

RAPPORT D'ACTIVITES

2007

● ● ● INTRODUCTION ● ● ●

Créé en 1994 sur le Campus de Parentville de l'ULB-Charleroi, l'**Institut Européen de Management Public** (INEMAP) fait partie de la Solvay Business School de l'Université Libre de Bruxelles.

L'INEMAP a pour principale mission de développer des formations de niveau universitaire et des missions d'expertise pour les fonctionnaires et agents issus des services publics de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne.

Les formations organisées par l'INEMAP se fondent sur le concept de **management public** qui est ancré dans la pratique universitaire de la Solvay Business School depuis plus de deux décennies. Elles s'inscrivent dans un réseau d'expertise interuniversitaire en Communauté française Wallonie-Bruxelles.

La volonté de changement et d'amélioration des services publics et la promotion de leur qualité président à l'ensemble des programmes développés par l'INEMAP. L'enjeu actuel pour les organismes publics est incontestablement la mobilisation de nouvelles capacités de gestion différant de celles traditionnellement requises dans le secteur public.

La mise en place d'une démarche de planification, l'introduction du concept de performance, l'implémentation du contrôle de gestion ou encore l'application de techniques d'évaluation des politiques publiques participent désormais au processus général de modernisation des administrations et des organismes publics.

Marquée par l'évolution du rôle des fonctionnaires et des agents du service public, la gestion des ressources humaines préside au succès de l'approche globale du management public. La fonction de planification, d'organisation et de contrôle s'enrichit de la nécessité de responsabiliser et d'impliquer les collaborateurs. La prise de décision devient affaire d'équité et les aptitudes à la négociation sont de plus en plus sollicitées.

Les programmes de formation sont tous conçus et organisés sur mesure en réponse à des demandes concrètes. Ils sont élaborés en concertation avec les autorités et responsables des organismes publics ou des administrations. Des cycles longs diplômants proposent des formations pluridisciplinaires et modulaires et préparent les agents du service public à assumer des fonctions de direction ou d'encadrement. D'autre part, des programmes de courte durée visent à actualiser les connaissances et à développer les compétences dans le cadre de séminaires de perfectionnement.

Depuis sa création, l'INEMAP a coordonné près de **12.500 heures** d'enseignements formant plus de **7.400 participants**, en collaboration avec divers centres ou instituts de l'ULB, des départements des universités de la Communauté française ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Durant l'année civile 2007, les programmes coordonnés par l'INEMAP (ou auxquels il a participé) ont compté un total de **291 heures** d'enseignements et concerné **113 participants**.

Le rapport qui suit expose les contributions de l'INEMAP durant **l'année civile 2007**, suivant quatre axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

1. Colloques, Forums et Journées d'étude, Enseignements
2. Séminaires en management public
3. Executive mastère en management des institutions de santé et de soins
4. Recherche Mini-arc

● ● ● PREMIERE PARTIE ● ● ●
COLLOQUES, FORUMS ET
JOURNEES D'ETUDE,
ENSEIGNEMENTS

1. ORGANISATION D'UNE JOURNEE D'ETUDE

Mise en route de la journée d'étude sur le thème « *La gestion des plaintes et la médiation dans les services publics : quelle utilité dans une démarche qualité ?* » à l'initiative de Thibaut Duvillier avec la collaboration de l'Inemap-SBS, de l'Inami, du Centre de recherche interdisciplinaire sur l'Ombudsman, l'ABSPCF et Francisco Ferrer.

A l'heure où les termes de «bonne administration et bonne gouvernance publique» apparaissent au premier plan de nombreux discours, de gestionnaires ou d'hommes politiques, il semble essentiel de mettre en évidence le rôle de catalyseur et de levier du changement organisationnel que pourraient constituer la médiation et la gestion des plaintes dans les services publics.

La gestion des plaintes et la médiation constituent-elles la manifestation de phénomènes multiples : transformation des relations avec les usagers, facteur de prévention des litiges, reflet des attentes (légitimes ou non) et des exigences croissantes d'une société civile de plus en plus consciente de ses droits, mode managériale pour certains ou moteur de changement et de développement organisationnel en vue d'une amélioration des prestations fournies et d'une meilleure gestion de la qualité dans les services publics pour d'autres, ... ?

Autant de questions auxquelles cette journée d'étude ambitionne de répondre. Pour ce faire, l'échange des expériences de chacun et des 'bonnes pratiques' sera privilégié.

Cette journée d'étude a donc pour objectif principal de recadrer la médiation mais aussi la gestion des plaintes au sein des organisations dans l'optique d'une 'démarche qualité des services publics'. Les plaintes constituent-elles une source d'identification de problèmes organisationnels fiable et utile ? Quelles procédures adopter en vue de leur traitement ? Sur le plan de la mise en œuvre des recommandations visant à accroître l'efficacité des services aux usagers, comment devraient se concevoir les relations entre les services de gestion des plaintes internes à l'organisme et les services de médiation indépendants ? Quels sont les obstacles rencontrés ? Quels défis pour l'avenir ?

Programme de cette journée

Présidente de séance : Marianne DE BOECK, Médiatrice de la Communauté française

08h00-8h30: *Accueil*

08h30-8h45: *Introduction générale*

Plainte et médiation ou comment rencontrer les impératifs de qualité des services publics

Thibaut DUVILLIER, INAMI, Prof. ULB

08h45-09h30: Les différentes fonctions sociales de l'institution du médiateur, dans son acception d'ombudsman

Elisabeth VOLCKRICK, Prof. UCL et Guido SCHUERMAN, Federaal Ombudsman

09h30-10h15: Klachtrecht kent vele vormen. Waarover hebben we het, hoe is het georganiseerd en waar willen we naartoe ?

Bernard HUBEAU, *Vlaams Ombudsman en Nick THIJS*, *EIPA-Maastricht*

10h15-10h30: Pause-café

10h30-11h15: Klachtenmanagement als hefboom voor kwaliteitsverbetering van overheidsoptreden : vereisten, mogelijkheden en beperkingen
Frankie SCHRAM, *Prof. KUL-UA en Rita PASSEMIERS*, *Ombudsvrouw Gent*

11h15-12h00: Questions-réponses

12h00-13h15: Lunch

Présidente de séance : Truus LOSTRIE, Ombudsvrouw, Postsector

13h15-16h15: La gestion des plaintes et la médiation dans une perspective « qualité » des services publics : outils efficaces et pertinents de diagnostic du fonctionnement d'une organisation et de son amélioration ?

