

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b> .....	9
---------------------------	---

<b>Préface</b> par Jean-Raphaël Alventosa .....	11
---	----

## **PARTIE I**

<b>COMPRENDRE</b> .....	<b>21</b>
-------------------------	-----------

<b>A. LES GRANDS REPÈRES</b> .....	22
------------------------------------	----

<b>Chapitre 1 : de l'indispensable besoin de méthode pour clarifier</b> .....	23
---	----

Quatre démarches de pensée .....	25
----------------------------------	----

Le tissage du fil conducteur .....	27
------------------------------------	----

<b>Chapitre 2 : des idées reçues comme première source de compréhension de la gestion publique</b> .....	31
--	----

Les fonctionnaires travaillent peu .....	31
--	----

L'administration ne répond pas aux demandes .....	32
---	----

Les fonctionnaires sont dévoués mais n'ont pas les moyens d'exercer leurs missions .....	34
--	----

L'administration invente volontairement des règles incompréhensibles .....	36
--	----

L'administration est toujours en grève .....	37
--	----

Dans l'administration, ce sont les syndicats qui décident .....	39
---	----

Les fonctionnaires sont promus à l'ancienneté .....	40
---	----

Les technocrates dictent leur volonté aux politiques en abusant de la complexité .....	41
--	----

L'administration a recours à un fatras de procédures inutiles .....	41
---	----

Les fonctionnaires sont essentiellement jugés sur leur capacité à dépenser, même inutilement, tous les crédits qui leur sont confiés .....	43
--	----

Les fonctionnaires ne prennent pas de risques .....	44
---	----

Il y a trop de fonctionnaires .....	44
-------------------------------------	----

<b>Chapitre 3 : quelques considérations et théories sur les hommes confrontés à l'organisation du travail dans l'administration</b> .....	47
Les personnages en scène .....	47
La représentation bureaucratique .....	52
<b>Chapitre 4 : un peu d'Histoire</b> .....	57
L'administration royale .....	58
Les constructions républicaines et impériales .....	59
La lente marche vers la modernité démocratique .....	60
Les vingt dernières années .....	62
<b>Chapitre 5 : des cultures, des valeurs et des symboles</b> .....	69
Les valeurs du service public .....	72
Les cultures .....	73
<b>Chapitre 6 : administration et entreprise, la confusion des ressentiments</b> .....	79
Quatre différences .....	80
La cinquième différence .....	84
<b>B. LA REVUE DES MATIÈRES PREMIÈRES</b> .....	<b>86</b>
<b>Chapitre 7 : le droit</b> .....	87
L'accablant empilement des règles .....	88
L'aléa de la légèreté des pratiques .....	90
<b>Chapitre 8 : Les ressources humaines</b> .....	93
Le statut .....	93
La gestion statutaire par corps .....	96
La gestion personnalisée .....	110
Les rémunérations .....	112
Les effectifs .....	114
<b>Chapitre 9 : Le budget</b> .....	115
Un nouvel équilibre entre législatif et exécutif en matière budgétaire .....	119
La proclamation de la lisibilité et de la mesure .....	120
La simplification en contrepartie de l'obligation de résultat .....	121
La légalisation de la vertu budgétaire .....	122
<b>Chapitre 10 : l'information</b> .....	129
La pénombre de l'information captive .....	129
Les lueurs de la libération de l'information .....	133

<b>Chapitre 11 : le temps</b> .....	137
Tout est urgent : .....	138
- mauvaise organisation de la commande .....	138
- mauvaise organisation de la réponse au regard des délais .....	138
Rien ne presse .....	139
<b>C. LES AUTRES DIMENSIONS DU SERVICE PUBLIC</b> .....	<b>142</b>
<b>Chapitre 12 : les relations sociales</b> .....	143
Les règles .....	144
Les enjeux .....	147
Les cultures .....	148
Les usages .....	151
<b>Chapitre 13 : l'organisation des services et du travail</b> .....	154
Le mode bureaucratique .....	155
Le mode qualité-usagers .....	158
Le mode projet .....	162
Le mode pilotage du changement .....	164
<b>Chapitre 14 : les contrôles</b> .....	167
Les contrôles systématiques .....	168
Les contrôles aléatoires .....	173
Le contrôle interne .....	175
Le flou des responsabilités .....	177
La superposition des contrôles et de la production administrative .....	177
<b>Chapitre 15 : les services déconcentrés, les établissements publics et les autorités indépendantes</b> .....	180
Les services déconcentrés .....	180
Les établissements publics .....	185
Les autorités indépendantes .....	189
<b>Chapitre 16 : la place de l'administration dans le système démocratique français</b> .....	195
La communication et le compte rendu par l'administration .....	196
L'écoute et la prise en compte des avis .....	197
Les voies de recours pour les cas particuliers .....	200
Le politique et l'administrateur .....	201
La politisation de la fonction publique .....	207
La place si particulière des « grands corps » .....	208

