

► ÉMISSIONS DE CARBONE PAR SECTEUR SELON LES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS, en milliards de tonnes



Source: PNUE - GEO 4  
Drumaux – Aix 2008

***Le processus de la gestion  
stratégique dans le secteur public***

*De quoi parle-t-on?*

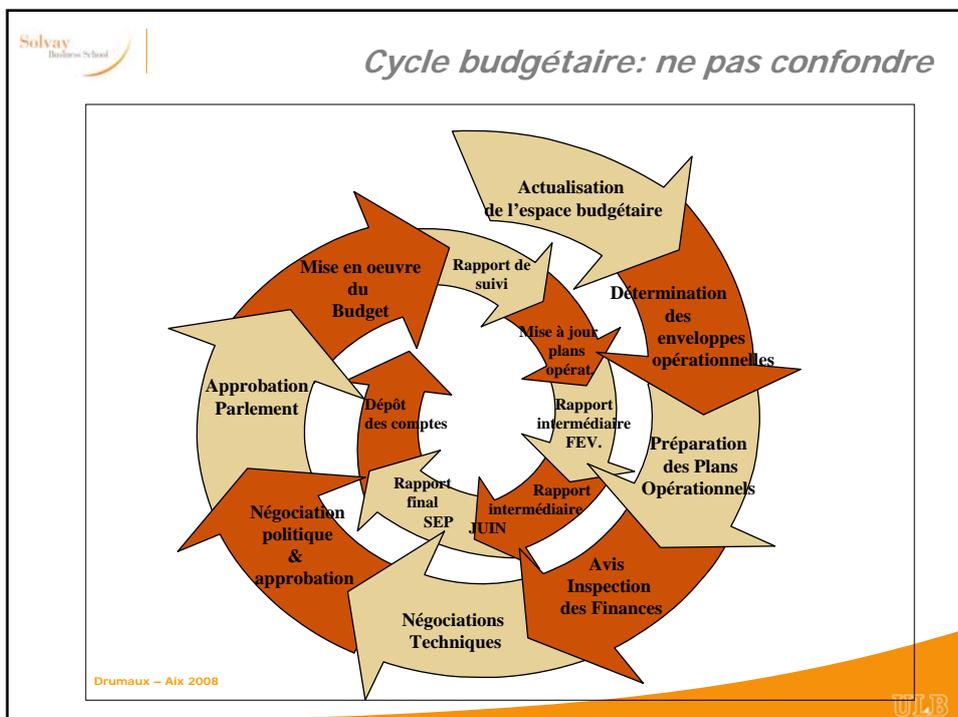
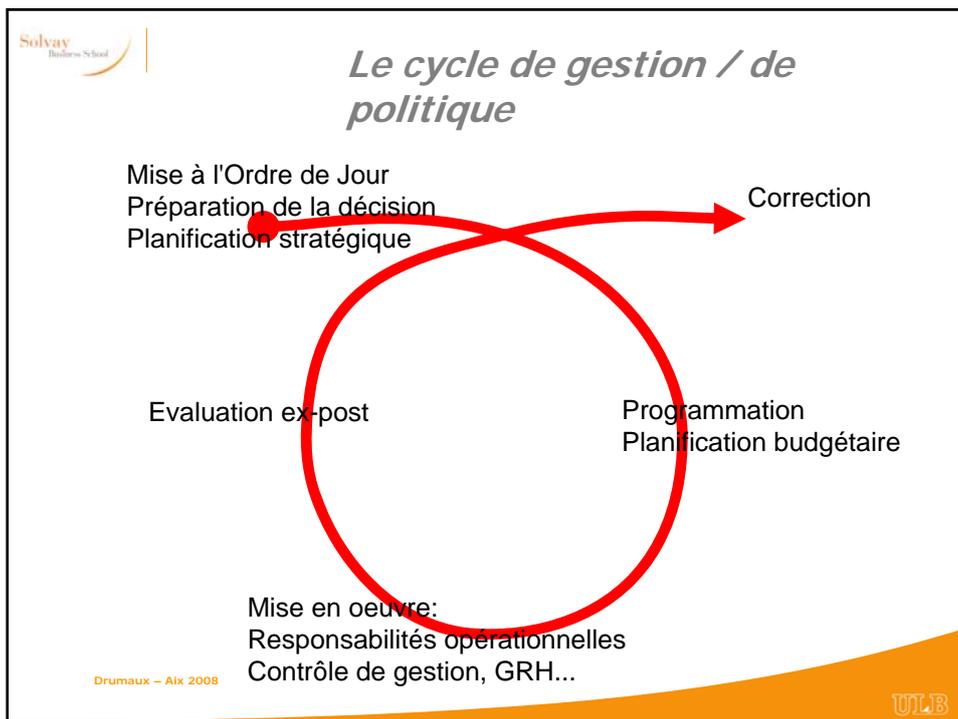
- Définition et problématique
- Cycle de gestion
- Les modèles
- Etapes de la planification stratégique
- Limites de la planification managériale

## *Vous avez dit "Stratégie"?*

- Rationalisation et planification
- Caractère "important"
- Manifestation du pouvoir
  - l'administration comme rouage neutre
  - l'administration comme détentrice du savoir
  - l'administration comme champ de bataille
- Point commun: idée d'anticipation compte tenu du comportement des autres

## *Y a-t-il place pour la stratégie dans le secteur public?*

- Problème fondamental de l'interface administration / politique dans l'exécutif
  - La séparation administratif / politique (Weber 1919) n'est plus assez nette pour diviser le travail sans ambiguïté
- La stratégie en butte aux modes de gouvernance démocratique contemporains
- Un plan n'est pas un processus intangible mais un objet d'interaction dynamique