13h15-14h00: Introduction générale
Frédéric BOVESSE, *Médiateur de la Région wallonne et Arsène DECLERC*, *Prof. HEFF*

14h15-16h00 : **Ateliers** (pause-café en cours d'atelier)

Atelier n°1	Gestion des plaintes et Chartes des usagers des services publics Présidente, Catherine DE BRUECKER , <i>Médiatrice fédérale</i> Rapporteur, Ben SMEETS , <i>Directeur FOD Personeel & Organisatie</i>
Atelier n°2	Gestion des plaintes et Instruments de la qualité Présidente, Karla BLOMME , <i>Ombudsvrouw Antwerpen</i> Rapporteur, Jean-Marc DOCHOT , <i>Conseiller général SPF Personnel & Organisation</i>
Atelier n°3	Gestion des plaintes et Communication publique Président, Dave GELDERS , <i>Prof. Overheidscommunicatie School voor massacommunicatieresearch, Instituut Voor de Overheid-KU.Leuven</i> Rapporteur, Jean-Luc LABBE , <i>Médiateur Ville de Charleroi</i>
Atelier n°4	Gestion des plaintes et Simplification administrative Président : Jean Marie HANNESSE , <i>Médiateur fédéral pour les Pensions, Coordinateur de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsmans /Permanent Overleg Ombudslieden</i> Rapporteur : Erwin DE PUE , <i>Directeur-generaal Dienst voor Administratieve Vereenvoudiging</i>

16h15-16h45: **Conclusions générales** : La gestion des plaintes et la médiation : difficultés d'aujourd'hui et défis de demain pour des services publics de qualité
Robert ANDERSEN, *Premier Président du Conseil d'Etat, Prof. à la Faculté de droit, Département droit public, UCL et Christian de VISSCHER*, *Prof. de management public, UCL*

Comité organisateur

- **Frédéric BOVESSE**, Médiateur de la Région wallonne;
- **Marianne DE BOECK**, Médiatrice de la Communauté française;
- **Catherine DE BRUECKER**, Médiatrice fédérale;
- **Arsène DECLERC**, Professeur invité de management public à la Haute Ecole Francisco Ferrer;
- **Christian DE VISSCHER**, Professeur de management public à l'Université Catholique de Louvain, Directeur de l'Association Universitaire de Recherche en Administration Publique;
- **Thibaut DUVILLIER**, Expert en management public à l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité, Chargé d'enseignement en gestion des ressources humaines à l'Université Libre de Bruxelles, Collaborateur scientifique à l'Institut Européen de Management Public de la Solvay Business School;
- **Alain ERALY**, Professeur de sociologie et de management public à l'Université Libre de Bruxelles, Président-Directeur de l'Institut Européen de Management Public, Président de la Solvay Business School;
- **Jean Marie HANNESSE**, Médiateur fédéral pour les Pensions, Coordinateur de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsmans/Permanent Overleg Ombudslieden;
- **Bernard HUBEAU**, Vlaams Ombudsman;
- **Jean-Luc LABBE**, Médiateur Ville de Charleroi;
- **Truus LOSTRIE**, Ombudsvrouw voor de Postsector;
- **Rita PASSEMIERS**, Ombudsvrouw Stad en OCMW Gent;
- **Frankie SCHRAM**, Gastprofessor Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen Universiteit Antwerpen en Gastprofessor Instituut voor de Overheid K.U.Leuven, Medewerker Instituut voor Administratief Recht K.U.Leuven, Secretaris van de Commissie voor de toegang tot bestuursdocumenten;
- **Guido SCHUERMANS**, Federaal Ombudsman;
- **Nick THIJS**, Researcher in the Unit on Public Management and Comparative Public Administration – European Institute of Public Administration (Maastricht);
- **Elisabeth VOLCKRICK**, Professeur au Département de communication de l'Université Catholique de Louvain.

Cette journée aura lieu le 27 février 2008 au Bedford Congress Center à Bruxelles.

2. ENSEIGNEMENTS

Thème : Master in Public Management, Human Resource Management

Lieu et date : Hanoï, Vietnam, Novembre 2007

Organisée par : Solvay Business School and National Economics University, Faculty of
International Education

Participation : Ann Lenaerts

● ● ● DEUXIEME PARTIE ● ● ●
SEMINAIRES
EN MANAGEMENT PUBLIC

L'Inemap lance pour la première fois un cycle de séminaires en management public en self supporting destinés aux agents de niveau A (ou assimilés) des Pouvoirs locaux, des fonctionnaires de niveau 1 des Ministères de la Région wallonne et de la Communauté française ainsi que des responsables des organisations du secteur public et parapublic.

Les méthodes pédagogiques visent à développer les compétences en management public ainsi que les aptitudes des participants à faire face à des situations nouvelles.

- **Les exposés-discussions** apportent des connaissances de base et forment aux diverses approches du management public. Ils font largement appel à l'intervention active des participants.
- **Les études de cas** décrivent des situations auxquelles les gestionnaires publics sont confrontés. La méthode comprend l'analyse individuelle de la situation, suivie d'une préparation en sous-groupes puis d'une discussion en séance plénière.
- **Les jeux de rôle** proposent des mises en situation dans des conditions proches de la réalité et permettent de développer les compétences comportementales.

PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

La formule PPP recouvre des réalités très différentes. Les divers champs d'application couverts (culturel, social, économique, environnemental et politique) seront analysés à partir d'une grille de lecture commune (aspects juridiques, techniques, financiers, avantages, inconvénients, freins, modes de gestion, communication, complémentarité des apports, etc).

