

TABLE DES MATIÈRES

	Introduction	11
CHAPITRE 1	Management des organisations publiques	13
	1.1 Définition des concepts	13
	1.1.1 Management, gestion et administration	13
	1.1.2 Management public, gestion publique et administration publique : une question de perspective	14
	1.1.3 Organisation « publique »	15
	1.1.4 Notions d'utilité publique	16
	1.2 Les origines et l'évolution du management des organisations publiques	16
	1.3 Notions de secteurs public, parapublic et péripublic	18
	1.4 Distinctions public et privé	19
	1.4.1 Les différences	20
	1.4.2 Les similitudes	24
	1.4.3 Convergence	26
	1.4.4 Points de contact entre les deux secteurs	26
	Conclusion	27
CHAPITRE 2	Les organisations du secteur public	31
	2.1 Organisations publiques : types et caractéristiques	31
	2.1.1 Ministères, organismes et réseaux	39
	2.2 Les environnements des organisations publiques	39
	2.2.1 Méthode PESTEL	39
	2.2.2 Applications générales	42
	Conclusion	48
CHAPITRE 3	Gouvernance supérieure des organisations publiques	53
	3.1 Notions	53
	3.1.1 Gouvernance	54
	3.1.2 Supérieure	54
	3.2 Dispositions de gouvernance supérieure	54
	3.2.1 Instances de gouvernance supérieure	54
	3.2.2 Personnels de la gouvernance supérieure	62
	3.2.3 Des processus de gouvernance	68
	3.3 Quelques défis, pathologies et enjeux de gouvernance	71
	3.3.1 Dans les ministères	71
	3.3.2 Dans les organismes : les CA, complices ou contrôleurs responsables?	71
	3.4 Résumé : principes de gouvernance supérieure des organismes publics au Québec et au Canada	73

CHAPITRE 4

Modèle logique et management public	79
4.1 Notions d'efficacité, d'efficience et application au secteur public	80
4.1.1 Économie	80
4.1.2 Efficacité (effectiveness, efficacy)	80
4.1.3 Efficience (efficiency)	81
4.1.4 Résultats	82
4.1.5 Indicateur	82
4.1.6 Cible	82
4.1.7 Performance	82
4.1.8 Rendement	83
4.1.9 Réflexion-synthèse	83
4.2 Modèle logique	83
4.2.1 Modèle logique : une action et un résultat	84
4.2.2 Exercice	84
4.2.3 Impacts	89
4.2.4 Nota	90
4.2.5 Exemple hypothétique	90
4.3 Points de sagesse sur les pratiques de performance et leurs indicateurs	91
4.3.1 Le bruit de fond et les comparaisons de performance	93
4.3.2 Caractère relatif de la relation entre l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience	93
4.3.3 Exemple hypothétique : erreurs d'émission de chèques de prêts étudiants	95
4.3.4 Exemples supplémentaires	95
4.4 Benchmarking pour des comparaisons internationales	96

CHAPITRE 5

Planification dans les organismes publics	101
5.1 Notion	101
5.1.1 Au privé	102
5.2 Pratiques	103
5.2.1 Comment fait le privé? Planification adaptive	103
5.2.2 Au secteur public	103
5.2.3 Éléments d'historique	104
5.3 Les natures possibles des plans	104
5.4 Plan stratégique : bénéfices	106
5.4.1 Vous dites tout de même « stratégique ».	107
5.5 Difficultés du plan stratégique	107
5.5.1 Questions de réflexion	108
5.6 Comment faire un plan stratégique	108

5.7	Gestion des risques : un lien étroit avec la planification	109
5.7.1	Étapes de la gestion des risques	110
5.8	Organisation fonctionnelle de la planification dans le secteur public	110
5.8.1	Au gouvernement fédéral du Canada : rapports sur les plans et les priorités (RPP)	110
5.8.2	Le cas du Québec	112
5.9	La planification en action : le rôle du centre	116
5.9.1	Gouvernement fédéral du Canada	116
5.9.2	Un comité ministériel?	116
5.10	Évaluations de la pratique au Québec	117
5.11	Les grands déterminants du succès de la planification	120
5.12	Quelques défis	120

CHAPITRE 6

6	Organisation et performance organisationnelle	127
6.1	Quelques grandes questions d'organisation (grille d'observation)	128
6.2	Quelques prescriptions de la littérature sur les organisations	129
6.3	Comment s'organiser?	131
6.3.1	Les missions et mandats	131
6.3.2	Remarques sur les décisions d'opportunité de créer des unités « autonomes »	131
6.3.3	Types d'organisations	132
6.3.4	Le chapitre sur la planification traite des systèmes-clients	133
6.4	Méthode pour préparer un organigramme	135
6.4.1	Vaut-il mieux un organigramme plat ou pointu?	135
6.4.2	Pathologies relatives à la structure dans les POAS	138
6.5	Théories du surencadrement (N cadres / N employés)	138
6.5.1	<i>Check list</i> pour l'analyse de l'organigramme	140
6.6	L'organisation de la gestion des autres ressources	140
6.6.1	Théories en rapport avec la distribution des ressources	141
6.7	Processus et procédés de travail (SOP/PON : procédures opératoires normalisées, standards); approche, organisation et méthodes	141
6.7.1	Les théories en rapport avec le formalisme administratif	142
6.8	Théories sur la vie et le comportement dans les organisations	143
6.9	Performance organisationnelle (PO)	144