## A quel niveau se formule la stratégie?

- Trois niveaux classiques:
  - Groupe / Entreprise / Institution ("corporate")
    - Portefeuille d'activités: cohérence, intérêt...
    - Ressources et savoirs-faire
    - Structure, Culture
    - Image institutionnelle
  - Secteur / Métier ("business")
    - Analyse concurrentielle
    - Portefeuille de produits / services
    - Définition des services, analyse de la valeur
  - Fonction
    - Marketing/communication
    - R&D

## A quel niveau se formule la stratégie? (2)

- A tout niveau qui fait l'objet d'une réflexion de gestion
- Autonomie croissante par niveau hiérarchique:
  - nécessité de clarifier l'activité, projet de service
  - autonomie des moyens
  - négociation des objectifs
  - préparation de la décision politique
- Interdépendance croissante avec l'environnement

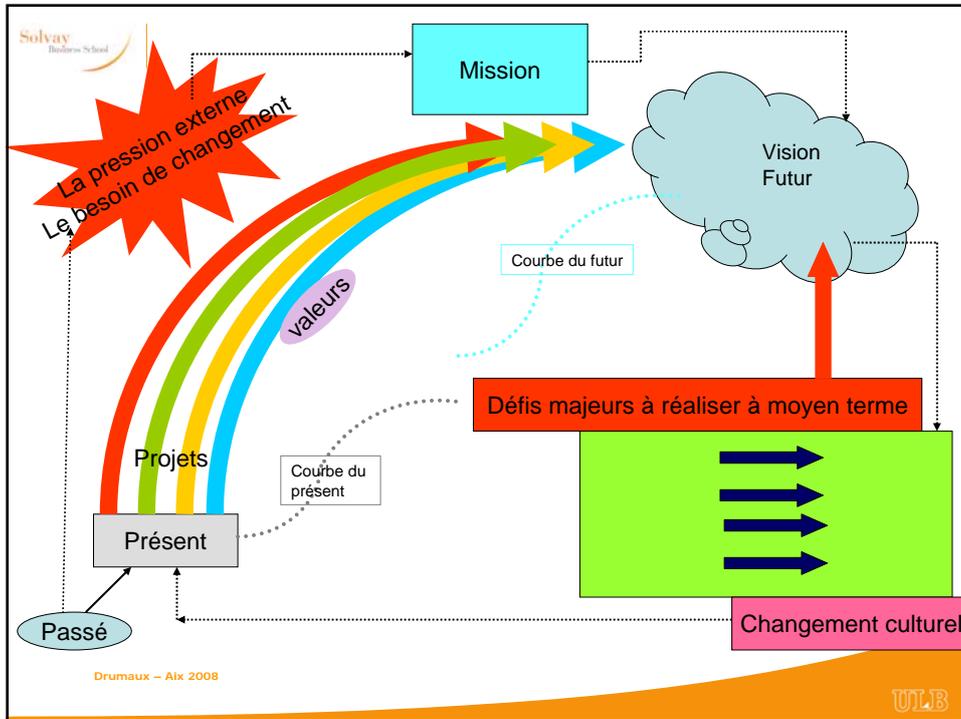
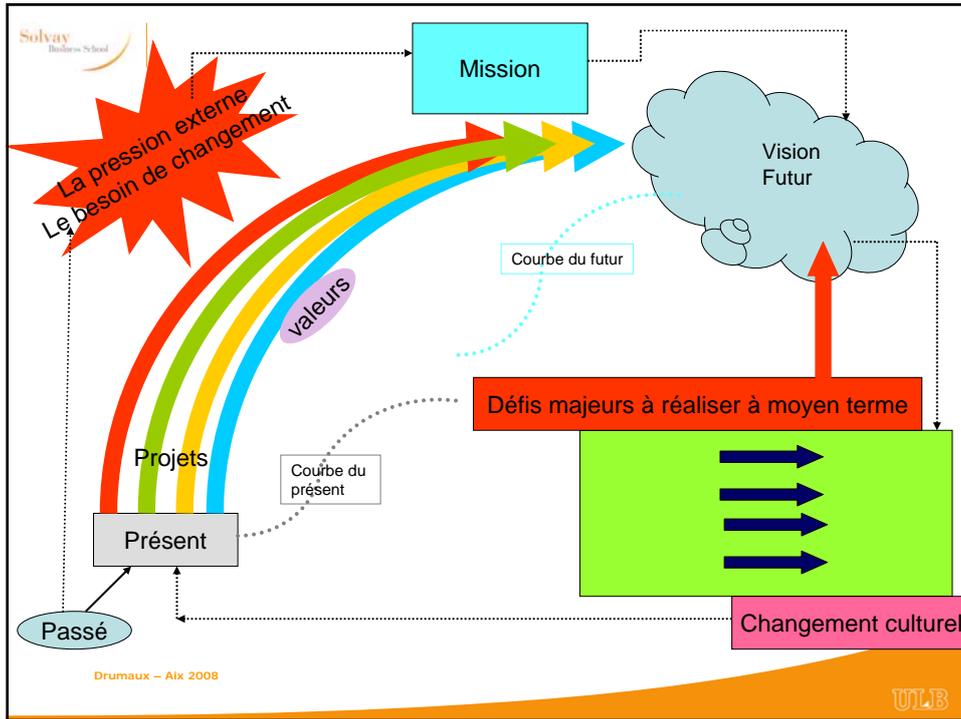
## *Modèles de management stratégique*

