

Gestion publique

Théorie et pratique

Jean Hindriks

Préface de Christian Gollier
Avant-propos de Jean Hilgers

◆ ÉCONOMIQUES

OUVERTURES

Compléments en ligne
gratuits :

- vidéos de l'auteur
- études de cas
- exercices
- outils de simulation

superieur.deboeck.com



de boeck

TABLE DES MATIÈRES

Préface	5
Avant-propos	7
Introduction générale	9

Partie 1 Théorie de la gestion publique

CHAPITRE 1

Les incitations dans la gestion publique	15
1.1 Une révolution intellectuelle	16
1.2 Les difficultés liées à la décentralisation de l'information.....	18
1.3 Les difficultés liées aux motivations	20
1.3.1 <i>Efficacité et inégalité</i>	21
1.3.2 <i>Efficacité et risque</i>	21
1.3.3 <i>Travailler pour une cause</i>	22
1.4 Les difficultés liées aux tâches multiples	23
1.5 Les difficultés liées à la multiplicité des parties prenantes.....	25
1.6 Les difficultés liées à l'évaluation.....	26
1.7 Les difficultés liées à la concurrence	27
1.7.1 <i>Concurrence et coordination</i>	28
1.7.2 <i>Concurrence pour le service public</i>	28
1.7.3 <i>Concurrence par comparaison</i>	29
1.8 Les difficultés liées à la délégation.....	29
1.8.1 <i>La solution par la contractualisation</i>	30
1.8.2 <i>Les principes de base du contrat</i>	30
1.9 Les difficultés liées à l'engagement limité.....	31
1.9.1 <i>Efficacité et engagement</i>	32
1.10 Les difficultés liées au changement	32
1.10.1 <i>Les groupes d'intérêts</i>	33

1.10.2	<i>Les fonctionnaires</i>	33
1.11	Comment réformer ?	34
1.11.1	(A) <i>Adhésion</i>	34
1.11.2	(B) <i>Budget</i>	34
1.11.3	(C) <i>Communication</i>	35
1.11.4	(D) <i>Durée</i>	35
1.11.5	(E) <i>Expérimentation</i>	36
1.12	Conclusion	36
	Références	36

CHAPITRE 2

	La performance dans la gestion publique	39
2.1	Impératif démocratique	40
2.2	Confusion entre moyens et résultats	40
2.3	Identifier les objectifs et mesurer les résultats	41
2.3.1	<i>Le « scorecarding »</i>	44
2.4	Identifier les problèmes	46
2.5	Les risques de l'évaluation des performances	48
2.6	Une incitation collective et non pas individuelle	50
2.7	Comment réconcilier les contraires ?	51
2.8	Mettre l'utilisateur au centre	52
2.9	Gestion de la performance	53
2.10	Gestion budgétaire liée aux résultats	54
2.11	La LOLF : une nouvelle culture budgétaire en France ?	55
2.12	La culture du service public	57
	Références	59

CHAPITRE 3

	La concurrence dans la gestion publique	61
3.1	Introduction	62
3.2	Concurrence par comparaison	63
3.3	Concurrence et sélection	66
3.4	Concurrence et cohérence	67
3.5	Résultats empiriques	68
3.6	Conclusion	69

Annexe : Un modèle de sélection des compétences	71
A. Le modèle	71
B. Équilibre	72
Références	74

CHAPITRE 4

La responsabilité dans la gestion publique	75
4.1 Une approche procédurale de la responsabilité	76
4.2 Les verrous de la responsabilité	76
4.3 Les pressions pour la responsabilité	77
4.4 Les sept conditions de la responsabilité	78
4.5 La nécessité de clarifier les missions et les objectifs	79
4.6 L'adaptation des structures d'organisation	80
4.7 La définition des domaines de délégation	81
4.8 Le développement des compétences nécessaires	82
4.9 Une pratique effective de reddition des comptes	84
4.10 Une objectivation des résultats	85
4.11 L'exercice de sanctions positives et négatives	87
4.12 Conclusion	88

