

La réorganisation de l'Office fédéral de l'aviation civile n'est pas un phénomène isolé dans l'administration fédérale: ces dernières années, la réforme du gouvernement et de l'administration a conduit différents services fédéraux à moderniser leur méthodes et leurs structures pour faire face à des exigences nouvelles. L'article ci-après, que nous reproduisons avec l'aimable autorisation de l'Office fédéral du personnel, donne une idée des tenants et aboutissants de ce qui est une véritable mutation.

Force est de constater que la multitude des nouvelles tendances sociales, économiques ou politiques, auxquelles l'administration fédérale est confrontée de nos jours, ont tout de même un point commun: le laps de temps toujours plus court qui s'écoule entre leur apparition et leur déclin. Les technologies et les produits sont en perpétuel développement; les réglementations et l'adéquation entre l'offre et la demande doivent sans cesse être réajustées. Il semble que plus rien ne soit immuable. L'époque où il suffisait de procéder à une seule remise en question pour résoudre une fois pour toutes les problèmes qui surviennent est bel et bien révolue.

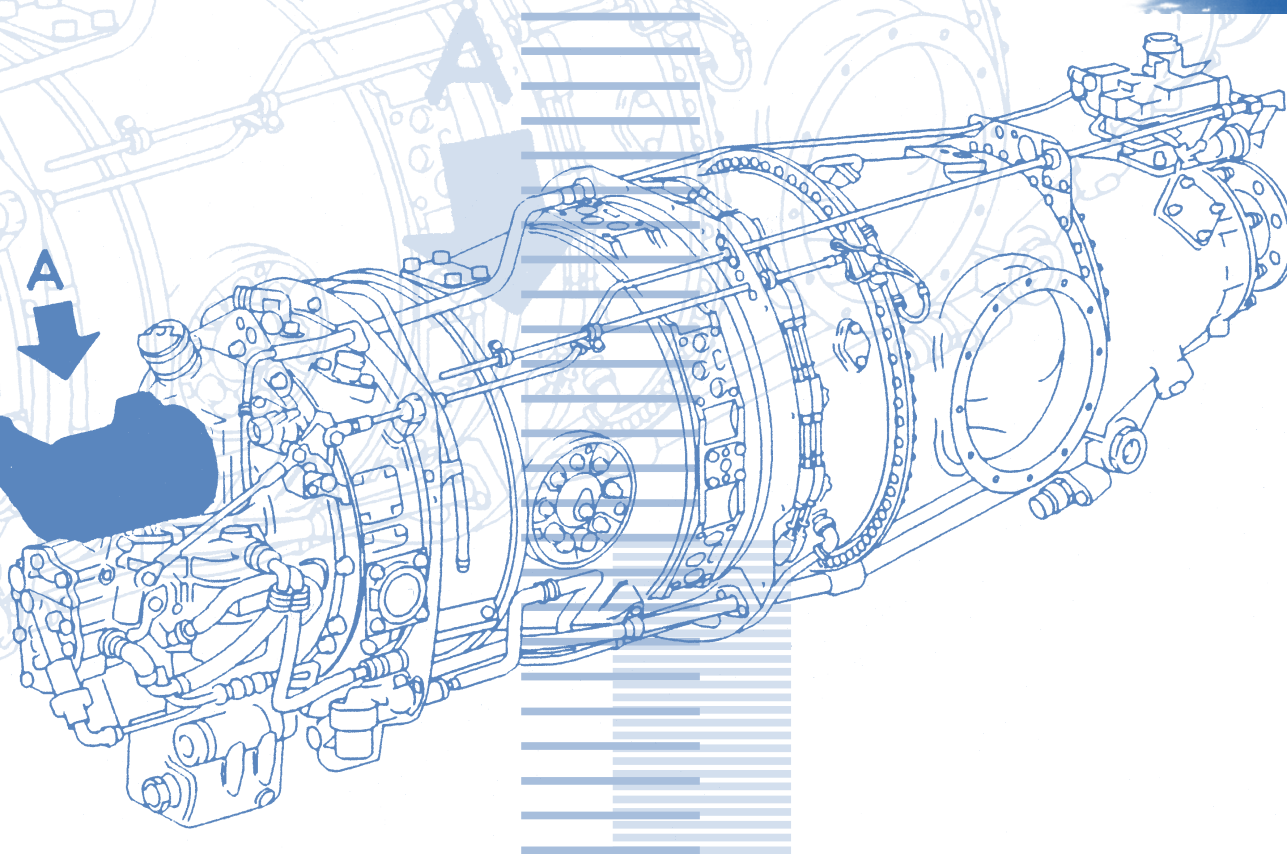
Dans ces conditions, il est évident que le rapport des citoyens à l'Etat évolue également. Ceux-ci attendent de l'administration qu'elle soit efficace et leur fournisse, en tenant compte des coûts, des prestations correspondant à leurs besoins. Les contribuables veulent (et doivent) être considérés comme des clients.

Analyse de la situation et...

La rapidité avec laquelle le monde évolue, la diminution des ressources financières et le manque de personnel exercent actuellement une forte pression sur les services administratifs de la Confédération. Cette situation soulève des questions essentielles auxquelles il s'agit de répondre car elles touchent à l'avenir de ces services. Avant de pouvoir réorienter les activités d'un service, il faut en premier lieu se demander:

- si les problèmes survenant à l'extérieur ou à l'intérieur d'un service peuvent être identifiés et résolus à temps;
- si les changements qui s'avèrent nécessaires sont perçus à temps et dans quelle mesure ils peuvent être effectués au sein du service – peut-être la question la plus délicate compte tenu du rythme de l'évolution à laquelle nous assistons;
- s'il est possible de convaincre assez rapidement les collaboratrices et les collaborateurs du bienfondé des changements;
- si, à tous les niveaux, les conditions de travail permettent aux collaboratrices et aux collaborateurs de développer leurs capacités et leur personnalité – une question d'importance capitale si l'on veut disposer d'une main d'oeuvre qualifiée.