(Joyce, 1999)

- Modèle classique
- Modèle business-like
- Modèle visionnaire
- Modèle prévisionnel

## *Les étapes de la démarche stratégique*

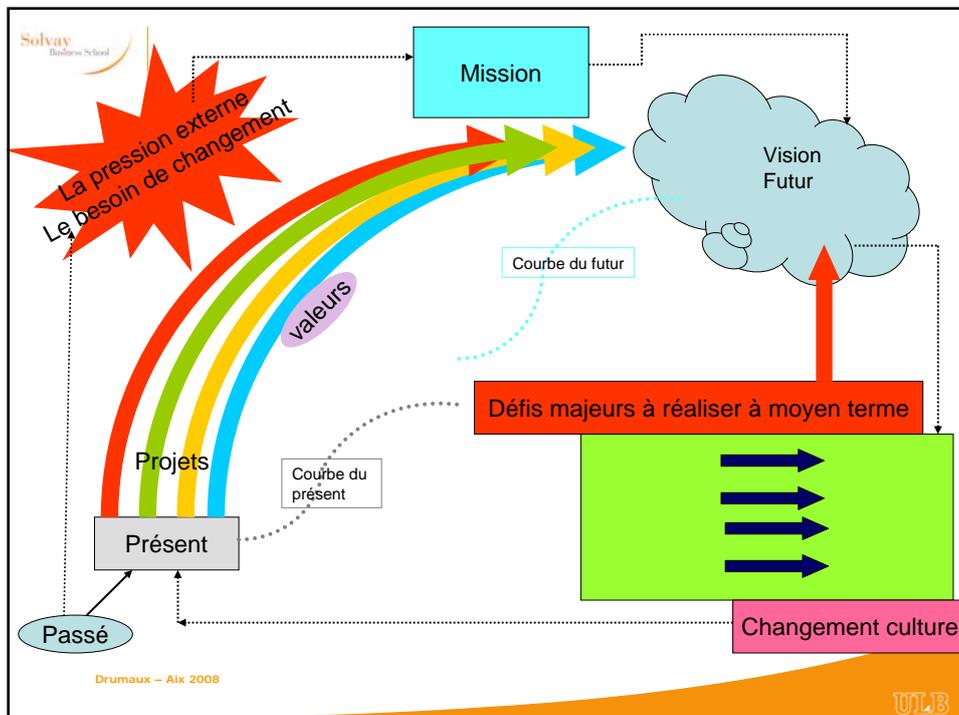
- Analyse de l'environnement et des ressources
- Brassage d'idées sur le futur, les valeurs
- Mission et vision
- Sélection des défis
- Traduction en axes stratégiques
- Planification opérationnelle et implémentation



- Enquêtes et recherche documentaire
  - données structurelles (démographie, prix des marchés, climat...)
  - Usagers (étude de marché des "clients")
  - « stakeholders » et représentation éventuelle
  - « benchmarking » ou l'étalonnage
  - cadre réglementaire
  - Partenaires et Concurrents
  - Evaluations existantes

- Au sens large
  - Ressources financières, compétences, équipements et infrastructure, savoirs, image
  - Compétences clés comme la capacité d'une organisation à produire des services ou un produit qui sont au dessus de la moyenne
- Différentes étapes
  - Enquêtes sur ce qui est considéré comme bon
  - Identification des compétences clés et des ressources critiques
  - « benchmarking »

- Visualisation, dramatisation, synthèse
- Outils (voir supra)
  - Roue stratégique
  - Analyse des stakeholders
  - SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
  - 5 +1 forces
  - Chaîne de la valeur
  - Analyse de portefeuille (BCG)
  - Méthode des scénarios



## *La déclaration de mission*

- Mobilisatrice => normative, non descriptive
- Négociée et consensuelle (allers-retours)
- Large, évolutive
- En rapport avec le « métier » et spécifique
- Concise
  - Souvent difficile dans le secteur public où les institutions se sont constituées par empilement
  - Intérêt de distinguer une vision afin de dépasser les « missions légales »

## *La déclaration de mission comprend*

- Les bénéficiaires visés
- Les services fournis
- Les limites géographiques des opérations de l'organisation
- Les conséquences désirées de l'action de l'organisation
- Un concept qui exprime l'identité de l'organisation

### Délégation aux Usagers et à la simplification Administrative (F,2005)

La DUSA coordonne la politique de simplification du droit, des procédures et des formalités administratives et concourt à la clarté et l'intelligibilité du langage administratif.

Elle est associée aux travaux menés pour améliorer la qualité de la réglementation.

Enfin, le délégué est rapporteur général du Conseil d'orientation de la simplification administrative (COSA), instance composée de parlementaires, d'élus locaux et de personnalités qualifiées chargées de faire des propositions en matière de simplifications et de donner un avis aux projets qui lui sont présentés.

Drumaux – Aix 2008

### Agence pour la Simplification Administrative (B,2005)

L'Agence pour la Simplification Administrative a essentiellement pour missions :

1. de coordonner les initiatives prises par le Gouvernement et les Administrations pour simplifier les obligations administratives imposées aux entreprises (spécialement les P.M.E.) et aux particuliers;
2. de stimuler les nouvelles initiatives de simplification.

### Les engagements de La Poste et de l'Etat pour moderniser l'entreprise et conforter ses missions de service public.

- Dans un contexte de plus en plus exigeant pour chacun de ses métiers, caractérisé notamment par la concentration au niveau européen et l'ouverture progressive de l'activité courrier à la concurrence, La Poste et l'Etat partagent la conviction que ces actions doivent être renforcées.