<b>D. LA MISE EN PERSPECTIVE.....</b>	<b>212</b>
<b>Chapitre 17 : un éclairage international .....</b>	<b>213</b>
Les passerelles avec l'Europe .....	213
Une exploration internationale : .....	215
- les démarches de réforme de la réglementation .....	218
- les contrastes entre les pays explorés .....	220
- un éclairage sur les situations statutaires .....	224
- une découverte électronique .....	225
<b>Chapitre 18 : l'air du temps des réformes .....</b>	<b>228</b>
Le cheminement sinueux des réformes .....	228
Les quatre vents dominants : .....	230
- la loi organique .....	230
- la réduction des effectifs de fonctionnaires .....	231
- la revue générale des politiques publiques .....	231
- la réforme du statut de la fonction publique .....	233
La météo de demain .....	235

## **PARTIE II**

### **AGIR ..... 237**

#### **A. MODES D'EMPLOI ..... 238**

<b>Chapitre 19 : le choix du mode de production administrative .....</b>	<b>239</b>
Le choix de la bonne organisation du travail administratif : .....	241
- le choix du mode bureaucratique .....	242
- le choix du mode qualité-usagers .....	242
- le choix du mode projet .....	244
- le choix du mode pilotage du changement .....	245
Le mode bureaucratique d'organisation du travail administratif .....	245
Le mode qualité-usagers d'organisation du travail administratif .....	247
L'organisation du travail administratif en mode projet .....	249
Le pilotage du changement .....	253
<b>Chapitre 20 : le droit mode d'emploi .....</b>	<b>259</b>
Le périlleux mélange de l'usage et de la fabrication du droit. ....	259

La dissociation vertueuse .....	261
Le mode d'application du droit .....	263
<b>Chapitre 21 : les ressources humaines mode d'emploi .....</b>	<b>265</b>
Quelques aspects de la gestion statuaire pour non-spécialistes : .....	266
- la pratique de la concertation .....	266
- la reconnaissance professionnelle .....	269
Quelques ressorts de la gestion personnalisée : .....	273
- le management d'un collaborateur .....	273
- le management d'une équipe .....	276
- le management d'un service .....	278
- le management de soi-même .....	283
<b>Chapitre 22 : les ressources et dépenses budgétaires, mode d'emploi .....</b>	<b>286</b>
Les bons chiffres .....	286
Assez de chiffres, des mots ! .....	289
Le passage de l'argent .....	293
<b>Chapitre 23 : l'information, mode d'emploi .....</b>	<b>295</b>
La pédagogie de l'information .....	295
L'organisation de l'information .....	296
<b>Chapitre 24 : le temps, mode d'emploi .....</b>	<b>299</b>
Comment gagner du temps dans l'organisation du travail administratif ? .....	299
Comment fixer et tenir un délai ? .....	300
Comment faire du temps son allié dans les démarches de réforme ? .....	302
<b>B. MÉTHODES ET OUTILS.....</b>	<b>306</b>
<b>Chapitre 25 : le pilotage par la mesure .....</b>	<b>307</b>
Les indicateurs .....	308
Le contrôle de gestion : .....	315
- le contrôle de gestion pour la réussite de l'action .....	316
- le contrôle de gestion pour l'amélioration de l'action .....	318
Un contrôle de gestion particulier : la maintenance des résultats acquis .....	320
La mise en cohérence du management et du contrôle de gestion .....	322
<b>Chapitre 26 : les méthodes de l'échange .....</b>	<b>325</b>
La communication : .....	325
- information, communication et valorisation .....	326
- communications interne et externe .....	327

- les techniques de communication.....	328
La négociation .....	329
<b>Chapitre 27 : les outils électroniques, mode d'emploi .....</b>	<b>333</b>
L'informatique .....	333
Les systèmes d'information .....	336
La messagerie électronique .....	338
L'usage des intranet .....	340
La vitrine des Internet .....	342

## **PARTIE III :**

# **PRÉVOIR ..... 346**

<b>Chapitre 28 : les leçons du passé .....</b>	<b>348</b>
De l'usage des inspections .....	348
L'évaluation .....	349

<b>Chapitre 29 : les constructions de l'avenir .....</b>	<b>355</b>
Les stratégies : .....	356
- la construction préalable de l'adhésion des acteurs .....	357
- la qualification des objectifs stratégiques .....	359
- la quantification des objectifs stratégiques .....	359

## **CONCLUSION ..... 361**

## **BIBLIOGRAPHIE ..... 363**