Formateur : **Alain Schoon**, Professeur aux FUCaM, Professeur invité à la Solvay Business School, ULB

Intervenants : **Eric Merveille**, Responsable de la Cellule Marché Public, Hainaut développement
Marc Charles, Société d'investissement

Dates : jeudi 15 et vendredi 16 février 2007

Participants : 12

Programme

Jeudi 15 février 2007

9h00 Séance d'introduction, Monsieur **Alain Schoon**, Professeur aux FUCaM, Professeur invité à la Solvay Business School, ULB
Définition et historique

10h00 Intervention de Monsieur **Eric Merveille**, Responsable de la Cellule Marché Public, Hainaut développement

11h15 Pause-café

11h35 Analyse du cas et suite de la formation

12h30 Lunch

- 13h30 Reprise des activités de la formation
- 15h30 Pause-café
- 15h50 Reprise des activités de la formation
- 17h Clôture de la première journée

Vendredi 16 février 2007

- 9h00 Activités de la formation
- 10h30 Pause-café
- 11h50 Reprise des activités de la formation
- 12h30 Lunch
- 13h30 Intervention de **Marc Charles**, Société d'investissement
- 14h45 Pause-café
- 15h10 Reprise des activités de la formation
- 17h Clôture de la formation

LES MARCHES PUBLICS

Revue sous l'effet des nouvelles directives européennes 2004/17 et 18, la législation belge sur les marchés publics fixe pour leur passation et leur exécution un cadre normatif complexe mais varié et riche de nombreuses possibilités. Ces dernières années voient le développement de nombreuses formes de partenariats public-privé. La notion de marchés publics y est présente mais d'autres instruments juridiques peuvent être utilisés. Par ailleurs, les marchés publics ne sont pas qu'affaire de règlements : ils posent en termes de gestion une série de choix stratégiques. Il s'agit de les identifier et de mettre en lumière les différentes alternatives qui peuvent en résulter.

Formateur : **Jean-Marie Van Bol**, Secrétaire de la Ville de Namur

Intervenant : **B. Lombaert**, Avocat

Dates : jeudi 19 et vendredi 20 avril 2007

Participants : 14

Programme

Jeudi 19 avril 2007

- 9h00 * Les marchés publics en général : aperçu de l'évolution législative et Réglementaire
- * Le champ d'application de la loi
- * Les principes de base applicables aux marchés
- 10h45 Pause-café
- 11h00 * Les mesures visant à réguler la concurrence
- * Les modes de passation
- 12h30 Lunch

- 13h30 * Le cahier des charges
- * Les formalités de publicité
- * Les offres
- 15h00 Pause-café
- 15h15 * Analyse de cas et travaux en sous-groupes
- 17h Clôture de la première journée

Vendredi 20 avril 2007

- 9h00 * L'attribution du marché
- * La transparence des décisions en matière de marchés
- 10h30 Pause-café
- 10h45 * Le contentieux des marchés. Principes et analyse de cas
- 12h30 Lunch
- 13h30 * Les marchés publics et les autres formes de partenariat public-privé
- 15h30 Pause-café
- 15h45 * Les choix stratégiques dans la gestion des marchés et l'évaluation des alternatives
- 17h Clôture de la formation

LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Apprendre à communiquer avec ses collaborateurs est un double enjeu pour chacun. Il s'agit non seulement d'améliorer la qualité de fonctionnement d'un service ou d'une direction, mais aussi d'une invitation à s'interroger sur l'image que l'on renvoie et que l'on souhaite renvoyer à ses interlocuteurs. Ce séminaire vous permettra de rencontrer ces deux enjeux et de les associer.

Formateur : **Alain Eraly**, Professeur à l'ULB, Président-Directeur de l'Inemap

Dates : mercredi 23 et jeudi 24 mai 2007

Participants : 7

Programme

Mercredi 23 mai 2007

- 9h00 Présentation du programme
- 9h15 Exercices d'introduction
- 10h10 Les bases de la communication interpersonnelle
- 10h30 Pause-café
- 10h45 Les attitudes dans la communication
- 12h00 Pratiquer l'écoute active
- 12h30 Lunch

- 13h30 La communication paradoxale
- 14h30 Savoir métacommuniquer
- 15h45 Pause-café
- 16h00 Savoir métacommuniquer (suite)
- 17h Clôture de la première journée

Jeudi 24 mai 2007

- 9h00 Le non verbal et l'assertivité
- 10h45 Pause-café
- 11h00 Le non verbal et l'assertivité (suite)
- 12h30 Lunch
- 13h30 Communiquer en situation difficile
Pause-café
- 16h30 Conclusions
- 16h45 Evaluation
- 17h Clôture de la formation

GERER SES COLLABORATEURS

La gestion des ressources humaines est l'un des secteurs importants d'intervention du management public. S'appuyant pour l'essentiel sur une méthodologie d'études de cas, le séminaire forme les participants à une approche pragmatique du management humain au quotidien et des comportements qui lui sont associés : ce que tout agent qui a des responsabilités d'encadrement doit pouvoir mettre en œuvre.

Formateur : **Alain Eraly**, Professeur à l'ULB, Président-Directeur de l'Inemap

Dates : jeudi 14 et vendredi 15 juin 2007

Participants : 12

Programme

Jeudi 14 juin 2007

- 9h00 Introduction
- 9h15 Communiquer efficacement
Travaux en sous-groupe
- 10h15 Pause-café
- 10h30 Debriefing des travaux
Discussion – exposé - commentaire
- 12h30 Lunch
- 13h30 Diriger les collaborateurs
Travaux en sous-groupe

- 15h15 Pause-café
15h30 Debriefing des travaux
Discussion – exposé - commentaire
17h Clôture de la première journée

Vendredi 15 juin 2007

- 9h00 Responsabiliser ses collaborateurs
Travaux en sous-groupe
10h15 Pause-café
10h30 Debriefing des travaux
Discussion – exposé - commentaire
12h30 Lunch
13h30 Exercices
Pause-café
16h30 Conclusion
16h45 Evaluation
17h Clôture de la formation

LES OUTILS D'AIDE A LA DECISION

A l'heure de la modernisation du secteur public, différents axes sont présentés en vue de contribuer à l'amélioration de la performance.

Il s'agit dans ce séminaire de proposer aux participants l'utilisation de tableaux de bord comme outils d'aide à la décision et de contrôle de gestion : suivi des marchés publics, GRH, suivi des engagements budgétaires. Ces outils contribuent aussi à la mise en place d'une démarche de management par la qualité.