**La Poste est un groupe multi-métiers** - courrier, services financiers et colis/express - dont le chiffre d'affaires dépasse 17 milliards d'euros. C'est aujourd'hui un groupe international avec un chiffre d'affaires international qui a représenté 12 % du chiffre d'affaires global en 2002.

**La Poste est une entreprise** : elle vit du chiffre d'affaires des services fournis à ses clients. Parmi eux figurent des entreprises - et notamment de grandes entreprises -, avec lesquelles elle réalise 90 % de ses activités courrier et colis/express.

- Parmi ses clients figurent également les particuliers, destinataires du courrier et des colis, mais aussi clients des services financiers pour 28 millions d'entre eux.

**C'est une entreprise en concurrence** d'ores et déjà sur 62 % de son chiffre d'affaires. Cette concurrence est totale pour les services financiers, pour le colis et pour l'express. Pour le courrier, l'ouverture à la concurrence est déjà engagée, connaîtra une nouvelle étape en 2006, et pourrait connaître une étape ultime en 2009 : La Poste doit se réparer dès aujourd'hui à cette échéance.

**C'est une entreprise orientée** vers la satisfaction des clients, la performance économique et la réactivité face à son environnement. Pour y parvenir, elle s'appuie sur une structure hiérarchique resserrée.

- C'est une entreprise dont le développement exige une situation financière durablement assainie.

**C'est aussi une entreprise assurant des missions de service public** : opérateur du service universel en France, elle est également un acteur important de la cohésion sociale et territoriale du pays, notamment grâce à son réseau de points de contact de proximité. Ses valeurs font sa force et sa spécificité.

Drumaux – Aix 2008

**US Postal Services 2005** (extraits du « Strategic Transformation Plan 2006-2010, executive summary, page 2)

the Postal Service commits to making further advances in service, productivity, and employee engagement.

the Postal Service will maintain a tight focus on core products to ensure that universal, affordable postal services continue to have the power to communicate, reach key audiences, and help bind America together.

the Postal Service commits to continue taking \$1 billion out of its cost base each year through 2010 while employing equally aggressive measures to grow the business.

**La Poste belge 2004** (extrait du site de la Poste Belge)

La Poste :

Vise à être un opérateur national performant conservant sa position leader en Belgique

Délivre un service reconnu de très grande qualité tout en respectant ses obligations de service universel

Se centre sur le client en lui fournissant un service complet au travers de la chaîne de la valeur

Est un employeur responsable et attentif, capable de réunir les conditions nécessaires assurant le futur de l'entreprise et sa viabilité

Réalise une performance financière égale à la moyenne du secteur postal européen (+/-5%)

## *Ministère de la Justice 2005 (extrait du site)*

Au nom du peuple français

Dans notre démocratie, la justice remplit une mission fondamentale de l'Etat qu'il ne saurait concéder ni aliéner. **Nul ne peut se faire justice lui-même.** La justice est un service public, elle est rendue au nom du peuple français. **Gardiennne des libertés individuelles et de l'Etat de droit,** elle veille à l'application de la Loi et garantit le respect des droits de chacun. **C'est à elle seule qu'il appartient de trancher, en toute neutralité, les conflits** entre les personnes et de **sanctionner** les comportements interdits (infractions). Pour lui assurer l'impartialité nécessaire à ses missions, **la Constitution affirme son indépendance** du pouvoir exécutif (Gouvernement) et du pouvoir législatif (Parlement)

## *Le Service Public Fédéral Justice 2004 (extrait du site)*

### **Mission**

Le SPF Justice est le moteur :

- d'une législation optimale et intelligible
- d'une fonction d'appui adéquate en vue de soutenir un appareil judiciaire accessible et efficace
- d'une exécution équilibrée des décisions judiciaires
- d'une intégration de la dimension supranationale de l'ensemble de ces problématiques pour contribuer à une société plus juste.

### **Vision**

Notre ambition est à court terme de devenir un centre d'expertise au niveau des fonctions d'appui législatives, judiciaires et exécutives pour contribuer à une relation plus harmonieuse entre la justice et le citoyen.

## *US Department of Justice, 2004 (extrait du site)*

- “As the largest law firm in the Nation, the Department of Justice serves as **counsel for its citizens**. It represents them in **enforcing the law** in the public interest. Through its thousands of lawyers, investigators, and agents, the Department plays the key role in **protection against criminals and subversion**, in ensuring healthy competition of business in our free enterprise system, in safeguarding the consumer, and in enforcing drug, immigration, and naturalization laws. The Department also plays a significant role in protecting citizens through its efforts for **effective law enforcement**, crime prevention, crime detection, and prosecution and rehabilitation of offenders.
- Moreover, the Department conducts all suits in the Supreme Court in which the United States is concerned. It represents the Government in legal matters generally, **rendering legal advice and opinions**, upon request, to the President and to the heads of the executive departments. The Attorney General supervises and directs these activities, as well as those of the U.S. Attorneys and U.S. Marshals in the various judicial districts around the country.”

