

Quel management public dans la réforme de l'action publique ?

Atelier national de concertation

Mercredi 4 février 2015 de 9h30 à 13h

France Stratégie

18 rue de Martignac - 75007 Paris

PROGRAMME

Penser et préparer le *design* de l'action publique de demain suppose de s'attarder sur les enjeux d'organisation et de ressources humaines : dans le prolongement de l'atelier du 16 décembre 2014, la réforme du management public apparaît comme l'un des vecteurs essentiels de la rénovation des trois fonctions publiques.

Afin d'améliorer le service rendu, ainsi que les relations avec les différentes catégories d'usagers (individus, entreprises, associations), et ce, dans un contexte - notamment budgétaire - très contraint, instaurer et diffuser des pratiques managériales à la fois plus performantes et respectueuses des agents sont des clés de l'innovation. La place laissée à l'initiative et les marges de responsabilité, notamment chez les cadres, doivent être débattues et surtout clarifiées, tant elles sont un facteur de confiance des administrations dans le savoir-faire et les compétences de leurs personnels. En effet, le rôle comme la capacité d'adaptation des agents publics doivent être reconnus et valorisés dans le domaine de la conduite du changement. Cela s'inscrit dans la nécessité d'aller vers un Etat qui soit de plus en plus « partenaire » et, plus largement, dans l'objectif de démocratie de la confiance qui doit guider l'action publique.

L'évaluation des nouvelles pratiques managériales attendues doit en outre occuper une place importante dans nos réflexions. Pour ce faire, la définition d'objectifs, de résultats souhaités et de moyens pour les atteindre (conduite de projets, gestion d'équipes, modes d'incitations) doit être claire et partagée. Quels outils mettre en place (tutorat, modules de formation initiale et continue,

stages, bilans de compétences, etc.) ? Comment renouveler les expertises et développer les compétences transversales et transférables ? Comment améliorer le management de proximité et accompagner les cadres des fonctions publiques dans leur rôle de managers ? Jusqu'où, et comment, déléguer ? Plutôt que de complexifier le management, comment faire en sorte que sa réforme, en cours et à venir, soit l'occasion de le simplifier tout en l'enrichissant ? En la matière, quel bilan peut-on dresser de la portée et des effets de la LOLF dans sa mise en œuvre réelle ?

Le management public doit par ailleurs s'adapter aux contextes professionnels et aux contextes locaux - les besoins des usagers sont différents d'un territoire à un autre. La fluidité est un impératif qui doit, à court terme, imprégner la culture même du service public. La mobilité des personnels doit ainsi être facilitée, y compris entre les trois fonctions publiques : d'une part, notamment du fait des évolutions contextuelles, les métiers changent ; d'autre part, savoir répondre aux souhaits de mobilité des agents s'avère incontournable si l'on veut garantir l'engagement et la maximisation des compétences de ces derniers au service de l'intérêt général. Il faut donc réfléchir, en amont, aux enjeux de parcours professionnels et aux processus de RH, et tenir compte de la perception que les agents eux-mêmes ont des évolutions nécessaires de leur mission de service public¹.

Il s'agit *in fine* de permettre de faire de la réforme du management public une opportunité et une clé essentielle du succès de la réforme de l'action publique.

1. Séminaire organisé par l'IGPDE et le SGMAP en 2013-14 : « Modernisation de l'action publique et management. Quels acteurs ? Quels instruments ? Quels savoirs ? » <http://www.economie.gouv.fr/igpde-seminaires-conferences/modernisation-laction-publique-et-management-quels-acteurs-quels-instru>

9h30 INTRODUCTION

9h40 PREMIÈRE SESSION

Les fonctions publiques et leur environnement : quels enjeux pour le management public ?

Face aux évolutions de leur environnement économique, technologique et culturel et aux nouvelles attentes des usagers, les trois fonctions publiques (d'Etat, hospitalière et territoriale) ont dû faire preuve d'adaptation dans la conduite de leurs politiques managériales, dans un contexte de contraintes budgétaires structurelles et de nouvelles dispositions légales et réglementaires. Dans le cadre de la LOLF, elles ont dû définir des objectifs et des moyens pour y parvenir, et mettre en place des indicateurs de performance pour concilier modernisation des services publics et nouvelles politiques managériales. Par ailleurs, si le New Public Management a montré ses limites, le secteur public a prouvé qu'il était capable d'innovations sans nécessairement faire appel aux pratiques du privé.

Interventions

Jean-Luc Tavernier, INSEE, et **Rodolphe Gintz**

Véronique Peaucelle-Delelis, directrice du Secrétariat général pour l'administration (Centre de formation au management du ministère de la Défense)

Lyna Srun, directrice générale adjointe du Centre national de la Fonction publique territoriale chargée du développement de la formation

Emmanuelle Wargon, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle au Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social

10h20 Échanges avec les participants

11h00 DEUXIÈME SESSION

Les nouvelles pratiques managériales. Quelles collaborations innovantes ? Quelles incitations au changement ? Comment garantir la qualité de vie au travail ?

Dans un but de performance, d'amélioration du service rendu et d'optimisation des relations avec les usagers, le secteur public s'inspire et développe de plus en plus de nouvelles pratiques managériales. Or, la forte capacité d'adaptation des agents doit être encouragée : il est important de s'appuyer sur leurs compétences et leur expertise pour s'assurer de leur implication. L'appel aux techniques de management participatif ou collaboratif peut être intéressant.

Interventions

Danielle Toupillier, directrice générale du Centre national de gestion de la Fonction publique hospitalière

Thierry Courtine, SGMAP

Michel Derdevet, Secrétaire général d'ERDF

11h50 Échanges avec les participants

12h30 Conclusion

Les intervenants n'engagent pas les institutions auxquelles ils appartiennent.