CHAPITRE 7

Organisation : le management et la gestion des ressources financières (GRF)	151
7.1 Les acteurs majeurs de la GRF	152
7.1.1 Les ministères et organismes	152
7.1.2 Le ministère des Finances	153
7.1.3 Conseil du trésor et son secrétariat	153
7.1.4 Le Parlement (la Chambre des communes ou l'Assemblée nationale du Québec)	153
7.2 La préparation du budget	154
7.2.1 Enjeux budgétaires	154
7.2.2 Informations de base	155
7.2.3 Le SCT et la préparation du budget	156
7.2.4 Le ministère concerné : préparation dans les ministères	157
7.3 Les logiques de préparation et justification du budget des dépenses	158
7.3.1 Le cas des unités autonomes : rôle des ministres vs CT, donc SM et du ministère	159
7.4 Le suivi : la gestion budgétaire dans les organisations publiques	159
7.4.1 Le rôle du SCT dans le suivi budgétaire	159
7.4.2 Le ministère concerné	161
7.4.3 Le cas des ministères à réseaux (ex. éducation, famille, affaires municipales)	163
7.4.4 Au niveau fédéral	163
7.5 Défis de la gestion financière et budgétaire	164
7.5.1 Pédagogie versus autorité	164
7.5.2 Autonomie et contrôle	164
7.5.3 Jouer les règles ou avec les règles?	165
7.5.4 Souplesse et rigueur	165
7.5.5 Temps réel et complexité	165
7.5.6 Gestion efficiente des risques	165
7.5.7 Une attitude de service et d'appui	165

CHAPITRE 8

Organisation : les dimensions macro de la GRH au secteur public	167
8.1 Personnel, ressources humaines, capital humain, talent	168
8.2 Au niveau macro, le périmètre de la fonction publique	169
8.2.1 Fonction publique fédérale	170
8.2.2 Fonction publique provinciale	170
8.3 Quatre grands types de fonctions publiques	171
8.4 Aspects critiques des ressources humaines dans le secteur public	172
8.5 Les grandes conditions statutaires	174

8.5.1 Dispositions du statut concernant le recrutement, la nomination et la promotion	174
8.6 Principes éthiques et normes de comportement	175
8.6.1 Comportements attendus et devoirs des agents	176
8.6.2 Gestion des questions d'éthique	181
8.7 Productivité, performance et motivation des employés	182
8.7.1 La question du bien-être au travail	183
8.8 Favoriser l'innovation.	183
8.9 Une bureaucratie représentative?	184
8.9.1 Pourquoi est-ce important?	184
8.10 Enjeux contemporains	185

CHAPITRE 9

Organisation : management des ressources humaines aux niveaux mezzo et micro	187
9.1 Le niveau mezzo : règles de classement des postes	187
9.2 Mouvements de personnel	191
9.2.1 Dotation	191
9.2.2 La législation.	191
9.2.3 Promotion	191
9.2.4 La mobilité pour une carrière intéressante	192
9.2.5 Mutation	192
9.2.6 Intérêt du recrutement externe pour l'organisation	192
9.3 Permanence	193
9.4 La formation continue	194
9.5 La rémunération	194
9.5.1 Principes d'une politique gouvernementale de rémunération de ses employés	195
9.5.2 Quelques principes fondent la politique fédérale sur la rémunération	195
9.6 L'évaluation de la performance (les bonis)	199
9.7 Bonis de performance	200
9.8 La reconnaissance	201
9.9 Le niveau micro : comment réussir une GRH de proximité	202

CHAPITRE 10

Les normes de service aux usagers	205
10.1 Le très important concept de service au public	205
10.2 La pression s'accroît	206
10.3 Une certaine réponse	206
10.4 Notion de norme de service	207
10.5 Propriétés d'une norme de service idéale	208
10.6 Comment construire une norme de service?	208
10.7 Types de normes de service	209

10.8 Destinations des normes	209
10.9 Limites et portée des normes	209
10.10 Centrer la portée de la norme	211
10.11 Quelques exemples de normes de service (certaines ne présentent pas toutes les propriétés nécessaires)	212
10.12 Effets bénéfiques des normes de service	214
10.13 Contraintes et défis : un destin tragique pour les normes?	216
Conclusion	219