Drumaux – Aix 2008

## *SPF mobilité et transport (extrait du site, B, 2005)*

- Le Service Public Fédéral Mobilité & Transports a pour mission de préparer et de mettre en œuvre une politique fédérale concertée de mobilité et de transport au service de la population, des entreprises et de l'économie du pays.
- En réalisant cette mission, le SPF est soucieux de la sécurité, de l'environnement, de la concurrence, des enjeux sociaux et de l'intégration des modes de transport terrestre, maritime et aérien.
- Dans l'exercice de ce rôle unique, situé au carrefour des instances supranationales, régionales et locales, le SPF peut faire valoir ses compétences dans les contacts aux niveaux européen et international, sa connaissance du secteur et son expertise dans les domaines de la sécurité, de la réglementation et du contrôle

Drumaux – Aix 2008

## *Direction générale de la mer et des transports (extrait site, F, 2005)*

- La direction générale de la mer et des transports (DGMT) élabore et met en oeuvre les orientations d'une politique intermodale des transports terrestres et maritimes et les orientations de l'Etat en matière de transports terrestres et maritimes de voyageurs et de marchandises.
- Elle définit les orientations en matière de politique des déplacements.
- Elle contribue, en liaison avec le secrétariat général, aux analyses et études économiques dans le domaine des transports.

## *Université d'Aix-Marseille III , 2005*

### **A l'orée du troisième millénaire, Aix-Marseille III est:**

Une université en mouvement, à la pointe de la recherche, de la formation en prise directe avec le terrain, engagée dans une logique transdisciplinaire et interuniversitaire au service des étudiants et de la société

Un pôle d'excellence des sciences sociales et des sciences exactes en collaboration avec les deux autres universités d'Aix-Marseille au bénéfice de la réussite professionnelle des étudiants

## *Proposition de mission pour l'Université Libre de Bruxelles (2001)*

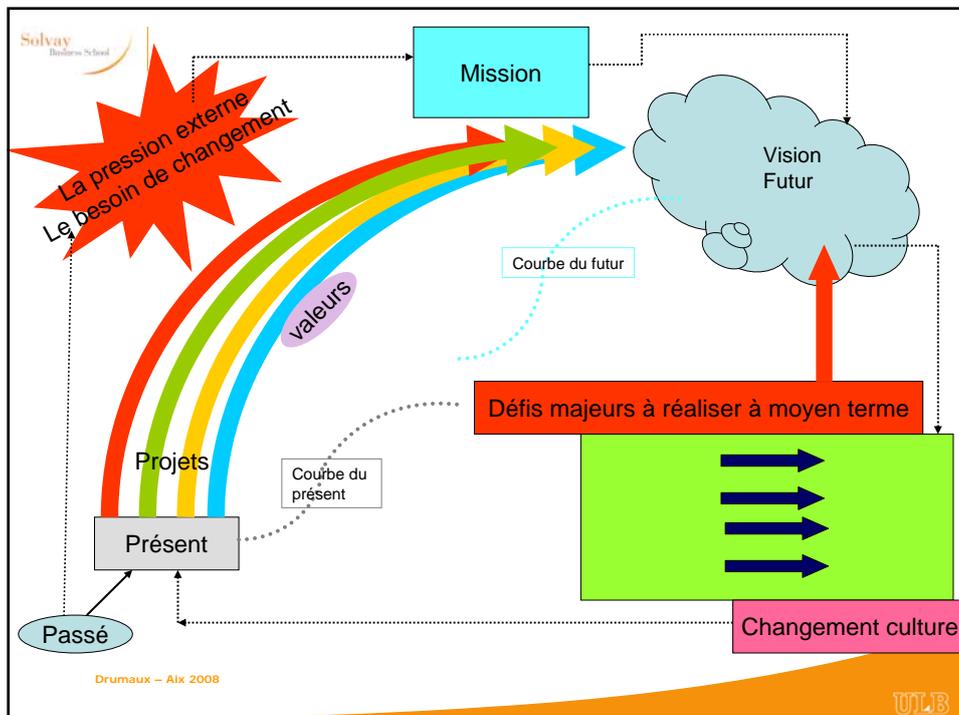
- La mission de l'ULB est de faire progresser la société
- Elle est un centre européen d'excellence en Education et en Recherche
- Elle aborde le monde infini des connaissances et la complexité de façon à la fois rigoureuse, originale, innovante et transdisciplinaire, dans un climat de liberté intellectuelle et de créativité
- Elle crée les conditions qui permettent d'amener les femmes et les hommes à se dépasser et à incarner dans toutes leurs pensées et dans tous leurs actes l'indépendance d'esprit, la recherche de l'excellence, le courage et la générosité
- Dans cette optique, elle propose un espace de réflexion innovante, d'exploration des connaissances et de débat qui favorise la distance critique, une insolence créatrice, l'honnêteté radicale, l'inventivité et l'imagination et stimule chez chacun de nouveaux types de visions, des choix et des engagements libres.
- Ainsi l'ULB veut participer aux débats dans la cité et concourir au développement équilibré de la société

## *Mission ULB (2006)*

- L'Université libre de Bruxelles s'engage à former ses étudiants à une citoyenneté responsable, en passant de l'enseignement à l'apprentissage et en préparant, tout au long de la vie, à un monde en perpétuelle mutation.
- L'Université libre de Bruxelles se veut un pôle clé d'articulation de la recherche sur les grandes questions requérant une approche transdisciplinaire, dans une perspective d'excellence et de développement durable.
- Ancrée à Bruxelles et en Wallonie, l'Université libre de Bruxelles est au service de la société. Elle bâtit des partenariats féconds et innovants avec tous les acteurs du monde politique, culturel, social et économique, notamment dans le secteur de la santé.
- Située au cœur de l'Union européenne, l'Université libre de Bruxelles est ouverte sur le monde. Elle s'implique dans la réalisation d'une Europe multiculturelle et contribue ainsi à faire rayonner ses valeurs humanistes et démocratiques.
- L'Université libre de Bruxelles attache une importance particulière à l'épanouissement de ses étudiants et de celles et ceux qui, chaque jour, travaillent à la réussite de ses missions. A cette fin, elle œuvre au développement d'une organisation adéquate pour son futur.
- Moteur permanent de réflexion, lieu de débat et d'opinions, foyer de créativité et de diffusion des connaissances, l'Université libre de Bruxelles fonde son enseignement et sa recherche sur une totale liberté de pensée. Cette pratique du libre examen, qui passe par une attitude critique vis-à-vis de tout pouvoir, est pour elle un des multiples aspects de l'émancipation humaine.

