



Rapport d'exposé
: Sous thème

le mangement et le service public
peut-on parler?

Réalisé par :
: Encadré par

Année universitaire

2006 /2007

Sommaire

Introduction.....	3
De quoi parle-t-on ? Définition du management.....	4
L'utilité du management dans le service public.....	4
Les fondements du management dans le service public.....	5
a) Territorialisation	
b) La démocratie participative	
c) Le partenariat public privé	
Analyse comparative.....	7
a) Comparaison	
b) Le changement global pour un service public	
Etude de cas	
.....	9
Conclusion.....	10

Introduction

Les techniques de management du secteur privé sont-elles applicables à la fonction publique ? Poser la question, c'est déjà y répondre puisque les exemples ne manquent pas où l'audit qualité, l'enquête de satisfaction client, entre autres, sont largement utilisés dans les services de l'état ; l'aménagement du temps de travail a souvent été l'occasion de négociations dignes de grands groupes privé.

Les temps changent, les mentalités aussi et si on demande aux entreprises d'avoir une responsabilité sociale, de s'impliquer dans le développement du « Bien Public », il serait ubuesque que l'administration soit exclue du processus ; car plus d'efficience, plus d'efficacité dans la gestion publique rime avec respect des deniers du contribuable.

Le préambule à cette réflexion est, néanmoins, évident : est-il possible d'évaluer sur le long terme les conséquences micro et macroéconomiques de cette évolution ?

Le « bien public » peut-il faire l'impasse de la continuité d'un service public efficace ? Les conséquences sociétales sont-elles quantifiables ?

Car si on exige dans le privé une traçabilité du changement, il faut l'exiger aussi du secteur public ; inversement, il faut pouvoir aussi s'interroger sur la pertinence de toutes les techniques privées de management et de gestion.

La réflexion amène évidemment à évoquer le partenariat Public - Privé qui, avec la décentralisation, est et sera souvent la clef du débat économique et social.

L'émergence de pôles de compétences et d'innovation locale est au cœur de ce partenariat.

Pour approfondir cette réflexion, nous vous proposons la démarche suivante

De quoi parle-t-on ? Définition du management

MANAGEMENT : Ensemble des techniques d'Organisation, de direction et de gestion de l'entreprise pour que l'entreprise atteigne ses objectifs

L'utilité du management dans le service public

Un service public performant, souple, moderne en rendant "intelligentes" les règles et les procédures grâce à un management adapté sera certainement le défi de la prochaine décennie.

- Donc le service public est indispensable mais il doit de plus en plus faire preuve de son efficacité
- les actions de modernisation n'auront d'effets durables que si elles sont accompagnées d'un effort simultané en matière de management
- le management n'est pas une théorie et il ne se décrète pas : il se pratique et il est d'abord l'affaire des managers.
- Le management public, devient désormais une référence, il s'agit là d'un enjeu de société fondamentale pour l'évolution.

Donc le management public peut être compris comme la mise en œuvre de l'ensemble des processus d'organisation, de pilotage et de contrôle des organisations publiques qui visent à améliorer leur efficacité et leur efficience dans le contexte de leurs compétences

Ce management public permet aux responsables du secteur public de conduire les organisations dont ils ont la charge par la mise en œuvre de techniques et de méthodes déterminées

Cette démarche se concrétise autour d'une logique de déconcentration pour donner aux responsables locaux plus d'autonomie

De fait, on constate un accroissement de plus en plus net de la
.responsabilisation des dirigeants, surtout en terme de finance et de personnel
Le responsable d'un secteur devient garant de l'efficacité de son unité
administrative, ceci en rapport avec des objectifs liés aux politiques publiques
.locales décidées par les politiques
Dans de nombreux pays, cette logique forte de responsabilisation accompagne
.le pilotage de l'action publique

Bien que les historiques et les contextes économiques et sociaux soient loin
d'être identiques, un certain nombre de référentiels communs apparaît. Ce " " New Public Management " " s'articule autour d'orientations majeures :
territorialisation
la démocratie participative, le partenariat public-privé

Les fondements du management dans le service public

a) Territorialisation

La territorialisation de l'action publique se développe de plus en plus au
travers de la mise en place du fonctionnement par projet. Aujourd'hui, les
projets deviennent de plus en plus partenariaux car résultant de négociations
.entre de multiples acteurs opérateurs de politiques publiques

D'où une nouvelle forme d'action publique qui, en étant de plus en plus
transversale, partenariale, multi centrée est amenée à intervenir sur de
nouveaux territoires, les " " territoires de projet " ". Ceux-ci deviennent alors les
moteurs du
.développement local

Ces logiques de travail par réseaux (de villes, d'universités, d'entreprises...),
les

multiples contrats (de plan, de ville, d'agglomération, de pays...) ont pour
.buts de fédérer les énergies et d'optimiser les deniers publics