Formateur : **Michel Cornélis**, Maître en management public à la Solvay Business School, ULB-INEMAP

Dates : mercredi 17 et jeudi 18 octobre 2007

Participants : 8

Programme

Mercredi 17 octobre 2007

- 9h00 Présentation du programme
9h15 L'outil d'aide à la décision : une démarche pour la performance
10h10 Les concepts de base
10h30 Pause-café
10h45 Les outils :
- Analyse financière
- Evolution des politiques publiques / cas pratique d'une OIP

- Tableaux de bord

- 12h00 Discussion
- 12h30 Lunch
- 13h30 Les outils (suite)
- 14h30 Tableaux de bord / sa construction
- 15h45 Pause-café
- 16h00 Cas pratiques n^{os} 1, 2 et 3 - analyse
- 17h Clôture de la première journée

Jeudi 18 octobre 2007

- 9h00 Tableaux de bord / exemples
- 10h45 Pause-café
- 11h00 Tableaux de bord intégrés / exemple de l'ONE
- 12h30 Lunch
- 13h15 Cas pratiques n^{os} 1, 2 et 3 - résolution
- 15h15 Pause-café
- 15h30 Cas pratique – Présentation des solutions
- 16h45 Clôture de la formation

GESTION DES COMPETENCES

La gestion et le développement des compétences est en passe de devenir un des grands piliers des politiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public. Les nouvelles exigences de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité et de transversalité du service public impliquent une évolution des pratiques de GRH dépassant la pure « logique du poste » fondée sur le travail prescrit. **Accroître le professionnalisme individuel et collectif, renforcer la capacité de travailler en réseaux et en équipes, promouvoir la mobilité, stimuler la polyvalence et le développement des agents**, tels sont les impératifs qui président à une approche de la GRH fondée sur la prise en compte des compétences du personnel.

Le séminaire répondra aux **objectifs suivants** :

1. **Gérer les compétences : quelles finalités ? Sur base de quel diagnostic ?** Il s'agira tout d'abord de sensibiliser les participants à l'importance et aux finalités du management des compétences, considérée comme une démarche par laquelle les responsables se fondent explicitement sur la notion de compétence pour instruire des décisions de gestion en matière de ressources humaines et promeuvent la compétence comme porteuse d'évaluation par rapport aux formes traditionnelles d'organisation du travail dans l'administration.
2. **Gérer les compétences : Comment ? Quelles méthodes et instruments ?** Dans un deuxième temps, l'objectif est de présenter diverses « approches compétences » et des outils de gestion spécifique effectivement investis dans les pratiques de GRH et de management humain dans le secteur public.

Ces approches seront analysées avec les participants au départ, notamment, des questions suivantes :

- a. De quoi a-t-on besoin pour développer un management qui crée de la compétence ?
- b. Comment engager la démarche ? Quelles voies d'entrée dans le processus ?
- c. Quels dispositifs concevoir (gérables, contribuant effectivement à la finalité et ancrés dans la culture de l'organisation) pour identifier, objectiver et expliciter les compétences dans l'administration, pour rendre visible le potentiel de compétences et organiser l'information, pour évaluer les compétences ?

Quelle dynamique entre le processus gestionnaire et l'acte managérial afin de valoriser l'appel à la responsabilité et l'invitation au développement personnel ?

Formateur : **Ann Lenaerts**, Professeur de gestion des compétences à la Solvay Business School, ULB, Secrétaire générale de l'INEMAP-ULB Charleroi

Intervenants : **Fabienne De Mortier**, Directrice du Développement des Ressources humaines, ONE
Ingrid Bériot, Responsable de la Cellule management et organisation, Ville de Mons

Dates : jeudi 15 et vendredi 16 novembre 2007

Participants : 18

Programme

Jeudi 15 novembre 2007

- 9h00 Présentation des participants et du programme
- 9h15 La GRH dans les administrations publiques : quels défis pour l'avenir ?
- 11h00 Pause-café
- 11h15 Le management des compétences : une nouvelle approche de la GRH ?
- 12h30 Lunch
- 13h30 Présentation du cas ONE
- 15h00 Analyse du cas ONE
- 15h30 Pause-café
- 15h45 Présentation du cas : Ville de Gand
- 16h30 Analyse du cas : Ville de Gand
- 17h Clôture de la première journée

Vendredi 16 novembre 2007

- 9h00 Présentation du cas : Ville de Mons
- 10h00 Analyse du cas : Ville de Mons
- 10h30 Pause-café
- 10h45 Debriefing

- 11h45 Travaux en sous-groupes
- 12h30 Lunch
- 13h30 Identifier les compétences et organiser l'information
- 14h30 Evaluer les compétences des agents
- 15h30 Pause-café
- 15h45 Développer les compétences du personnel
- 16h45 Evaluation
- 17h00 Clôture de la formation

RESSOURCES HUMAINES ET MOTIVATION

Quel responsable ne rêve-t-il pas de n'avoir que des collaborateurs « motivés » ? Mais que cela veut-il dire au juste ? Car, chacun d'entre nous imagine des comportements très différents derrière le qualificatif « motivé ». Nous comprendrons vite qu'aborder la question de la motivation nécessite d'abord de s'interroger sur les attentes que nous avons vis-à-vis de nos collaborateurs. À partir de là, nous travaillerons à deux niveaux : le niveau individuel et le niveau collectif.

Au niveau individuel, nous verrons comment analyser un problème de démotivation individuelle, comment faire la différence entre les différents problèmes de motivation des individus, comment reconstruire pas à pas la motivation d'un collaborateur et comment mettre en place un contexte qui permette d'éviter des problèmes de motivation à l'avenir.

Au niveau collectif, nous apprendrons à faire le diagnostic d'un service en vue de comprendre comment le fonctionnement du service peut générer un cadre motivant ou démotivant.

Toutes ces questions seront abordées sans perdre de vue les spécificités liées au secteur public.