- To build an institution widely recognized, at a regional, national and international level, as a world leader in research and teaching.
- To conduct research across all academic departments which makes a significant contribution to the extension of human knowledge and understanding.
- Through our teaching and research programs to equip our graduates with the necessary education and skills to make a significant contribution to the economy and to society as a whole.
- To recruit students and staff with outstanding potential and to provide the best support and facilities to foster teaching, learning and research of the highest quality.
- To serve our local and regional communities through the provision of excellent and innovative teaching, research, training, cultural, enterprise and employment opportunities.
- To exploit opportunities for collaboration and partnership with other educational institutions and commercial partners.
- To strengthen and diversify our activities in the fields of industrial and business liaison, innovation, exploitation and entrepreneurialism, thereby supporting economic growth and regeneration.
- To continue our tradition of making a high quality and challenging University education available to those who are capable of benefiting from.

Drumaux – Aix 2008



Drumaux – Aix 2008

## *La définition des objectifs stratégiques*

- A partir du résultat attendu dans la définition de la mission
  - définition des activités clés critiques pour sa survie et son succès
  - Quels sont les enjeux et problèmes qui doivent être relevés par l'organisation?
  - Pourquoi est-ce important?
- Formulation des objectifs stratégiques dans les domaines clés
  - Un nombre limité
  - Mesurables
  - « challenging » mais accessibles

## *Objectifs stratégiques*

- Plus mobiles que la déclaration de mission
- Indicateurs en perspective
- Différentes approches pour différentes conceptions de la stratégie:
  - hiérarchisés et déduits de la base légale
  - proposés et défendus par la direction
  - négociés avec les stakeholders
  - proposés par les unités décentralisées

le [Comité Interministériel de Sécurité Routière](#) réuni sous la présidence du Premier ministre le 18 décembre 2002 a marqué le point de départ d'un programme pluriannuel de lutte contre l'insécurité routière et fixé les grandes orientations de l'action publique autour des thèmes suivants :

- Accroître les contrôles et aggraver les sanctions pour changer les comportements et faire respecter la règle :
  - Mettre en place un système de contrôle et de sanction automatisé
  - Améliorer la détection des infractions et renforcer les sanctions des comportements dangereux
- Agir sur la formation et l'information pour faire émerger une culture sécurité routière et impliquer tous les acteurs :
  - Assurer un meilleur encadrement des conducteurs
  - Prévenir le risque routier par la mobilisation des partenaires et le développement de nouvelles approches

Cinq axes de progrès essentiels

Comme acteur de sécurité sanitaire

- Participer à la mise en œuvre des politiques de santé publique
- Etre reconnu comme un acteur majeur de la promotion du bon usage des produits de santé, le site internet constituant la référence

Comme institution publique performante

- Mettre en place une charte de services
- Réduire le délai moyen de traitement de dossiers