CHAPITRE 11

Constituer et gérer des programmes publics	221
11.1 Notions autour des programmes	223
11.1.1 Vue depuis le gouvernement fédéral du Canada	225
11.1.2 Les mesures	228
11.1.3 Les acteurs	229
11.2 Concevoir la gestion des programmes	231
11.3 La question de la gestion des risques dans un programme : prévoir et gérer par scénarios	233
11.4 Gérer des programmes	233
11.4.1 Gestion de programmes : les rôles du centre	237
11.5 Le cas des programmes de subventions et contributions : bonnes pratiques et leçons apprises selon le BVG du Canada	237

CHAPITRE 12

Contrôles administratifs et vérifications	245
12.1 Notion de contrôle hiérarchique	245
12.1.1 Difficultés inhérentes aux contrôles	246
12.2 Les organismes centraux et le contrôle	248
12.2.1 La nouvelle perspective des contrôles ex post : les suivis de gestion comme le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement fédéral du Canada	249
12.2.2 Questions utilisées pour évaluer un secteur d'un ministère	251
12.2.3 Évolution du CRG	252
12.3 L'audit ou la vérification interne	253
12.4 L'audit de la gestion des risques	256
12.4.1 Comment procéder pour une mission d'audit	257
12.5 La vérification	259

CHAPITRE 13

Gérer la communication dans les organisations publiques	261
13.1 Le contexte du secteur public : complexité des enjeux communicationnels	262
13.2 La communication gouvernementale : organes et publics-destinataires	263
13.3 La communication organisationnelle interne	266
13.4 Stratégies et moyens de la communication	268
13.4.1 Gabarit du plan de la communication délibérée : points cruciaux	270
13.4.2 Les moyens de la communication interne	270
13.5 Pathologies et approches favorables	272
13.5.1 Pathologies de la communication	272
13.5.2 Pathologies de l'information	273
13.5.3 Pathologies des messages	273
13.6 Gouvernance institutionnelle et information : l'organigramme comme feuille de route	275

CHAPITRE 14

La pratique et les défis du leadership en management public	279
14.1 Qu'est-ce que le leadership?	279
14.1.1 Qu'est-ce que le leadership pour un cadre?	280
14.1.2 Les deux sens du terme	280
14.1.3 Le leadership vécu dans le secteur public	280
14.1.4 L'importance du leadership dans le secteur public ...	281
14.2 Typologie du leadership	283
14.2.1 Des situations particulières exigent du leadership de la part du manager et du gestionnaire	283
14.2.2 La gestion axée sur les résultats (GAR) pose des défis de leadership	284
14.2.3 Des écoles de leadership	285
14.3 Le leadership public en pratique	286
14.3.1 Le leadership vu par les sous-ministres du gouvernement du Canada	286
14.3.2 L'angle mort du leadership et la réponse du leadership éthique	286
14.3.3 La pratique du leadership est construite à partir d'une éthique	287
14.4 Former au leadership : remise en cause des modèles traditionnels?	288
14.5 Le Leadership souhaité dans les institutions publiques	289

CHAPITRE 15	Vers l'État « numérique »	297
	15.1 Le numérique et les tics, pareils ou pas?	298
	15.2 L'État et le numérique	300
	15.3 Le gouvernement et le numérique	301
	15.3.1 L'information pour la gestion comme composante de la communication intra-organisationnelle	301
	15.3.2 L'information vers les clients	302
	15.3.3 L'information pour le reportage	302
	15.3.4 Formations facilitées	302
	15.3.5 Comment constituer l'information de gestion	303
	15.3.6 Les données ouvertes	303
	15.3.7 Villes intelligentes	304
	15.4 Difficultés contemporaines	305
	15.4.1 Le numérique crée des vulnérabilités	305
	15.4.2 Défis pour le secteur public	306
	15.5 Comment s'organise-t-on?	307
	15.5.1 Perspectives pour le Québec	309
	15.6 Des changements dans la vie politico administrative	310
	15.6.1 Défis sociaux reliés au numérique	311
	15.6.2 Vivre avec le numérique : la protection des renseignements personnels (PRP)	311
	Conclusion	312
CHAPITRE 16	Quelques modèles émergents de management public	315
	16.1 Critiques de l'État et de sa gestion	316
	16.2 École du <i>Public Choice</i>	317
	16.2.1 Le mouvement du <i>Public Choice</i> (associé au néo-libéralisme)	318
	16.2.2 Tensions	318
	16.2.3 Contexte de Bonne Gouvernance	319
	16.3 La Nouvelle Gestion publique a-t-elle pris racine?	319
	16.4 La Gestion horizontale (interministérielle, transversale, etc.)	322
	16.5 Le gouvernement innovant	324
	16.6 Le mouvement de la gouvernance citoyenne	325
	16.6.1 Initiative citoyenne d'Alexandre Jardin	326
	16.7 La Nouvelle synthèse de Jocelyne Bourgon	327
	16.7.1 Le gouvernement doit sortir du passé et s'adapter à l'avenir	328
	Conclusion	330
	Conclusion générale	335