Formateur : **Michel Verstraeten**, Professeur de management et GRH à la Solvay Business School, ULB

Dates : jeudi 13 et vendredi 14 décembre 2007

Participants : 9

Programme

Jeudi 13 décembre 2007

- 9h00 Introduction au séminaire
- 9h05 Présentation du programme
- 9h15 Exercices d'introduction
- 10h15 Pause-café
- 10h30 Exposé sur la motivation
- 12h00 Présentation du cas
Analyse de la première situation
- 12h30 Lunch
- 13h30 Corrections collectives
- 14h00 Analyse des autres collaborateurs

Exposés

- 15h30 Pause-café
- 15h45 Analyses (suite)
- 17h Clôture de la première journée

Vendredi 14 décembre 2007

- 9h00 Mener les entretiens individuels
 - Analyse de cas
 - Exercices
- 11h00 Pause-café
- 11h15 Faire face au découragement
- 12h30 Lunch
- 13h30 Audit de la motivation dans un service ou un département
 - Exposé
 - Travaux en sous-groupe
 - Debriefing
- 14h45 Pause-café
- 15h00 L'organisation et la GRH comme leviers de la motivation
- 16h00 Au-delà de la motivation...
- 16h30 Conclusion et contrat de changement
- 17h00 Clôture de la formation

● ● ● TROISIEME PARTIE ● ● ●

EXECUTIVE MASTERE EN
MANAGEMENT DES
INSTITUTIONS DE SANTE ET DE
SOINS (MMISS)

en collaboration avec la Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, Solvay Business School, l'Inemap (Institut Européen de Management Public) – ULB-Charleroi et la Faculté de Médecine, l'Ecole de Santé publique, ULB

I. LA FORMATION

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

La Maîtrise en Management des Institutions de Santé et de Soins (M.M.I.S.S.) a été créée en 1995 sous l'égide de l'INEMAP, de la Solvay Business School et de l'Ecole de Santé publique.

La Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, la Solvay Business School, la Faculté de Médecine et l'Ecole de Santé publique de l'ULB proposent conjointement une formation à la gestion des institutions de santé et de soins qui allie les impératifs éthiques et thérapeutiques de la médecine moderne et les contraintes managériales, financières et organisationnelles d'un secteur en pleine mutation.

Rebaptisée Executive Mastère en Management des Institutions de Soins et de Santé, cette formation propose aux responsables actuels et futurs de la gestion du secteur de la santé une formation de troisième cycle qui vise à :

- définir les fonctions des institutions de soins dans leurs aspects économiques et sociaux,
- situer les institutions de soins dans leur environnement social, politique, économique et institutionnel actuel,
- analyser les mécanismes internes du fonctionnement des institutions de soins et leur réglementation,
- former aux méthodes spécifiques de la comptabilité et du contrôle de gestion dans les institutions de soins,
- analyser l'évolution récente des contraintes externes qui s'imposent au système de santé,
- fournir les instruments pour évaluer l'efficacité, l'efficacités et la qualité de la production de soins,
- sensibiliser aux règles de la négociation et à la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé.

Le huitième cycle de la MMISS a débuté le 4 octobre 2006 pour se clôturer fin octobre 2007.

2. PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

- La Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, Solvay Business School - ULB
- La Faculté de Médecine, Ecole de Santé publique – ULB
- L'INEMAP (Institut Européen de Management Public), ULB-Charleroi, Solvay Business School

3. PROGRAMME DU CYCLE 2006-2007

La MMISS comprend dix modules d'enseignement, incluant un séminaire de psychosociologie de la négociation et du leadership et un séminaire d'étude de cas réels, soit 263 heures d'enseignements réparties d'octobre 2006 à octobre 2007.

Législation de la santé (27 heures)

Resp. acad. : J. BOURTEMBOURG et A. DUGAUQUIER

Economie et systèmes de santé (27 heures)

Resp. acad. : A. DE WEVER et J. NAGELS

Sociologie de la santé (12 heures)

Resp. acad. : C. JAVEAU

Epidémiologie et gestion des données hospitalières (18 heures)

Resp. acad. : A. LEVEQUE et C. MELOT

Organisation et gestion des ressources humaines (27 heures)

Resp. acad. : D. DÉ SIR en collaboration avec M. VERSTRAETEN

Efficience, qualité des soins et exercice hospitalier intégré (21 heures)

Resp. acad. : Ph. LEJEUNE et N. CLUMECK

Stratégie et marketing (20 heures)

Resp. acad. : P. Biltiau en collaboration avec C. BOFFA et J. SADIS

Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (36 heures)

Resp. acad. : F. KHROUZ et P. LECLERCQ en collaboration avec C. FONTAINE et S. RILLAERTS

Séminaire : étude de cas réels (34 heures)

Resp. acad. : D. DÉ SIR et S. RILLAERTS

Séminaire « Psycho-sociologie de la négociation et du leadership » (16 heures)

Resp. acad. : D. DÉSIR en collaboration avec M. VERSTRAETEN, B. AUTHUYS et M. AMIEL

4. ACTIVITES REALISEES EN 2007

- Législation de la santé (14 heures sur 27 heures)
- Organisation et gestion des ressources humaines (27 heures)
- Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (36 heures)
- Epidémiologie et gestion des données hospitalières (18 heures)
- Efficience, qualité des soins et exercice hospitalier intégré (21 heures)
- Stratégie et marketing (20 heures)
- Séminaire : étude de cas réels (34 heures)

Volume d'enseignements en 2007 : 170 heures.

5. PARTICIPANTS

29 participants sur 31 inscrits en début de formation pour le cycle 2006-2007.

6. ENCADREMENT DU PROGRAMME

6.1. Le bureau de la MMISS

Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques – Solvay Business School

F. KHROUZ (Président), Ph. BILTIAU, P. DELWIT et S. RILLAERTS (membres)

Faculté de Médecine – Ecole de Santé publique

D. DESIR (Président du Collège d'enseignement), A. DE WEVER (Vice-Président), A. DUGAUQUIER et J.-P. VAN VOOREN (membres)

6.2. Le Collège d'enseignement

D. DESIR (Président)

P. BILTIAU (Membre)

C. BOFFA (Membre)

J. BOURTEMBOURG (Membre)

N. CLUMECK (Membre)

A. DE WEVER (Membre)

A. DUGAUQUIER (Membre)

C. FONTAINE (Membre)

C. JAVEAU (Membre)
F. KHROUZ (Membre)
P. LECLERCQ (Membre)
Ph. LEJEUNE (Membre)
A. LEVEQUE (Membre)
Ch. MELOT (Membre)
J. NAGELS (Membre)
S. RILLAERTS (Membre)
J. SADIS (Membres)

Coordinatrices : Françoise Weil, Hélène François, Florence Hut, Fabienne Draux

Secrétariat (pour l'INEMAP) : Valérie Claras

II. LES SEMINAIRES

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

Depuis l'année 2003, des séminaires sur des thèmes d'actualité en gestion hospitalière, sanitaire et médico-sociale, sont organisés annuellement à destination des participants de la MMISS mais également pour les personnes extérieures.