Comme autorité de référence pour l'information des professionnels

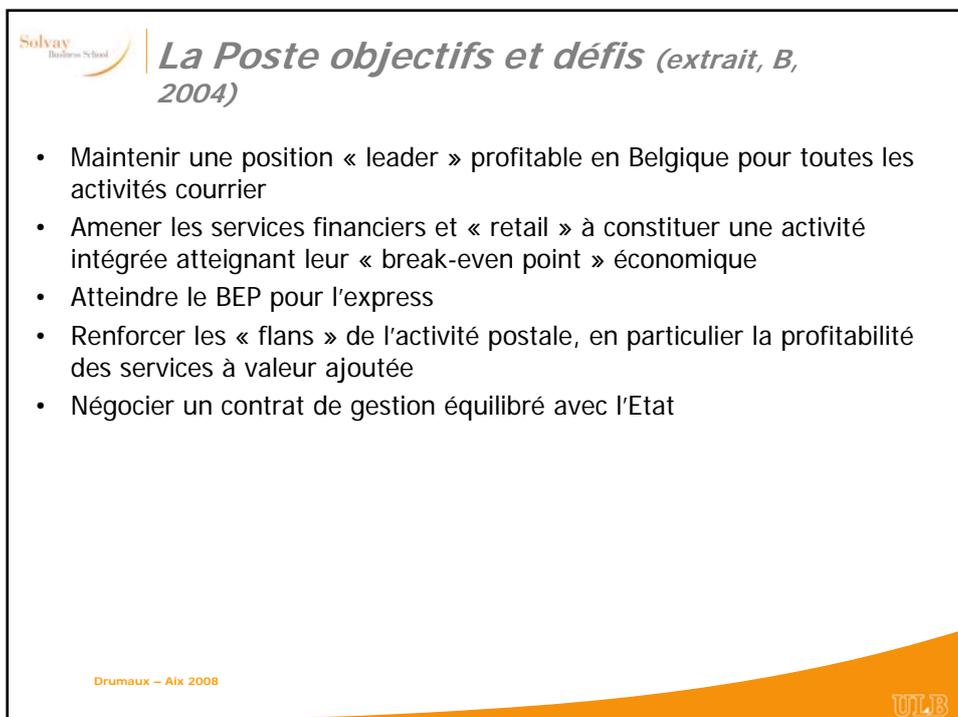
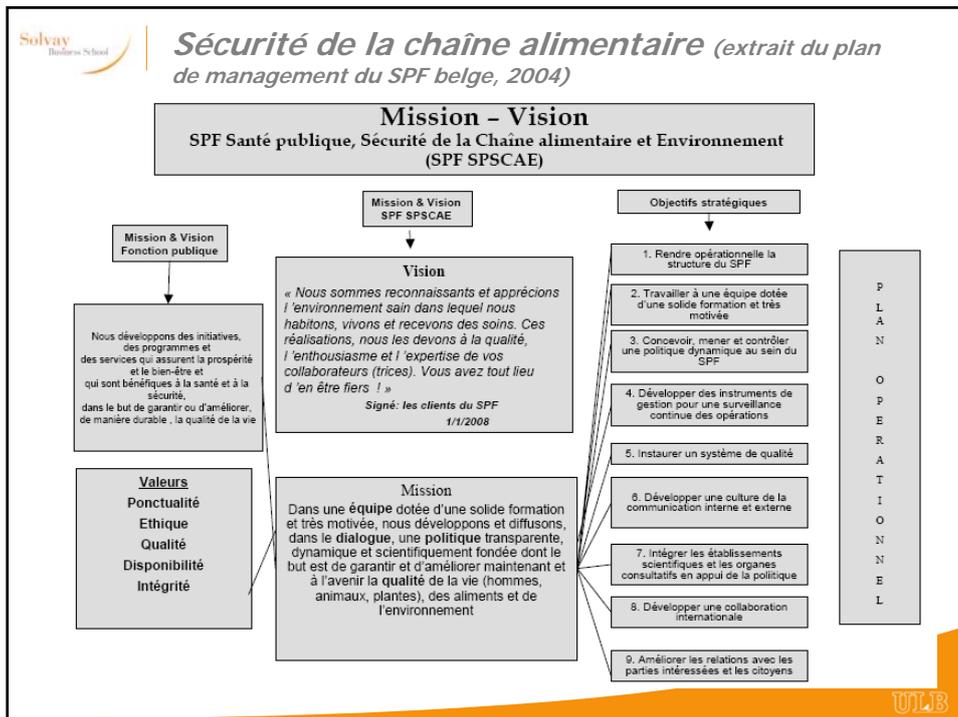
- Appartenir au peloton des trois premières agences les plus sollicitées au niveau européen

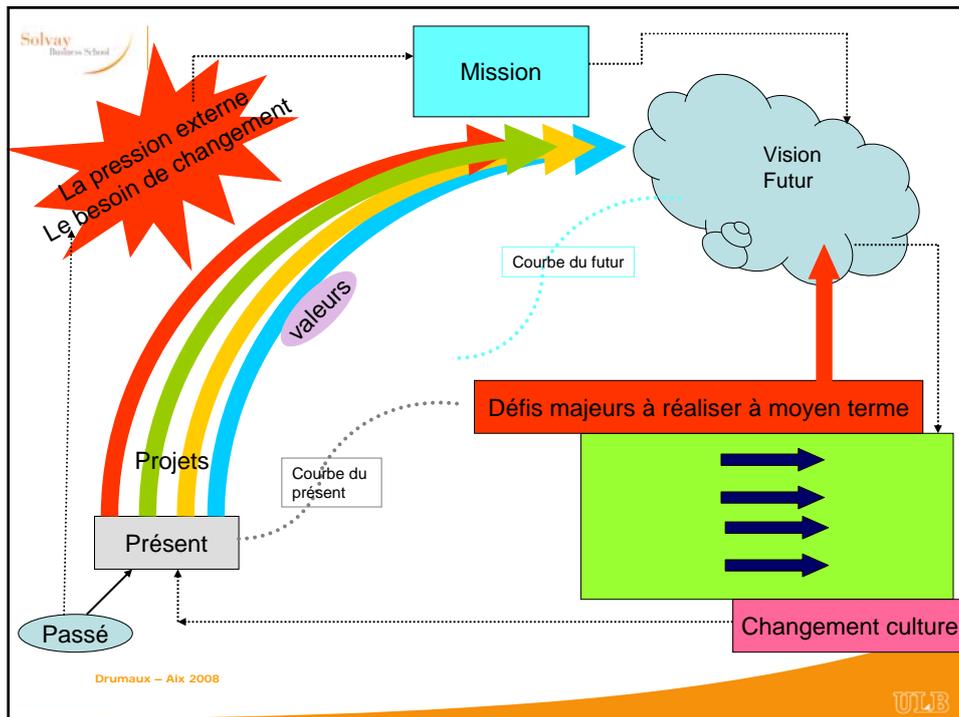
Comme organisme doté d'un fonctionnement fluide et cohérent

- Développer une approche transversale
- Formaliser un plan d'information à trois ans

Comme établissement piloté qui valorise ses équipes

- Atteindre 30% de formations scientifiques et techniques d'ici 2007 sur l'ensemble des formations et systématiser la formation au management





### *La simplification administrative : exemples d'action*

- La Charte Marianne (F)
- Kafka (B)

La Charte Marianne vise à garantir **la qualité de l'accueil sous ses différentes formes** (physique, téléphonique, électronique, courrier) et est accompagnée d'un guide méthodologique pour sa mise en œuvre. Elle promeut des valeurs telles que **la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses** mais aussi un **esprit d'écoute, de rigueur** et de **transparence**.

La Charte Marianne se veut à la fois **fédératrice et adaptable à la diversité des missions et des publics**.

