

NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

LE MODELE FRANÇAIS

Au début des années 1980, des réformes ont été lancées dans les institutions de l'Etat et particulièrement la Fonction Publique.

Points de repère des réformes :

▪ **La Décentralisation** : en 1982, rénovation de la gouvernance
Partition de l'administration publique en 4 paliers aux responsabilités bien définies après unification des statuts des fonctions publiques

- L'Etat Central ;
- La Région ;
- Le Département ;
- La Commune ;

En 1998, le gouvernement confirme les structures responsables de la réforme de l'Etat (Comité Interministériel de réforme de l'Etat). Avec 2 axes :

- Proximité Etat-Citoyen ;
- Efficacité du rôle de l'Etat.

Nouveaux Profils issus de la Réforme :

- **Formation** : passage obligé par les grandes écoles (ENA, POLYTEC) pour occuper une fonction supérieure (poste A)
- **Compétences** : (intellectuelles et administratives) disposer d'une vision systémique de l'administration et aspirer toujours aux évolutions dans la hiérarchie (condition : maîtrise des TIC)
- **Diversité** : la promotion est liée aux compétences, sans discrimination (hommes-femmes) notamment aux postes supérieurs.

LE MODELE BRITANIQUE :

Menée par Margaret Thatcher en 1979, la réforme avait pour but la réduction de la dépense publique (création de l'Efficiency Unit)

Actions : - nouvelle répartition des entités administratives dotées de plus d'autonomie de gestion, orientée vers l'atteinte de résultats mesurables (reddition des comptes) ;

- recrutement de Directeurs d'Agences hors fonction publique (avec rémunération spéciale négociée selon performances)

en 2003 : réduction des personnels de 40% et orientation de 70% du reste vers les Agences.

Nouveaux Profils issus des réformes :

- création des services plus professionnels ;
- ouverture sur l'innovation, la création et l'apprentissage ;
- travail en partenariat avec des opérateurs externes avec encouragement de l'utilisation des TIC

Qualités requises chez les cadres :

Leadship ; Communication ; Polyvalence ; Diversité ; Valeurs.

DES EXPERIENCES DE MODERNISATION

De nombreuses expériences de modernisation de la gestion publique sont décidées (G.B. Australie, Nouvelle Zélande, Allemagne....). Ces expériences ont en commun la recherche de : l'économie , l'efficacité, l'efficacités

- ☐ **L'économie** : plus d'attention à l'utilisation optimale des moyens , réduction des coûts , lutte contre le gaspillage...
- ☐ **L'efficacité** : qui concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif fixé (ce qui suppose des objectifs bien identifiés et mesurables et des méthodes de mesure des résultats)

Sur le plan de l'évaluation des résultats on se posera les questions suivantes :

- ☐ Les objectifs fixés étaient –ils pertinents ?
- ☐ Les moyens engagés sont- ils cohérents ? a-t-on évité les gaspillages , n'y-a-t-il pas eu de surcoûts ?
- ☐ L'action était –elle prioritaire ?....
- ☐ **L'efficience** : qui concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés . (exemple la qualité de la formation d'un officier de police au regard de ce qu'il a coûté à l'Etat .

LES TENDANCES : La démarche qualité La programmation Le suivi budgétaire

Les notions d'efficacité et d'efficience sont souvent associées à la notion de qualité des services publics .La performance se mesure aussi au degré de satisfaction des clients (exemple : comment le citoyen perçoit la qualité des services rendus par le policier ; comment les services actifs perçoivent le produit de l'Ecole).

La démarche qualité devient un impératif pour le secteur public au même titre que l'entreprise dès lors que l'on considère le client .

Cette tendance est le résultat de l'image de non qualité que renvoie l'administration .

Cette démarche va s'inscrire dans une approche moderne des organisations : **L'approche systémique** .