Ils se déroulent une fois par mois, le lundi, de 18h à 21h au CHU Brugmann (site Horta) – Auditoire PP. Lambert.

Le droit d'inscription est de 15,00 € par séminaire.

2. PROGRAMMES

2.1. Programme de 2006-2007

- Communiquer à l'hôpital : le point de vue des patients, 23 octobre 2006
- L'URE (utilisation rationnelle de l'énergie), 27 novembre 2006
- Les hôpitaux belges sur internet, 18 décembre 2006
- Le programme Bego-Algérien de chirurgie cardiaque, 29 janvier 2007
- Mourir à l'hôpital, 23 avril 2007
- La gestion des plaintes à l'hôpital, 21 mai 2007
- Essais cliniques en 2007, 25 juin 2007
- La gestion du département infirmier, date non communiquée
- La gestion du département médical, date non confirmée

3. ACTIVITES REALISEES EN 2007

3.1. Programme de 2006-2007

- Le programme Bego-Algérien de chirurgie cardiaque, 29 janvier 2007
- Mourir à l'hôpital, 23 avril 2007
- La gestion des plaintes à l'hôpital, 21 mai 2007
- Essais cliniques en 2007, 25 juin 2007 (séminaire annulé)

Volume total d'enseignements en 2007 : 9 heures.

● ● ● QUATRIEME PARTIE ● ● ●

RECHERCHE MINI-ARC

LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS
LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ANALYSE
SOCIOLOGIQUE DES POLITIQUES GRH A L'ŒUVRE
DANS LES APPAREILS POLITICO-
ADMINISTRATIFS BELGES ET ETRANGERS

1. DESCRIPTION DU THEME DE RECHERCHE

Si le souci d'améliorer le fonctionnement des appareils administratifs est aussi vieux que la Fonction publique, force est de constater que *ces vingt dernières années, la plupart des pays l'OCDE ont connu un nombre de réformes administratives sans précédent.*

Ce récent effort en vue de rationaliser la gestion des affaires publiques trouve sa source dans les deux phénomènes suivants : *une crise économique structurelle* qui force les États à opérer des coupes dans leur budget, et *une sphère politico-administrative en perte de légitimité*. Le citoyen perd confiance dans la capacité de l'État à satisfaire ses besoins de façon efficace.

La Belgique n'échappe pas à ce constat, bien au contraire. L'État belge doit composer avec *une dette publique colossale*, résultat du laxisme budgétaire dont il a fait preuve durant les années '70.

Parallèlement, la gestion catastrophique qui est faite de certains dossiers révèle au grand jour *l'inefficacité des structures étatiques* (l'affaire Dutroux, la crise de la dioxine, l'agonie de la Sabena, etc.).

Etant donné l'importance du déficit de performance et de légitimité, les États concernés se devaient de réagir. L'une des solutions apportées fut l'introduction de *la Nouvelle Gestion Publique* (NGP) dans les structures administratives.

Sans entrer dans les détails, *la NGP prévoit le recours à des outils propres au secteur privé pour assurer la gestion des affaires publiques*. Parmi ses principes fondateurs figurent entre autres une nouvelle vision de l'État (lequel devient un acteur parmi d'autres sur un marché concurrentiel), l'introduction de la concurrence au sein des services publics, la redéfinition du citoyen ou de l'usager comme « client », la création de partenariats avec le secteur privé, une séparation entre le stratégique (politique) et l'opérationnel (administration), un contrôle des activités axé sur les résultats (outputs) plutôt que sur les règles et les ressources (inputs), etc.

Un bref examen de la littérature suffit pour relever le consensus qui existe entre les auteurs sur les principes et les outils de la NGP. Néanmoins, il serait vain de conclure à l'existence d'un modèle unique de NGP tant l'application qui en faite sur le terrain diffère d'un pays à l'autre (cf. FERLIE, E., ASHBURNER, L., et *al.*, Eds (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press).

Ainsi, il apparaît que des États tels que les Pays-Bas, l'Angleterre, le Danemark, la Suède, la Nouvelle-Zélande ou l'Australie ont appliqué les principes de la NGP d'une façon presque dogmatique.

L'Italie, la France, l'Allemagne, l'Autriche et la Finlande représentent pour leur part autant d'exemples où la mise en œuvre de ces principes a été modérée et davantage nuancée.

La Belgique constitue un cas intéressant dans le sens où ***l'application qui est faite des divers principes et outils de la NGP sur le plan de la gestion des ressources humaines n'apparaît pas homogène.*** En effet, une enquête exploratoire (menée par nos soins) démontre que leur degré d'application varie en fonction du niveau institutionnel appréhendé.

Au niveau fédéral, les Services Publics Fédéraux (ex-ministères) connaissent d'importantes modifications suite à l'adoption du ***Plan Copernic*** par le Conseil des Ministres en avril 2000. Le Plan Copernic définit une ***nouvelle vision de la gestion du personnel, largement inspirée de la NGP*** : association du citoyen à un client, direction par objectifs, évaluation des agents axée sur les résultats de leurs activités et jalonnée par plusieurs entretiens, introduction des concepts de performance et de compétence, rémunération à la performance, etc.

Sensible au discours managérial de type anglo-saxon, ***la Communauté flamande*** a choisi dès le départ de suivre les principes de la NGP en vue de moderniser le fonctionnement de ses structures administratives, y compris sur le plan de la GRH.

Aux niveaux communautaire et régional francophones, les ministères en présence s'attachent également à moderniser leurs politiques et leurs pratiques de GRH. Des ***amendements*** sont régulièrement apportés ***au statut du personnel du Ministère de la Communauté française,*** et ***le nouveau Code de la Fonction publique wallonne*** est entré en application en janvier 2004.