De nouvelles organisations de travail apparaissent basées sur le croisement des
logiques verticales de l'organigramme classique, avec de nouvelles logiques
Transversales du travail partenarial par projet

b) La démocratie participative

Pour éviter la rupture du lien relationnel entre services publics et usagers de ces mêmes services, une démarche nouvelle de “ démocratie participative ” veut permettre de faire remonter les attentes du citoyen (par ailleurs usager, client, contribuable, électeur...) au niveau le plus haut des décideurs publics tout en

l’associant aux décisions. Face à cet enjeu, il revient aux managers publics de définir comment ils vont mettre en œuvre une telle démarche et avec qui. Le ,management public, centré sur le partenariat politique-administration s’élargit en donnant désormais une place privilégiée à l’acteur territorial qu’est .le citoyen

c) Le partenariat public-privé

Le partenariat entre secteur public et secteur privé est devenu courant dans de .nombreuses exécutions de politiques publiques

Que ce soit au niveau de l’Etat ou des collectivités locales, le secteur privé est .désormais reconnu comme un partenaire au service de l’intérêt général

Aujourd’hui, entre le “ tout public ” prôné par certains et le “ tout privé ” prôné par d’autres, de nombreux Etats se dirigent vers des services publics réalisés à la fois par des régies publiques mais aussi par des acteurs privés sous la supervision de responsables publics

Les modalités de ce partenariat restent cependant encore largement à inventer Pour que privé et public collaborent au mieux afin de satisfaire les exigences du citoyen usager

Analyse comparative

a) Comparaison

Il s'agit de faire la comparaison des principaux facteurs managérial qui influencent l'environnement socio-économique entre le secteur privé et le secteur public.

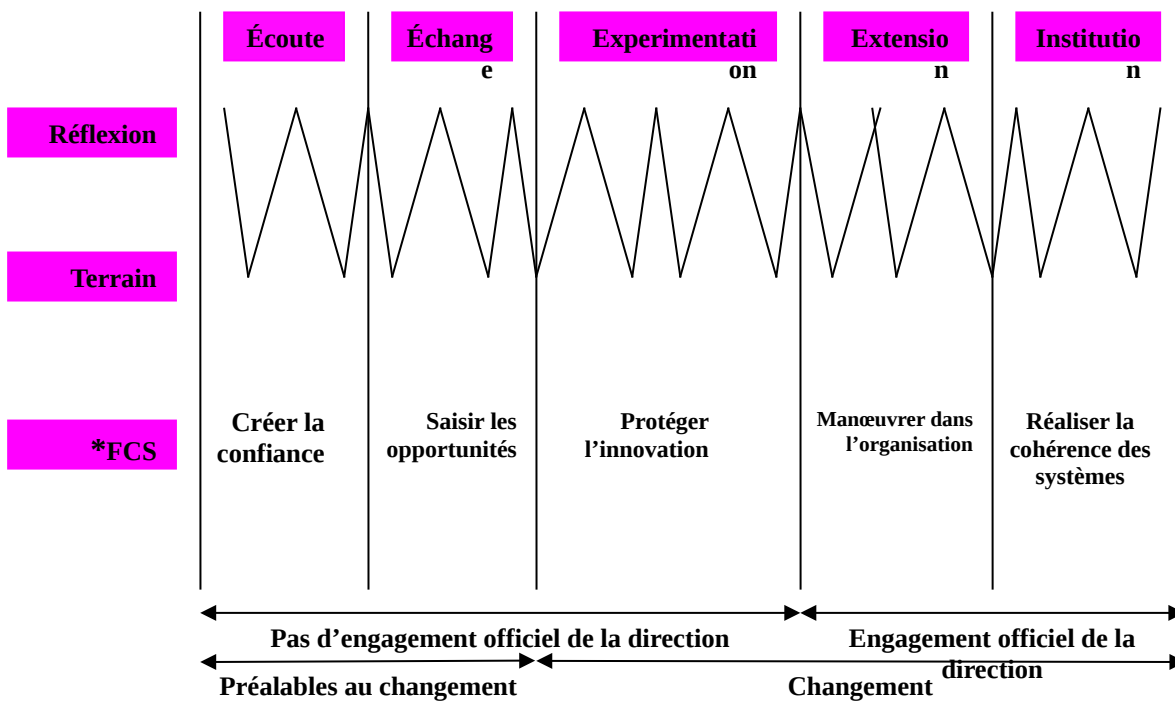
<u>Principaux Critères</u>	<u>Secteur privé</u>	<u>Secteur public</u>
Centre de décision	connu	hiérarchisé
Partage des responsabilités	claire	confus
Salaires et primes	motivant	Liés à l'échelle
Maîtrise des dépenses	maîtrisable	défaillante
Décision d'investir	Efficace et rapide	Lente et ambiguë
Communication et hiérarchie	transparente	Obstacle administratif
Rôle social	faible	prédominant
Rentabilité économique	En second plan	Non apparente
Rentabilité financière	But principal	Incertaine

Cette comparaison nous montre les difficultés qui s'opposent à l'application du management dans le secteur public.

