

**« Management public,
réforme de
l'administration et
l'espace administrative
européenne »**

Objectif du cours

- acquérir des connaissances sur des conceptions théoriques et pratiques en matière de management dans le secteur public (administration de l'Etat, collectivités locales, entreprises publiques)
- comprendre les défis auxquels fait face le secteur public à l'ère actuelle et mettre en évidence les dimensions principales de la réforme de l'administration publique
- faire connaissance avec les institutions et le fonctionnement de l'Union Européenne

Résultats attendus & savoir-faire

- mettre en pratique des connaissances théoriques et meilleure expérience internationale en matière de management dans les organisations publiques;
- analyser et évaluer l'état de développement et les besoins de réformes du secteur public en Belarus et dans d'autres pays étrangers ;
- former des connaissances initiales sur l'organisation institutionnelle et le fonctionnement de l'Union Européenne

Structure du cours

Module I: Management public

- Thème 1: Secteur public : délimitation des contours, composition structurelle, spécificités
- Thème 2 : Management public: aspects historiques et définitions de ses contenus et disciplines
- Thème 3 : Défis et légitimité des organisations publiques

Structure du cours

Module I: Management public

- Thème 4 : Performance et qualité des organisations publics
- Thème 5 : Principales fonctions de la gestion publique
- Thème 6 : Processus de management et de décision

Structure du cours

Module II: Questions européennes

- Thème 1 : Principes de l'administration publique européenne
- Thème 2 : Espace administrative européenne

Management public: positionnement du sujet

- Que comprend le champs du MP ? (grands thèmes, disciplines)
- Qui est concerné ? (quelles institutions sont susceptible de mettre en pratique le MP)
- Où est-il apparu et où se développe-t-il?
- Pourquoi fait-il s'en préoccuper? (ses enjeux, les raisons de son développement)
- Combien d'entités et de personnels le champs du MP couvre-t-il?

Thème 1: Secteur public : délimitation, structure, spécificités

- Aspects historiques
- Modèles théoriques du fonctionnement bureaucratique
- Dysfonctionnements bureaucratiques
- Origines du MP
- Discipline fondatrices
- Réforme gestionnaires antérieures : exemple de la France

Aspects historiques: Europe (1)

- Distinction entre le monde de la « chose publique » et celui des échanges marchant privés *Exemple: manufactures royales*
- La lutte du pouvoir monarchique contre le souverain pontife et les particularisme féodaux *Exemple: processus de l'unification de la France*
- Développement de la théorie du libéralisme économique *Exemple: Adam Smith*
- Réglementation du personnel de l'administration *Exemple: grand corps de l'Etat en France*
- Notion d'Intérêt Général (IG) après la Révolution française

Aspects historiques: Europe (2)

- Tendances centralisatrices à partir du XIX siècle: réalisation des différentes missions d'IG
- Extension du domaine d'intervention de l'administration (grands travaux publics)
- Consolidation des « corps » administratifs
- Accélération considérable du développement du secteur public au XX siècle e surtout après la seconde guerre mondiale
- Apparition des statuts généraux pour les fonctionnaires, des écoles spécialisées

Aspects historiques: Ukraine&Belarus (1)

- Influence décisive de la formation de l'Etat russe
- Passage aux système de « prikaz »
- L'apparition du notion « gens de prikaz »
- Première régulation des agents de l'Etat par le Registre des rang sous Petro I
- Apparition des ministère au début du XIX siècle
- manque de compétence et dilettantisme
- Accroissement du pouvoir de l'appareil bureaucratique

Aspects historiques: Ukraine&Belarus (2)

- Échec de la théorie de Marxienne de l'Etat prolétarien
- Transposition du system tsariste de l'administration par le régime de bolcheviks Confirmation du rôle dirigeant du Parti Communiste (Constituions de 1936)
- Transfer du pouvoir des soviets au Parti
- Relations sociale englouties par l'Etat
- Centralisation totale de la direction
- Régulation excessive et particularisme institutionnel
- Système de « nomenklatura » dans la fonction d'Etat; une nouvelle classe sociale

Model bureaucratique de Max Weber

- Une division du travail fixée et officialisée
- Une hiérarchie clairement définie
- Un système de règles stables et explicites
- Une séparation des droits et moyens personnels et des droits et moyens officiels
- Une sélection et une carrière du personnel sur le critère des qualifications techniques
- La légitimité repose sur le droit et les règlements