A la différence du Plan Copernic, ces réformes s'inspirent peu des principes et des outils de la NGP. Elles intègrent plutôt des éléments appartenant à la conception française du service public et au discours managérial ambiant.

Enfin, à l'instar de ses homologues communautaires et régionaux, ***le ministère de la Région de Bruxelles-Capitale*** est aussi engagé dans un processus de réforme. Un nouveau statut du personnel y a fait son apparition en 1999, ***instituant une série d'outils propres à la NGP*** : descriptions de fonction, direction par objectifs, abandon du signalement pour un système d'évaluation axé sur les résultats et jalonné par divers entretiens, réaffirmation du principe de sanction de la non performance, instauration de primes à l'excellence, etc.

En bref, les diverses structures administratives belges diffèrent dans leur façon de penser et de pratiquer la GRH en fonction du niveau institutionnel dont elles relèvent. Pour certaines, la GRH se résume à faire appliquer le statut du personnel, c'est-à-dire un ensemble de règles visant à favoriser le bien-être des agents publics au travail. Pour d'autres par contre, celle-ci constitue un domaine de gestion à part entière dont l'objectif est d'optimiser la performance individuelle et collective des fonctionnaires.

Le lecteur l'aura compris. Les actions entreprises par les États de l'OCDE en vue de réformer les structures et le fonctionnement de leurs appareils politico-administratifs représentent la toile de fond du projet de recherche. Une part non négligeable des réformes en question est inspirée des principes de la NGP, en ce compris les réformes menées dans le domaine de la GRH.

La question de recherche

Dans ce cadre, la question de recherche à laquelle le projet entend répondre est la suivante : ***au sein des structures administratives fédérales, communautaires et régionales belges, quelle place est-il accordé au principe de performance dans les politiques de GRH ?***

Autrement dit, ***dans quelle mesure les politiques et les pratiques de GRH sont-elles basées sur le management par la performance ?***

Afin de faciliter la compréhension de la question de recherche dans le chef du lecteur, nous nous arrêterons un bref instant sur la signification des divers concepts qu'elle renferme.

A l'instar de F. BOURNOIS et J. BRABET (1993, pp. 15-38), nous appréhendons la formule GRH en opérant la distinction suivante : celle-ci désigne à la fois ***un corps de connaissances*** et ***un ensemble d'activités*** réalisées par le personnel d'une organisation.

Parmi ces activités figurent d'une part ***des discours*** (politiques, règlements ou procédures) formalisés, parfois légalisés ¹, ayant trait à des matières telles que la sélection, la formation, l'évaluation, la communication, etc. ; et d'autre part ***des pratiques*** exercées dans les mêmes matières, parfois en adéquation, parfois en contradiction avec ces discours.

Pour bon nombre d'auteurs, la GRH fait partie intégrante de la gestion d'une organisation, que cette dernière soit privée ou publique. A ce titre, la GRH poursuit le même objectif que tout autre domaine de gestion, à savoir ***la quête de la performance***.

Par exemple, F. BOURNOIS & J. BRABET (1993, p. 22) déclarent que l'apparition de la formule GRH « souligne la ***recherche d'une performance grâce à l'influence exercée par le système de gestion de l'entreprise sur les comportements*** ».

Cette idée est également partagée par B. GALAMBAUD (2002). A ses yeux, ***ce que recherche la GRH n'est rien d'autre que la performance individuelle et collective des salariés***.

¹ A l'instar des statuts de la Fonction publique, laquelle est entendue comme le personnel des administrations.

En conclusion, la GRH nous apparaît à la fois comme ***un corps de connaissances, des discours et des pratiques, visant à promouvoir la performance individuelle et collective des acteurs sociaux au sein des organisations.***

Définir la gestion des ressources humaines nous amène à définir ce qu'est la performance. Notion polysémique, nous concevons la performance comme ***le résultat de la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.***

Selon Y. EMERY (2005, p. 23), le vocable efficacité renvoie au « ***degré d'atteinte des objectifs d'une activité, ou encore d'une entité, voire de l'organisation toute entière. L'efficacité pose la question de la finalité,*** et non pas de la réalisation conforme d'une activité (...) ».

Quant à l'efficience, ce dernier la désigne comme une « ***utilisation rationnelle et économe des moyens mis à disposition pour réaliser un travail, un processus, une prestation ou plus généralement, une mission publique*** ».

Le management par la performance représente un modèle de GRH. Le management par la compétence en représente un autre. Comme son appellation l'indique, l'objectif poursuivi par le modèle « ***performance*** » est la recherche de la performance individuelle et collective des ressources humaines en organisation.

Un tel modèle donne lieu à une politique GRH orientée vers le développement de l'efficience et de l'efficacité des salariés. La politique repose sur une série d'indicateurs et autres outils dont le but est d'évaluer (d'abord) et d'améliorer (ensuite) la performance du personnel.

Les indicateurs et outils en question peuvent être de nature diverse et concerner n'importe quel domaine de la GRH : l'évaluation du personnel (évaluer les résultats de l'activité menée en rapport avec les objectifs pré-établis), la politique de sanction (réagir à la non performance par un blâme, une retenue sur salaire, un licenciement, etc.), la politique de gratification (récompenser la performance à l'aide d'une rémunération à géométrie variable, de primes, d'avantages extra-légaux, etc.)...

Ces définitions sont indiquées pour faciliter la compréhension du projet de recherche. Elles sont volontairement succinctes et partielles ; il va de soi qu'elles feront l'objet d'une analyse approfondie si le projet vient à être accepté.

Un projet de recherche – Deux analyses comparatives

Le projet de recherche repose sur deux piliers : ***une comparaison menée à l'échelle nationale et une autre menée à l'échelle internationale.***

Comme mentionné en page 9, l'originalité du projet réside dans le caractère exhaustif de la comparaison effectuée sur le plan national. A notre connaissance, aucune étude

comparative n'a été menée sur l'objet qui nous intéresse aux différents niveaux institutionnels belges.

Néanmoins, pour une question de faisabilité, nous sommes contraints de limiter la taille de notre échantillon. Aussi conséquente soit-elle, une thèse de doctorat n'offre ni le temps ni la place suffisantes pour mener une telle recherche dans chacune des institutions publiques du pays.