- s'il est possible de remplacer la manière de penser et d'agir en termes de hiérarchie par la capacité à raisonner en termes de processus et, plus encore, à mettre en oeuvre ces processus.
- L'expérience a montré que les stratégies de changement basées sur le court terme et les mesures isolées ne donnent souvent pas les résultats escomptés. Cette manière de procéder ne tient en effet pas suffisamment compte de la complexité des projets et de l'environnement dans lequel ils doivent être mis en oeuvre. La plupart des réformes menées actuellement au sein de l'administration fédérale portent sur plusieurs aspects à la fois, à savoir la nouvelle orientation des tâches incombant à l'organisation concernée, l'amélioration et le développement des structures existantes et des méthodes de travail, l'esprit de collaboration ainsi que l'ambiance de travail. Cela présuppose une maîtrise des processus qui va bien au-delà des compétences nécessaires à la direction d'un projet. Il n'existe pas de recette toute faite pour permettre à un service administratif de réorienter ses activités avec succès. Un tel projet suscite invariablement des incertitudes, voire des craintes au sein du personnel qui,



parfois, s'oppose aux changements qu'il entraîne. Une réorientation réussie tient compte des aspects organisationnels (structure, processus, stratégie) comme des aspects humains, c'est-à-dire des collaboratrices et des collaborateurs. Une réforme ne peut réussir que si le changement est perçu comme un élément qu'il convient de s'approprier au terme d'un processus d'apprentissage.

De plus, il faut que les cadres et leurs collaborateurs puissent travailler dans un environnement qui leur permette de chercher des solutions nouvelles et inédites. Cela présuppose une culture d'organisation et de gestion vivante, axée sur le travail en équipe, qui soit motivante pour les collaboratrices et les collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques.

...efforts à fournir pour dynamiser un service administratif

La réorientation des activités d'un service administratif est un processus complexe. Mener à bien un tel projet ne va pas sans l'adoption de stratégies tant au niveau du développement du personnel que de l'organisation. Sont également décisifs les éléments tels que la communication ainsi que le soutien par le biais de la formation et des conseils de professionnels. En effet, une réorientation qui a pour but d'améliorer les points faibles de la gestion traditionnelle de l'administration, à savoir le sens du service à la clientèle, la transparence des coûts, l'efficacité et la gestion basée sur les prestations, exige d'énormes efforts de la part du service concerné. Il s'agit pour lui:

- de repenser voire de formuler pour la première fois sa façon d'organiser ses activités en tenant compte de son évolution et de son développement à long terme;
- de fixer des objectifs à long terme et d'adopter des stratégies lui permettant d'atteindre ceux-ci;
- de procéder à une analyse objective de ses tâches actuelles en se concentrant sur ses compétences-clés;
- de définir des produits (prestations) et la clientèle (bénéficiaires de prestations) à laquelle ils sont destinés;
- d'adopter une gestion par objectifs en gardant une vue d'ensemble sur les prestations, coûts et résultats mesurables;
- de rendre le déroulement des opérations efficace en se basant sur l'idée de processus et d'adapter l'organisation de la gestion et du travail en conséquence;
- de mettre en place des instruments de gestion, comme par exemple le «controlling», pour garder une vue d'ensemble, à tous les niveaux de gestion, des processus destinés à fournir des prestations;
- d'adopter une stratégie du personnel adaptée aux nouvelles conditions qui permette de résoudre les problèmes survenant lors de la mise en œuvre du projet et qui, de plus, soit propice à l'évolution des mentalités (se traduisant par l'abandon du comportement bureaucratique au profit d'une attitude déterminée par les résultats et par l'esprit d'entreprise).

Les quatre clés du succès

Chaque service administratif a ses propres caractéristiques. Il n'y a donc pas de solution miracle pour réussir une réorientation. Cependant, les expériences qui ont été menées à ce jour ont permis de faire

ressortir les quatre éléments qui contribuent au succès d'un tel projet:

- premier élément: Il faut que les principes de gestion inscrits dans la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA) soient connus et appliqués dans les projets de réforme destinés à faire passer des services administratifs à la «gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire» (GMEB).
- deuxième élément: le développement et la mise en pratique d'une stratégie. Il faut posséder le savoir-faire nécessaire à l'élaboration et à l'application de stratégies axées sur les objectifs. Celles-ci doivent tenir compte des différentes possibilités de développement car une réorientation est toujours synonyme de grands changements.
- troisième élément: la gestion axée sur les prestations et les résultats. Pour pratiquer ce type de gestion, il faut définir clairement les objectifs à atteindre, réfléchir et agir à tous les niveaux dans un esprit d'entreprise ainsi que garder une vue d'ensemble des coûts.
- quatrième élément: la gestion du changement. Au cours des réformes qui ont lieu dans leur domaine d'activité, les cadres dirigeants doivent servir de modèles et assurer dès le départ le déroulement des opérations en fonction des objectifs fixés. En d'autres termes, ils doivent être capables d'apprendre à gérer professionnellement des processus de grande envergure.