CHAPITRE 5

L'efficacité dans la gestion publique	91
5.1 La pression pour plus d'efficacité et de transparence	92
5.2 Le besoin de réorganisation et de simplification	93
5.3 Les quatre défis (les 4D)	93
5.4 Les actions	95
5.4.1 <i>Clarifier les objectifs</i>	95
5.4.2 <i>Clarifier les résultats</i>	95
5.4.3 <i>Clarifier les coûts</i>	96
5.4.4 <i>Obligation de résultats</i>	97
5.4.5 <i>Oser déléguer</i>	97
5.4.6 <i>Promouvoir la satisfaction au travail</i>	98
5.4.7 <i>Oser l'excellence</i>	99
5.4.8 <i>Objectiver les nominations et recrutements</i>	99
5.4.9 <i>Promouvoir la mobilité</i>	100

5.4.10	<i>Simplifier et coordonner</i>	101
5.5	Le système des agences gouvernementales	101
5.6	Les systèmes Choice & Voice	102
5.7	Le statut des fonctionnaires	103
5.8	Bonnes pratiques en Belgique	104
5.8.1	<i>Projet NoVo : une nouvelle approche des ressources humaines</i>	104
5.8.2	<i>L'AFSCA : déléguer pour plus d'efficacité</i>	105
5.8.3	<i>Banque carrefour de la Sécurité sociale : les nouvelles technologies au service du citoyen</i>	106
5.9	Conclusion	108

Partie 2 Pratique de la gestion publique

CHAPITRE 6

	La gestion de l'école	111
6.1	Introduction	112
6.2	Les chiffres de l'enseignement francophone	113
6.2.1	<i>Combien ça coûte</i>	113
6.2.2	<i>Notre enseignement est-il moins bien financé que dans les autres pays ?</i>	114
6.2.3	<i>Notre enseignement est-il moins bien financé qu'en Flandre ?</i>	114
6.2.4	<i>Combien sont payés les enseignants ?</i>	115
6.2.5	<i>Quels sont les taux d'encadrement ?</i>	115
6.2.6	<i>Comment se répartissent les élèves entre les réseaux ?</i>	115
6.2.7	<i>Comment se répartissent les élèves entre les filières ?</i>	116
6.2.8	<i>La répartition est-elle différente pour les élèves étrangers ?</i>	116
6.2.9	<i>Quels sont les retards scolaires ?</i>	116
6.2.10	<i>Quels sont les taux d'échec scolaire ?</i>	117
6.2.11	<i>Quels sont les taux d'abandon scolaire ?</i>	117
6.3	PISA, c'est quoi ?	117
6.3.1	<i>Qu'est-ce que PISA ?</i>	117
6.3.2	<i>Qui a participé au PISA 2006 ?</i>	118
6.3.3	<i>Comment les résultats des élèves dans les pays de l'OCDE peuvent-ils être comparés ?</i>	118
6.3.4	<i>Comment les résultats des élèves en Belgique peuvent-ils être comparés ?</i>	118
6.3.5	<i>Comment peut-on comparer des résultats moyens ?</i>	119
6.3.6	<i>Comment sont évaluées les connaissances et compétences ?</i>	119
6.4	Que nous apprend PISA 2006 ?	120
6.4.1	<i>Les facteurs clés de la réussite</i>	120