Théorie de Taylor

- Division du processus productif selon une double division : verticale et horizontale
- Verticale : les tâches de conception et de commandement qui sont du ressort exclusif de la Direction.
- Horizontale : les tâches du travail sont décomposé, parcellisé en gestes élémentaires
- Mise en avant des aspects liés au principe sociaux

Théorie de Fayol

- Une organisation administrative de l'entreprise
- 5 infinitifs de l'administration:
 - . prévoir
 - . organiser
 - . commander
 - . coordonner
 - . contrôler

Théorie de Fayol: fonction de l'entreprise

- Technique
- Commerciale
- Comptable
- Financière
- Sécuritaire
- Administrative

Théorie de Fayol: principe d'administration

- La division du travail
- L'autorité et la responsabilité
- La discipline,
- L'unicité de commandement
- l'unicité de direction
- La primauté de l'intérêt général
- La juste rémunération
- Le degré de décentralisation (dépend de l'activité)
- La nécessité de communications latérales
- L'ordre matériel et moral,
- L'équité et la stabilité du personnel
- L'initiative
- L'union du personnel (esprit d'entreprise)

Théorie de Fayol

- 6 fonctions à l'entreprise :
 - . Technique
 - . Commerciale
 - . Comptable
 - . Financière
 - . Sécuritaire
 - . Administrative
- Division du processus productif selon une double division : verticale et horizontale

Dysfonctionnements bureaucratiques

- Transformation des règlements d'un moyen de fonctionnement à une fin en soi
- Manque de motivation et de compensation par rapport au marché
- Inefficacités des décisions (complexité, contradictions)
- Une très basse productivité
- Résultats négligeable en dépit d'énorme budgets
- Résultats et organisations injustifiés
- Services publics mas balancés de point de vue de la couverture géographique et démographique

Dysfonctionnements bureaucratiques

- Déficiences de la qualité des services
- Abus financière et excès de financement
- Faible gouvernance: manque de responsabilité, corruption
- Résultats économiques maigres due à l'inefficacité et l'inefficience du secteur public
- Aliénation des citoyens de l'Etat
- Présence fragmentée de l'Etat
- Interaction difficile avec le secteur privé
- Vos propositions:

Première tendances managériales

- nécessité d'assurer des résultats et renforcer la responsabilité personnelle
- gestion stratégique des ressources humaines
- mise en valeur des produits finaux
- introduction des éléments de compétition
- discipline budgétaire et économie des ressources

L'origine des termes « Management » et « Administration »

- M: mot français d'origine latine venant de *manus*, la main
- M: proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire), c'est-à-dire contrôler avec les mains (accent sur le résultat et la responsabilité personnelle)
- A: mot d'origine latine *minor*, *minostrare* servir, influencer (accent sur le respect des règles)

Comprendre le sens de « Management »

- plus large que la notion d'animation (« commandement ») des hommes dans l'entreprise (stratégie, organisation, pilotage)
- fausse assimilation à l'idée d'encadrement (cadres supérieures): M. se rapporte à un ensemble d'acteurs
- Association du M. à l'objectif de profit en ignorant le concept de performance des organisations publiques

Champ d'application initiale: privé ou public

- Premières grandes entreprises ont été plutôt publiques
- Travaux des premiers théoriciens du management ont porté sur les organismes publics
- Analyse de Fayol des entreprises sans objectifs monétaires

Disciplines fondatrices

- Droit public
- Economie publique
- Sociologie des organisations
- Science de gestion

Management public américain: conceptions distinctes

- En aval des sciences politiques et administratives (approche P)
- En amont de la gestion (approche B)
- Approche P: accent sur le rôle des responsables au plus au niveau de l'administration, non pas sur le fonctionnement et stratégie des entités publiques
- Approche B: processus de management stratégique de l'administration (approche quantitative)

Droit public

- Tradition française opère une claire distinction entre le droit public (relations entre les organisations publiques) et le droit privé (autres entités individuelles ou collectives)
- Droit public couvre règles de fonctionnement des unités de secteur public (statuts) et des pouvoirs publics (droit constitutionnel)
- Fonctionnement interne des organisations publiques est basé sur des statuts et procédures particulières, ainsi que sur les modes de financement extrêmement encadrés

Economie publique

- Finances publiques
- Optimisation des choix budgétaires
- Organisation des politiques publiques
- Fixation des prix des biens publics
- Scénario macro-économique

Réformes gestionnaires antérieures: exemple de la France

- Rationalisation des choix budgétaires
- Direction par objectifs
- Passage à la logique de l'entreprise
- Renouveau du service public
- Réforme de l'État
- Loi organique sur les finances publiques