Les enjeux de la qualité

- ☐ **La non qualité coûte plus cher qu'une démarche d'amélioration de la qualité**
- ☐ **La qualité est source de crédibilité (attractivité, compétitivité, fidélisation des partenaires)**
 - ☐ bénéficiaires ou clients ? (on enregistre encore quelques réticences à l'égard du terme client)
 - ☐ Le concept traditionnel de qualité (tout le monde veut la qualité : contenu implicite au métier)
 - ☐ Le concept moderne de qualité traduit un choix explicite dans le but de satisfaire certains besoins (exemple : prendre en charge les besoins exprimés par les services actifs pour des formations plus proches du terrain).

Donc la qualité suppose:

- Une décision résultant de compromis et d'ajustements fondés sur la connaissance des politiques, des attentes et des contraintes;
- L'ouverture des liens de contact entre les différents acteurs et partenaires de l'environnement

LES ENJEUX DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Problématique d'approche

- **Constat: où en est-on ?**
- **Quoi faire: vers quoi aller?**
- **Comment faire: comment y aller?**
- **Comment savoir qu'on est arrivé?**

Modernisation, c'est :

- **s'adapter aux évolutions**
- **introduire la notion de qualité**
- **introduire de nouveaux outils et méthodes de gestion**
- **introduire une culture de résultats**
- **faire de l'évaluation un vecteur de changement**
- **opérer des changements comportementaux**
- **Assurer l'adaptation de l'administration à son environnement**
- **Combattre les dysfonctionnements qui ne permettent pas à l'administration de bien jouer son rôle**
- **Assurer l'adaptation des besoins en RH aux enjeux futurs (requalification, mobilité, formation..)**
- **Anticiper les besoins de reconversion en repérant les métiers les plus sensibles aux évolutions**

Caractéristiques du modèle bureaucratique

- **Centralisation des pouvoirs = fonctionnement hiérarchique**
- **Prédominance du formalisme juridique :**

- Procédures

- Textes réglementaires

- **Gestion statutaire**
- **Contrôle formel**
- **Très forte déontologie, quasi-militaire**
- **Division et spécialisation du travail**

Limites du Modèle Bureaucratique :

- **Lourdeur, gaspillage et perte de temps**
- **Responsabilités diluées**
- **Procédures inhibant l'action et l'initiative**
- **Absence de coordination**
- **Manque de motivation de l'agent public**
- **Transparence et communication quasi-inexistantes**
- **Absence d'évaluation**

Contraintes nationales et internationales

- **Contraintes nationales**

- l'émergence de nouveaux besoins (nouvelles techniques d'information et de communication)

- l'apparition de nouvelles exigences sociales (qualité des services publics, démocratie, participation.....)

- **Contraintes internationales**

- mondialisation. De nouvelles règles de gouvernance oblige l'Etat à revoir son rôle.

- externalisation (tâches confiées aux partenaires externes)

- instabilité du monde (crises internationales, environnement changeant)

- libéralisation extrême des échanges (OMC)

- compétition exacerbée

- rapidité des communications

Pourquoi changer ? " Le cas algérien "

Une Gestion bureaucratique : les dysfonctionnements

- **Lourdeur**
- **Responsabilités diluées**
- **Absence de coordination**
- **Centralisation des pouvoirs**
- **Instabilité des responsables**
- **Le responsable n'est qu'un acteur passif**
- **Absolutisme juridique et règne du droit**

Un Contexte national différent:

- **Nouveaux besoins (les NTIC)**
- **Exigence de la qualité**
- **Démocratisation**
- **Economie de marché**

Un Contexte international de plus en plus exigeant:

- **Mondialisation**
- **Libéralisation des échanges**
- **Compétitivité excessive des produits et services**

Dans ce contexte: il faut absolument s'adapter.