6.5	Les pays les plus performants ne favorisent pas l'école privée....	120
6.5.1	<i>Les élèves en difficulté</i>	121
6.5.2	<i>Les écarts entre élèves</i>	121
6.5.3	<i>Les écarts entre écoles</i>	121
6.5.4	<i>Les écarts entre groupes sociaux</i>	122
6.6	La ségrégation sociale.....	122
6.6.1	<i>Comment mesurer la ségrégation sociale ?</i>	122
6.6.2	<i>Des systèmes scolaires différents</i>	124
6.6.3	<i>Une ségrégation différente entre les deux Communautés</i>	124
6.6.4	<i>Comment expliquer cette ségrégation sociale ?</i>	125
6.6.5	<i>Ségrégation sociale ou sélection scolaire ?</i>	125
6.7	Inégalité des chances.....	126
6.7.1	<i>Une répartition inégale entre filières et réseaux</i>	127
6.7.2	<i>Des résultats inégaux entre filières</i>	128
6.7.3	<i>Des résultats comparables entre réseaux, sauf en Flandre</i>	130
6.7.4	<i>Quelle est l'importance du facteur social dans les écarts de résultats entre élèves ?</i>	131
6.7.5	<i>Que faire ?</i>	132
6.8	Efficacité.....	133
6.8.1	<i>Niveau moyen des résultats plus élevé en Flandre</i>	133
6.8.2	<i>Le « technique » flamand fait mieux que le « général » francophone</i>	134
6.9	Les élèves faibles réussissent mieux en Flandre.....	135
6.9.1	<i>Quels sont les taux d'efficacité ?</i>	135
6.9.2	<i>Pourquoi la Flandre est-elle plus efficace ?</i>	136
6.10	L'autonomie, c'est quoi ?.....	137
6.10.1	<i>DuPont et Dupont</i>	137
6.10.2	<i>Confusion autour de l'autonomie des écoles</i>	138
6.10.3	<i>Autonomie en Flandre et dans le réseau libre</i>	139
6.10.4	<i>Une autonomie variable entre établissements</i>	140
6.10.5	<i>Autonomie de gestion des ressources humaines et budgétaires</i>	140
6.10.6	<i>Autonomie en Finlande</i>	143
6.11	Conclusions.....	143
6.11.1	<i>Efficacité et autonomie</i>	143
6.11.2	<i>Sélection et inégalité</i>	144
	Références	146

CHAPITRE 7

La gestion de l'université	149
7.1 Introduction.....	150

7.2	Les classements : imposture ou nécessité ?	150
7.3	Description du classement THES	152
7.4	Discussion des résultats du THES (2004-2006)	153
7.5	Pourquoi les États-Unis obtiennent-ils de si bons résultats ?	154
7.6	Un financement à deux vitesses	155
7.7	Lien entre financement et résultat	156
7.8	Comment comparer les performances ?	158
7.9	Classement international de la performance	159
7.10	Les principes de financement	160
7.11	Conclusion	161
	Annexe 1 : Classement des Universités	163
	Annexe 2 : Classement des Universités – Europe	167
	Annexe 3 : Rang des Universités sur chaque dimension	169
CHAPITRE 8		
	La gestion locale	173
8.1	Introduction	174
8.2	Données et méthode de classement	175
8.3	Classement par groupe d'efficacité	178
8.4	Classement intragroupe	182
8.5	Test de robustesse	187
8.6	Conclusion	188
CHAPITRE 9		
	La gestion du fédéralisme	191
9.1	Introduction	192
9.2	Solidarité : assurance et redistribution	192
9.3	Solidarité : direction et ampleur	194
9.4	Fragmentation de la nation	196
9.5	Responsabilité et transparence	199
CHAPITRE 10		
	La gestion des pensions	201
10.1	La gestion des pensions : entre idées et réalité	202

10.1.1	<i>Le naufrage du Titanic</i>	203
10.1.2	<i>La vraie solidarité</i>	203
10.1.3	<i>Le vrai problème</i>	204
10.1.4	<i>Le vieillissement n'est pas coupable</i>	204
10.2	Le vieillissement : entre notion et réalité.....	205
10.2.1	<i>Vieillesse nominale et vieillissement réel</i>	205
10.2.2	<i>À quel âge faut-il prendre sa pension ?</i>	208
10.3	La recherche d'équilibre.....	209
10.4	Quelle politique de l'emploi ?.....	211
10.5	Quelle politique de l'âge ?.....	212
10.6	La nécessité d'une politique jointe de l'emploi et de l'âge.....	214
10.6.1	<i>Combien d'emplois faut-il créer ?</i>	218
10.7	Quelques pistes d'action.....	220
10.7.1	<i>Augmenter l'emploi (sans réduire la durée du travail)</i>	220
10.7.2	<i>Réduire les primes à l'ancienneté</i>	221
10.7.3	<i>L'effet de noria</i>	222
10.7.4	<i>La pension à mi-temps</i>	223
10.7.5	<i>Élargir l'assiette imposable</i>	224
10.7.6	<i>Travailler plus pour travailler tous</i>	225
10.7.7	<i>Valoriser le travail</i>	226
10.7.8	<i>Neutralité fiscale entre revenus du travail et de pension</i>	227
10.7.9	<i>Transition vers les comptes notionnels</i>	228
10.7.10	<i>Généraliser la pension complémentaire</i>	230
10.8	Conclusion.....	232