Donc il ne s'agit pas de transposer le management dans le secteur privé au secteur public. Il faut par contre adopter un management spécifique à ce secteur qui a des caractéristiques et des préoccupations particulières

b) Le changement global pour un service public

L'idée est ici de présenter succinctement les cinq phases qui concourent à faire évoluer un service public. Ces phases ne remettent pas en question les neuf étapes citées précédemment car ces dernières constituent les étapes quotidiennes à appliquer au sein de ces cinq phases. Elles donnent une méthode macroscopique à appliquer pour un changement à grande échelle : Ces phases peuvent être résumées en diagramme



FCS : facteur clé du succès *

Réaliser un changement, c'est réaliser d'incessants allers-retours entre le terrain et la réflexion. Ce va et vient permet de modifier, d'adapter les réflexions par rapport aux attentes, réactions du terrain

Deux phases de préparation, les phases d'écoute et d'échange, permettent d'analyser le contexte et de faire ressortir les préoccupations, les idées du terrain

La troisième phase est une phase d'expérimentation ciblée, la direction bien qu'elle ne soit pas officiellement impliquée doit montrer son soutien à cette initiative de terrain. Enfin, pour éviter une réussite que les réfractaires pourraient qualifier de chanceuse, il est conseillé de réaliser deux expérimentations

Si l'expérimentation est une réussite, la quatrième phase est une phase où le dirigeant doit s'impliquer fortement pour enrôler le personnel, majoritairement attentiste, dans le projet. C'est donc en levant les obstacles organisationnels, de personnes... que le projet réussit

Cas pratique

L'absentéisme dans le secteur public

Contexte

Un fort taux d'absentéisme la répartition hiérarchique des avantages et un mauvais climat de **travail sont ressentis dans nos services publics..**

L'objectif est donc de comprendre pourquoi il y a de l'absentéisme et quelle pourrait être la stratégie à mettre en place pour répondre aux problèmes ?

Le diagnostic

la méthode préconisée en réalisant le processus du traitement des absences, les .incertitudes liées à ces absences, les acteurs et les directions concernés

Un tableau regroupant les acteurs par leurs enjeux est ensuite réalisé. Ce tableau est constamment réajusté en fonction de l'avancée de la mission (entretiens, réunions, prise d'informations informelles...)

la dimension tourbillonnaire et chaotique du changement qu'il faut ...»

.« accepter sous peine d'échec

Enfin le tableau est complété par les ressources, les identités (réactions par rapport au changement) et les stratégies possibles de chaque acteur.

La dynamique du changement

Durant ce travail, la théorie de la traduction¹ a été utilisée par le porteur afin .d'impliquer un nombre maximal de personnes

Les boucles tourbillonnaires : la première consiste pour le porteur à mener les neuf étapes du changement (définition du projet, le contexte, le processus, les zones d'incertitudes, les acteurs, les ressources et identités, enjeux et stratégie, enrôlement des acteurs, élargissement). L'intervenant ayant subi quelques comportements « freins » de la part des premiers acteurs concernés (directeurs), il dut modifier sa stratégie en impliquant de nouveaux acteurs pour porter le changement : seconde boucle. Puis d'autres boucles adaptatives : furent nécessaires a fin de

- Définir l'absentéisme et créer la procédure de mesure ;
- Créer le tableau de bord pour suivre l'absentéisme, dans un premier temps, mettre en place un moyen simple quitte à le rendre plus performant par la suite;
- Le tester avec une « direction test »
- Le généraliser
- Diminuer enfin l'absentéisme en créant une politique de ressources humaines appropriées (primes...

1

Conclusion

Réaliser le changement comporte quelques concepts immuables quel que soit
.le milieu dans lequel il se déroule

La communication est d'abord une affaire d'écoute, elle permet de recueillir
durant ces va et vient constructifs entre le terrain et la réflexion les
informations nécessaires du modèle tourbillonnaire qu'est l'innovation. Ce
processus du changement, délicat et complexe, doit être maîtrisé par petits pas
.en se donnant des objectifs intermédiaires

Les deux méthodes citées, « cinq phases » pour les grands projets de
changement et la méthode de base en neuf étapes permettent de réussir le
changement dans le service public tout en prenant en compte ses spécificités
.sociales et politiques

Bibliographie

Eloge du changement – leviers pour l’accompagnement du changement » individuel et professionnel » G.Carton – Edition Village Mondial – 1999

Comment piloter le changement dans l’administration » Collectif – Journée » d’étude de la DGAFP - 1998

Amiel M, Bonnet F, Jacobs J, “ Management de l’administration ”, De .Boeck université, Bruxelles, 1998

Ambrois Pascale, “ Comment évaluer les actions publiques en intégrant les ,” ? citoyens au pilotage de L’évaluation .Institut international des sciences administratives, Bruxelles, 1998

www.enssid.fr

www.iae.drait.fr