Adopter l'approche Managériale; c'est-à-dire;

- **Combiner de façon optimale les ressources**
- **Maintenir la cohésion et la synergie d'ensemble**
- **Servir efficacement ses usagers ou ses clients (comme s'il s'agissait d'entreprise)**

Rappel des principes du management:

- Tourné vers l'action

Centré sur l'utilisateur donc sur ses besoins

Implication de tous les acteurs concernés

- Tourné vers le futur

Vision prospective

Mission / Objectif

Action planifiée

- Tourné vers le suivi et l'évaluation

Adéquation objectifs / moyens (culture de résultat)

Construction des indicateurs : (efficacité + efficience + pertinence : performance)

Réguler et ajuster constamment

Qui dit management public, dit processus au niveau de:

- 1. La finalisation**
- 2. L'organisation**
- 3. L'allocation de moyens**
- 4. L'animation et l'activation**
- 5. Des contrôles**

Les préoccupations majeures de l'approche managériale :

- **la pertinence**
- **l'efficacité**
- **La flexibilité**
- **la participation**
- **la motivation**
- **La communication**
- **l'évaluation**

Logique de management public:

- **Responsabilisation des cadres sur des objectifs, avec une évaluation et un impact**
- **Management par objectifs et non par les procédures**
- **Développent d'une gestion des politiques publiques par programme**

- Effort de formation et de communication en vue d'impliquer tous les acteurs

Le profil du manager

- Anime
- Ecoute
- Motive
- Donne des signes de reconnaissances
 - Organise et coordonne
- Associe les différents acteurs
- Communique
- Agit et réagit face à l'autre(tacticien)
- Agit dans un monde ouvert
 - Concilie l'intérêt général et stratégie personnelle
- Insuffle de l'énergie
 - Finalise et mesure
- Définit les objectifs
- Assure la responsabilité des activités
- Développe le contrôle de gestion
- Anticipe l'inconnu (dans un monde sans cesse en mouvement)
- Evalue
- Réajuste, régule en vue de réaliser l'équilibre à tout moment

Les composantes incontournables du management par résultats :

- Des objectifs mesurables et « atteignables »
- Une transparence et un engagement clair sur les résultats

La démarche stratégique:

- Diagnostic
- Formulation stratégique (définition des objectifs/priorités)
- Plan d'actions
- Mise en œuvre stratégique
- Pilotage stratégique

Les exigences du nouveau mode de gestion orienté vers les résultats :

- La globalisation des crédits
- Plus d'engagement sur les résultats
- (La responsabilisation déclinée sur le terrain)
- Plus de transparence sur l'utilisation des moyens
- Plus de liberté pour les gestionnaires
- Le pilotage des coûts et de la performance
- Les nouveaux rôles des managers publics

Plus de transparence sur l'utilisation des moyens :

- Justification au premier euro, dollar ou dinar
- Analyse des coûts des actions pour :
 - mesurer le coût des politiques publiques financées par l'État
 - mettre en évidence les éléments nécessaires
 - à la mesure de la performance
 - à la justification des crédits

L'Action permet d'identifier plus précisément :

- les moyens (ressources financières et humaines)
- la mise en œuvre opérationnelle
- le rôle des acteurs

Les objectifs et les indicateurs permettant de rendre compte des résultats atteints:

La démarche stratégique repose sur plusieurs piliers:

- Les objectifs doivent être simples, précis, peu nombreux
- Le résultat doit être imputable aux moyens mis en œuvre
- Les indicateurs doivent être pertinents, fiables et peu nombreux

Le contrôle de gestion:

- C'est l'outil de pilotage du manager
- Il permet un suivi de réalisation des objectifs
- Il confronte les objectifs et les résultats, met en évidence les écarts en vue d'engager les mesures correctives

Les deux axes principaux du contrôle de gestion :

- Dialogue de gestion : sert à mesurer la performance à partir d'indicateurs
- Analyse des coûts : sert à effectuer des arbitrages budgétaires à travers l'analyse du coût des actions, des activités.

