

BONNES PRATIQUES POUR UN HAUT DIRIGEANT

RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE

- Sphère complexe et délicate.
- Relation basée sur un équilibre entre le contrôle politique et l'autonomie professionnelle.
- Les conditions qui entourent cette dynamique ont un effet direct sur la qualité de l'action publique.

PRINCIPAUX ENJEUX DE L'INTERFACE POLITICO-ADMINISTRATIVE

La définition des rôles et responsabilités, mettre l'accent sur:

- La confiance, la réciprocité et la coopération.
- La complémentarité.
- Le partage des responsabilités entre politiciens et fonctionnaires:
 - la séparation des rôles;
 - l'administration autonome;
 - l'administration réceptive;
 - la superposition des rôles;
 - la position des fonctionnaires en matière d'exécution des politiques;
 - les politiciens sont responsables de la définition de la mission, et les fonctionnaires sont responsables de la gestion des programmes;
 - entre ces deux pôles, l'élaboration des politiques publiques et l'administration sont des responsabilités partagées.

CONSTRUCTION DU SENS COMMUN ET DE L'INTERFACE POLITICO-ADMINISTRATIVE

L'expertise est la prérogative principale des fonctionnaires, où les élus, tout comme les citoyens, en sont tributaires, tels que :

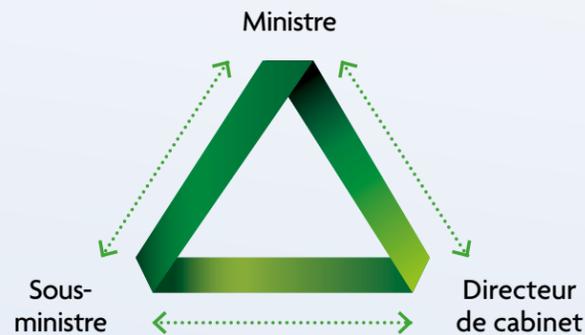
- l'expertise terrain de première ligne;
- l'élaboration de sens commun est liée à la notion de consensus social et relève de la sphère politique;
- la communication du sens de l'administratif vers le politique alimente l'élaboration du sens commun.

LA RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE NE CESSE D'ÉVOLUER ET PLUSIEURS FACTEURS D'ORDRE STRUCTUREL ET CONJONCTUREL L'INFLUENT, NOTAMMENT LA QUALITÉ DES DÉCISIONS PUBLIQUES ET LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS DE GOUVERNEMENTS

1

Avoir une bonne connaissance des relations entre les acteurs

- ✓ La relation entre le politique et l'administratif s'illustre par un triangle, lequel doit être incessible.



2

Comprendre les rôles et responsabilités

- ✓ Combiner le respect des compétences de l'administratif avec une forte volonté du politique.
- ✓ Soutenir le ministre en lui donnant l'éclairage nécessaire pour qu'il prenne de bonnes décisions.
- ✓ Exposer les enjeux, il faut aider le ministre à assumer l'imputabilité de la décision et livrer les messages qui viennent l'appuyer.
- ✓ Maintenir le cap sur la mobilisation du personnel du ministère en demeurant un donneur de sens tout en protégeant son équipe pour que celle-ci se sente libre d'innover.
- ✓ Trouver des solutions ou des voies de passages.

3

Convenir d'une structure de travail

Entrée en fonction d'un ministre

- ✓ Présenter succinctement les dossiers prioritaires.
- ✓ Rencontrer le chef de cabinet pour écouter et apprendre à connaître son style et ses priorités.

Gestion courante des affaires

- ✓ Organiser une rencontre entre le sous-ministre et le chef de cabinet avant la rencontre avec le ministre
- ✓ Avoir un ordre du jour et un sommaire hebdomadaire afin de discuter des dossiers chauds et préparer ceux à venir.

Gestion des communications

- ✓ Permettre les rencontres entre les sous-ministres adjoints et le personnel du cabinet.

4

Savoir lire son environnement

- ✓ S'adapter au calendrier électoral : agenda du ministre (dossiers prioritaires), plan du ministre (2 ans) et le plan du gouvernement (4 ans).
- ✓ Suivre de près les médias et les médias sociaux qui augmentent la pression sur l'administratif et le politique.
- ✓ Traiter et analyser les dossiers en tenant compte de l'opinion publique, celle-ci étant au cœur des préoccupations du ministre.
- ✓ Être vigilants pour ne pas tomber dans la partisannerie.
- ✓ Connaître les sensibilités politiques et avoir une lecture de l'environnement plus large.
- ✓ Comprendre la centralisation des décisions au bureau du premier ministre qui s'est accentuée avec les mesures de contrôle des coûts pour l'atteinte du déficit zéro.

5

Établir une relation de confiance

- ✓ Être basée sur la confiance et le respect mutuel.
- ✓ Demeurer courtois et transparent sans tomber dans le familier. Il est souhaitable d'être complice sans être complaisant.
- ✓ Il est impératif de ne pas agir sur le coup de l'émotion et d'éviter de communiquer notre stress aux autres.

6

Faire preuve de savoir-être

- ✓ Être authentique en faisant part de son opinion, de manière appuyée, dire les choses telles qu'elles sont.
- ✓ Être persévérant, déterminé et créatif dans les solutions proposées.
- ✓ Choisir le bon moment en sachant quand présenter les dossiers et de la bonne façon.
- ✓ Se faire confiance et être transparent dans les relations.
- ✓ Être loyal.
- ✓ Avoir la capacité d'accueillir les refus du ministre.

7

Développer et maintenir la collaboration interministérielle

- ✓ Établir sa crédibilité, respecter chacun des partenaires, clarifier les incompréhensions et proposer des voies alternatives acceptables lorsque des obstacles sont rencontrés.
- ✓ Avoir une vision globale de l'agenda de l'ensemble du programme gouvernemental (plans d'action interministériel, plate-forme électorale, discours inaugural, discours du budget).
- ✓ Trouver une voie de passage en prenant en considération les intérêts globaux.

QUELQUES CONSEILS POUR BIEN SE PRÉPARER À UN RÔLE DE PREMIER DIRIGEANT

- Accepter qu'il est nécessaire de prendre le temps d'apprendre.
- Il est pertinent que les SMA soient en lien direct avec le cabinet pour apprendre le rôle, mais le sous-ministre doit toujours être au courant.
- Comme gestionnaire, se positionner dans des postes pour vivre l'interface et connaître les adaptations à faire.
- Établir la cartographie de son environnement de travail (collaborateurs, interlocuteurs, groupes d'intérêt, etc.)