La simplification administrative désigne l'ensemble des démarches destinées à faciliter et à simplifier les formalités administratives qu'une entreprise est tenue d'exécuter en vue de satisfaire aux règles imposées par les autorités. Il s'agit en d'autres termes

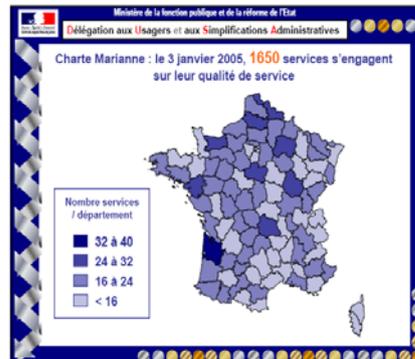
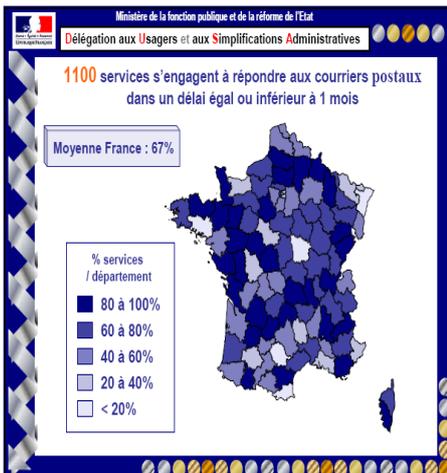
- des formulaires à remplir par l'entreprise,
- des obligations d'enregistrement et d'agrément (requis pour l'exécution d'une activité ou la vente d'un produit),
- et des documents ou données à conserver,

Drumaux – Aix 2008

ULB



Charte



- 

FRANZ KAFKA  
[A propos de KAFKA](#)  
[QUIZ KAFKA](#)  
[L'INDEX KAFKA](#)  
[Kafka-Flash](#)  
[POINT DE CONTACT KAFKA](#)
- 

MOINS DE PAPERASSERIE  
[XII OEUVRES](#)  
[CITOYENS](#)  
[ENTREPRENEURS](#)  
[PUBLICATIONS & LIENS](#)  
[Communiqués & articles](#)
- 

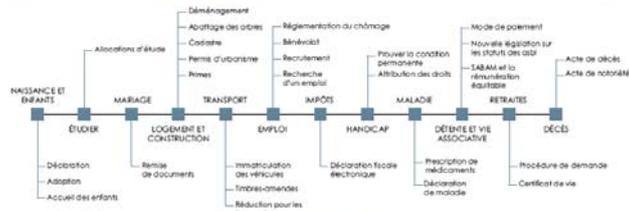
PLUS DE PLAISIR  
[Quiz Qi](#)  
[Rue de la Loi 18](#)  
[Absurdité du mois](#)
- 

SECRÉTAIRE D'ETAT  
[Sur Qi](#)  
[Agenda](#)  
[Collaborateurs](#)  
[Contact](#)

Contact  
Kafka

Test  
Kafka

**Préoccupations des citoyens**



Il ressort clairement des messages que tous les CITOYENS, jeunes et vieux, sont confrontés à des tracasseries administratives. Ci-dessous, vous trouverez une sélection des problèmes les plus récurrents aux moments clés les plus importants.

## *Les objectifs opérationnels (programmes d'action)*

- Doivent traiter les enjeux stratégiques
- Structure d'objectifs et Direction par objectifs:  
assignation des responsabilités
- Problème de la mesure, incitants
- Prévision des ressources

## *Communication: paradoxes*

- A différents moments
  - Indispensable pour réduire l'incertitude
  - Dynamique de participation => implication
- En principe:
  - Communication à propos du plus général
  - Les détails ne sont révélés qu'en interne

- Le talon d'Achille du management stratégique
  - Ancrage des pratiques opérationnelles et difficulté du changement
  - Déconnexion entre la planification stratégique et la budgétisation
  
- Possibilités:
  - Budgets spécifiques pour les innovations
  - Projets-pilotes
  - Communication et participation
  - Mandats et responsabilisation

*« Top-down » versus « bottom-up »  
Démarche descendante ou  
ascendante*

- Démarche descendante traditionnelle
    - mission → objectifs
    - attribution des responsabilités
    - fixation des objectifs
    - évaluation des ressources
- } Planification stratégique
- Démarches interactives et ascendantes
    - valeurs concurrentes des partenaires
    - représentation et consultation
    - préparation de la décision politique et consultation

## Les "stakeholders"

- = parties intéressées, porteurs d'enjeux
- distincts de la société dans son ensemble
  - Dissolution de l'intérêt général?
- acteurs de la gouvernance
- représentation souhaitable mais problématique
  - Comités d'usagers, organes paritaires, enquêtes, représentation dans les organes de gestion, ...
- ceux qui "sont là" ou ceux qui "devraient"?

## « Stakeholder management » ou la gestion des parties prenantes

- Réactif - Défensif - Accomodatif - Proactif
- Outils:
  - Information et communication
  - Ecoute: enquêtes, organes représentatifs, ...
  - Concertation, implication, participation
  - Potentiel d'Internet?
- Effets de la concertation:
  - compromis sur les objectifs
  - acceptabilité des résultats

## *En résumé - articuler l'administration avec le politique*

- Ne se résout pas par la voie légale ou hiérarchique
- Le management stratégique comme moyen de négociation, de dialogue et de changement
- La démarche stratégique "standard" est à élargir (repérage des parties prenantes et de leurs valeurs)
- Equilibre entre démarche managériale de finalisation (*objectifs*) et démarche politique ou juridique de suivi des *procédures*