Le contrôle de gestion en tant que système permanent d'assistance permet de :

1) Constater; aux moyens de :

- l'outil budgétaire
- l'outil de comptabilité
- analyse comparative

2) Communiquer; en :

- fournissant des informations fiables
- favorisant la transparence

3) Communiquer; en :

- fournissant des informations fiables
- favorisant la transparence

Synthèse de la démarche stratégique : les composantes incontournables

- Des objectifs chiffrés et vérifiables
- Des souplesses de gestion
- Une responsabilisation des fonctionnaires
- Une évaluation des résultats
- Un système comptable adapté aux besoins d'une bonne gestion et rendu aisé par un système informatique approprié
- Une culture de travail d'équipes (du collectif)
- Une culture de la recherche de solutions plus que du blâme.

Les conditions de succès de la démarche stratégique :

- Instaurer une véritable culture de dialogue
- Développer des formations approfondies des cadres, des personnels de terrain.....
- Concilier le stratégique et l'opérationnel
- Faire de la réforme budgétaire le levier de la réforme de l'Etat
- Convaincre les responsables à s'engager sur des objectifs et des résultats mesurables par des indicateurs

CHANGER; OUI MAIS COMMENT ? : LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement est :

- la capacité qu'ont les fonctionnaires sur le terrain à mieux intégrer leur environnement et à s'adapter aux multiples mutations qui s'imposent à eux.
- le fait de penser autrement l'action publique
- le fait de travailler autrement

Le management public est d'abord un changement de culture

- défiance VS confiance
- généralité VS contingence, singularité
- passé VS futur
- procédures VS processus
- contrôle VS pilotage
- conformité VS évaluation
- légalité VS efficacité
- ordonner VS rendre compte
- débattre est une perte de temps VS débattre permet d'enrichir les décisions

Les facteurs de résistances (d'ordre subjectif)

-Mécontentement conflits d'intérêts – absentéisme – passivité – attentisme – démotivation - désintérêt - réaction négative - peur de l'inconnu - peur de l'échec – laxisme

Les facteurs de blocage (d'ordre objectif) :

- **bureaucratie**
- **centralisation**
- **procédures, formalisme**
- **droit administratif rigide**

CE QU'IL FAUT FAIRE POUR REUSSIR UN CHANGEMENT :

- **Plan de communication (communiquer en amont, pendant et après)**
- **Plan de formation (en vue de surmonter les craintes et d'intégrer la culture de résultats)**
- **Plan de mobilisation de tous, de participation**
- **Responsabilisation aux différents niveaux**
- **Attitude et comportement cohérents du manager (son rôle est fondamental, car c'est à lui d'impulser le changement, de choisir la méthode (la façon) de le réaliser, d'associer les équipes et enfin d'animer.**

Le Nouveau Management Public : UN CONTEXTE FAVORABLE

1. Tendances nouvelles et facteurs de changement	1. Révolution de l'information et interdépendance 2. Evolution des formes de pouvoirs , contre-pouvoirs concurrents , passage d'un mode de gestion centralisé à un mode de gestion décentralisé 3. Evolution des opinions publiques : nouvelles attentes , des usagers de plus en plus attentifs . ☐ Crise de la fonction de direction et de commandement , fuite des responsabilités D'où • Différents styles de commandement en fonction du contexte •mais aussi des méthodes et outils appropriés à toutes les situations
2.....Nécessité d'agir sur les comportements de ses collaborateurs	☐ Les idées forces 1. proscrire toute démagogie, par de faux semblants 2. exprimer ses exigences en tant que <i>CHEF</i> ; 3. <i>EXPLIQUER</i> ses motivations, donner du sens 4. <i>ANTICIPER</i> les réactions de blocage 5. S'astreindre à une obligation DE <i>MOYENS</i> 6. Imaginer de nouvelles formes de <i>RAPPORTS</i>
3.Et de les préparer à se convertir de simples exécutants qu'ils étaient en acteurs responsables	☐ ACTES CLES 1. Introduire des modes de gestion participative, de concentration des responsabilités ; 2. Délégation de responsabilité dans un cadre interne (contrat de délégation) 3. Apprendre à ses collaborateurs à devenir polyvalents , les préparer à de situations de crise pour garder sang froid et lucidité . 4. Mettre en place un contrôle efficace par une gestion de proximité 5. Se doter d'outils de suivi du changement ou des progrès
4. Quelques attitudes	☐ Attitudes clés et qualités humaines 1. Afficher ses OBJECTIFS, ses PRIORITES , de façon claire de manière à être compris de tous et susciter leur adhésion 2. Avoir une grande <i>RIGUEUR MORALE</i>, déjà envers soi même mais l'exiger aussi des autres, faute de quoi il ne peut y avoir de confiance réciproque ni de projet collectif. 3. Etre animé D'ESPERANCE, avoir de l'HUMOUR 4. VALIDER , VALORISER, les expériences , RECONNAITRE les individus en ce qu'ils font de bien et les RECOMPENSER. A contrario, RECTIFIER LES ERREURS et SANCTIONNER LES FAUTES 5. Laisser les collaborateurs exprimer leurs ATTENTES , leurs INSATISFACCTIONS. Ne pas avoir peur du face à face , exploiter toutes LES MARGES DE LIBERTE pour faire des propositions , savoir tirer des LECONS de ses ECHECS 6. Veiller à la COHERENCE DES CULTURES qui se côtoient

