

Septembre 2017

**La mise en place des réformes au Royaume-Uni :
Les « Implementation Units » de Tony Blair et David Cameron**

Depuis 20 ans, les gouvernements britanniques successifs, travaillistes et conservateurs, se sont employés à réformer leur pays en s'appuyant sur trois piliers :

- 1- Faire de la pédagogie quotidienne sur la nécessité d'évoluer au nom de la compétition internationale
- 2- Promouvoir un dialogue social responsable
- 3- Mesurer rapidement les effets de chaque réforme afin d'en corriger les éventuels défauts.

Ce modèle a permis de créer une société de plein emploi.

1- Les réformes sont progressives et dépassent les clivages politiques

La réforme à la mode britannique est d'abord un projet qui doit s'accorder sur des objectifs qui dépassent les clivages politiques : la majorité qui arriverait au pouvoir ne doit pas pouvoir défaire les mesures prises par la précédente. Ainsi par exemple de la réforme des retraites : le rapport Turner, préparé en 2006, a donné lieu à d'importantes évolutions avant que ses conclusions soient mises en œuvre par deux gouvernements différents de celui qui avait initié la réforme. Sur le fond comme sur la forme, **la réforme s'est faite par étapes : consultation du secteur privé d'abord puis du secteur public. C'est surtout une réforme qui a fait l'objet d'un travail de pédagogie de long terme.**

Dans le domaine de la santé ou de l'éducation, les réformes les plus importantes menées au Royaume-Uni ces dernières années ont toutes une caractéristique commune : plus pragmatiques qu'idéologiques, centrées sur l'exécution, elles mettent au **centre la dimension opérationnelle du changement**, afin de préparer la transition et d'encourager les initiatives.

Du courage politique, de la pédagogie dans la réforme, une exécution rapide : voilà en quoi il est possible de re-crée un modèle économique et social plus performant.

Ce qu'il y a de plus difficile dans le secteur public comme dans le secteur marchand c'est la **mise en place des process qui conduisent au changement et à la transformation.**

2- Les « Implementation Units » de Tony Blair et David Cameron

En 2001, lorsque Tony Blair entame son deuxième mandat, il souhaite reformer en profondeur les services publics britanniques afin qu'ils soient plus efficaces et davantage centrés sur les besoins des citoyens.

Tony Blair et Michael Barber (Special Adviser) ont alors mis en place le **Prime Minister's Delivery Unit (PMDU)** une équipe au sein du cabinet, chargée de mettre en œuvre les priorités de la politique intérieure du gouvernement.

Le PMDU a permis de remplir les objectifs fixés par le Premier ministre dans les domaines de la santé, de la réduction de la criminalité et de l'éducation.

Les avantages de la « Delivery Unit »:

- Suivre quotidiennement la mise-en-place des réformes du Premier ministre
- Identifier les principaux freins aux blocages et trouver des solutions pour avancer rapidement
- Partager les meilleures pratiques au sein des services publics
- Créer les conditions d'une émulation au sein des services publics

Ses principales missions:

- Etablir un lien avec les différents ministères afin d'assurer une compréhension globale des réformes engagées.
- Engager à tous les niveaux de hiérarchie un dialogue pour expliquer les avantages mais aussi les difficultés de la réforme proposée.
- Collecter des données chiffrées et fiables pour suivre les progrès de la réforme pour la corriger si nécessaire.
- Réunions trimestrielles avec le Premier ministre

Un budget annuel de £ 2 millions a été alloué pour le PMDU entre 2001 et 2005.

Le PMDU a acquis une réputation mondiale pour son efficacité à mettre en place des réformes lourdes notamment dans le domaine de la santé, de l'éducation et de la réduction de la criminalité. Le modèle PMDU a inspiré un certain nombre de « Delivery Units » à l'échelle nationale et internationale, y compris pour l'administration Obama et le World Bank.

En 2012, le « **Implementation Unit (IU)** » (au sein du cabinet office) a été créé par David Cameron pour superviser la mise en place de la politique gouvernementale.

Les objectifs d'IU sont les suivants:

- Fournir une évaluation objective des réformes conduites.
- Apporter une analyse la plus précise possible issue du terrain : « *evidence from the frontline* ».
- Etablir un argumentaire objectif pour contester les idées établies sur ce qui est impossible de faire.
- Externalisation : collaborer avec des acteurs du secteur privé pour trouver des solutions rapides et innovantes aux problèmes de mise-en-place.