UNE DEMARCHE DE MODERNISATION

1. Introduction De quoi parle –t-on ?	☐ Expressions - Renouveau - Rénover - Renouveler -
2. une organisation améliorée	☐ Organiser son équipe - Dresser un ETAT DES LIEUX en recherchant les causes objectives des déficiences ; - S’entourer des AIDES EXISTANTES pour débloquer la situation ; - Suivre une démarche de résolution de problèmes (organisation d’équipes sur les aspects globaux, et simplification de l’organisation du travail) ☐ Outils - Matrice de polyvalence - Matrice de compétences Ne pas s’arrêter aux premières résistances
3.Des moyens appropriés	☐ Concevoir et réaliser sa propre logistiques (exemple : moyens pédagogiques modernes) 1. Définition 2. Contenu 3. Outils prioritaires ☐ Agendas ☐ Plannings ☐ Fiches de procédures ☐ Tableau de bord Gérer son service au quotidien
4. En conclusion	Le rôle du dirigeant est essentiel mais pas exclusif . Il ne doit pas compter sur ses seules forces , mais au contraire utiliser tous les leviers à sa disposition et constituer des lieux d’échanges où il puisera des idées nouvelles et fera profiter les autres de ses expériences réussies. Le travail en réseau est essentiel .

CONSIDERER SES RESSOURCES HUMAINES COMME SA VRAIE RICHESSE.

1. ..en faisant dispenser des formations efficaces et ciblées	1. La formation est un investissement , 2. La formation doit être finalisée(objectifs) 3. La formation doit répondre à un besoin 4. La formation doit être évaluée (impact)
2. déléguer à ses collaborateurs	1. Qu'est ce que négocier une délégation ? confier une mission ou des objectifs à un collaborateur en lui laissant une autonomie d'organisation et en prévoyant les modalités de contrôle. 2. Formaliser l'acte de délégation (décision interne) ☐ Ne pas déléguer tout , tout de suite (pro-gressivité), à n'importe qui . ☐ Analyser les conséquences sur son propre emploi du temps. ☐ Définir le champ de la délégation ☐ Définir les rsultats attendus ☐ Définir les modalités d'évaluation 3. Le choix de la délégation ☐ Enoncer les buts de la délégation ☐ Enoncer les modalités de mise en oeuvre ☐ Définir les moyens mis à la disposition du délégataire
3.aménager les missions et les fonctions .	1. Pourquoi adapter ? 2. Définir les fonctions avec précision 3. Définir les tâches à accomplir
4. définir les modalités d'analyse des résultats .	1. prendre le temps de faire le point 2. donner le feed back sur les résultats ajuster au besoin .
5. Définir les modalités de conduite du changement .	1.programmer les domaine de changement (mesures préalables, plan d'action) 2. définir les étapes et formaliser objectifs