C'est pourquoi, après réflexion, seuls ce qu'on appelle *les Services des Gouvernements* seront retenus dans le cadre de la recherche.

Au niveau fédéral, l'expression désigne les *quatorze Services Publics Fédéraux*². Ces derniers présentent une relative homogénéité dans leur politique de GRH dans la mesure où celle-ci est définie par un même Service Public Fédéral (le SPF Personnel & Organisation).

Néanmoins, afin de faciliter la comparaison à l'échelle européenne, notre attention se portera davantage sur les Services Publics Fédéraux ayant un homologue à l'étranger (SPF Justice, SPF Finances, SPF Emploi, etc.).

L'ensemble des *organismes parastataux* (ONEm, ONP, ONSS, INAMI, etc.) et les *entreprises publiques autonomes* (Belgacom, La Poste, SNCB, etc.) sont par conséquent exclus du champ de recherche du présent projet.

En Communauté flamande, les Services du Gouvernement ne sont composés que d'un seul Ministère : *le Ministère de la Communauté flamande*.

En Communauté française Wallonie-Bruxelles, les Services du Gouvernement se limitent au seul *Ministère de la Communauté française*.

La totalité des *organismes d'intérêt public* (OIP) qui dépendent de la Communauté française (CGRI, ETNIC, ONE, etc.) et les *entreprises publiques autonomes* (RTBF) sont donc écartés de la recherche.

En Région wallonne, les Services du Gouvernement sont composés de deux Ministères : *le Ministère de la Région wallonne et le Ministère des Equipements et des Transports*.

L'ensemble des *organismes d'intérêt public* qui dépendent de la Région wallonne

² SPF Chancellerie du Premier ministre ; SPF Personnel & Organisation ; SPF Budget et Contrôle de la gestion ; SPF Technologie de l'Information et de la Communication ; SPF Affaires étrangères ; SPF Commerce extérieur et Coopération au développement ; SPF Intérieur ; SPF Finances ; SPF Mobilité et Transports ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ; SPF Sécurité sociale ; SPF Justice ; SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement ; SPF Défense.

(FOREM, AWEX, SOFICO, etc.) ne sont pas retenus dans le cadre de la recherche.

En Région de Bruxelles-Capitale, les Services du Gouvernement ne sont composés que d'un seul Ministère : ***le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale***.

A l'image des organismes d'intérêt public qui dépendent de la Communauté française et de la Région wallonne, ceux de la Région de Bruxelles-Capitale (IBGE, ORBEM, STIB, etc.) sont écartés du champ de recherche du présent projet.

Enfin, et non des moindres, l'intégralité des institutions publiques qui relèvent des ***Pouvoirs locaux*** (communes, intercommunales, CPAS, etc.) et ***les administrations provinciales*** ne sont pas retenues dans le cadre de la recherche.

En bref, seules les administrations publiques qui portent le nom de « *Service Public Fédéral* » et de « *Ministère* » composent notre échantillon national. Ce faisant, la recherche couvre les appareils politico-administratifs issus des différents niveaux de pouvoir, exception faite des Pouvoirs locaux. Les intégrer rendrait impossible toute comparaison à l'échelle européenne.

La comparaison au plan national

Celle-ci consiste en une analyse approfondie du processus d'implémentation des nouvelles politiques GRH, et en particulier de l'introduction de ***la logique « performance »***.

Plus précisément, pour chacune des administrations publiques fédérales & fédérées retenues, il s'agit de :

1. Procéder à un examen de la nouvelle politique GRH et des outils qui l'opérationnalisent. Notre démarche se fonde sur une série de questions parmi lesquelles figurent notamment les suivantes :
 - Quels sont les principes fondateurs à la base de la politique GRH ? Le management par la performance représente-t-il l'un des ces principes ? Dans quelle mesure ?
 - Le management par la performance s'inscrit-il dans des objectifs stratégiques explicites en cohérence avec les missions de l'organisation ?
 - Identifier les pratiques GRH (outils et instruments) sur lesquelles repose le management par la performance. Evaluer l'efficacité de ces pratiques sur le terrain ;
2. Replacer chacune des expériences dans son contexte respectif. Un tel travail de comparaison s'avère stérile s'il ne veille à replacer ses sujets d'étude dans leur environnement historique et socio-organisationnel.
Plus précisément, il s'agit de dégager les représentations des managers ainsi que les valeurs auxquels les nouvelles politiques et outils GRH renvoient.
3. Identifier les obstacles à l'introduction et/ou à la mise en œuvre d'une politique GRH axée sur le management par la performance dans les administrations publiques sélectionnées.

Dans la mesure où les nouvelles politiques GRH sont actuellement en voie de concrétisation à des degrés divers dans les structures administratives sélectionnées, l'objectif poursuivi est d'une part de procéder à l'évaluation des réalisations accomplies, et d'autre part d'analyser les processus en cours de façon prospective.

L'analyse des obstacles à l'introduction d'une politique GRH axée sur le management par la performance nous permettra de mobiliser l'expertise développée par le CSO dans le domaine de la sociologie du travail et des organisations.

Les obstacles en question peuvent être de nature diverse : **la bureaucratisation** est souvent désignée comme la source des maux dont souffrent nos administrations publiques : lenteur, lourdeur, inertie face au changement, démotivation des fonctionnaires, etc.

Contrairement à d'autres, les travaux de M. CROZIER (1965) constituent encore aujourd'hui une clé d'analyse valable pour appréhender le phénomène bureaucratique et son impact sur le (dys)fonctionnement de nos appareils politico-administratifs.

La politisation, entendue comme « la main-mise des partis politiques sur les nominations et les promotions dans la Fonction publique et les grands corps d'Etat » (P. QUERTAINMONT, 2001, p. 109), est également présentée comme responsable de l'inefficience et de l'inefficacité de l'organisation administrative belge.

Mais à cela s'ajoute toute une série de phénomènes sociaux souvent ignorés par les ouvrages et autres manuels de management. Parmi ceux-ci figurent notamment **l'usage stratégique des règles formelles et impersonnelles, la résistance au changement, les relations de pouvoir, la légitimité d'un modèle de gestion et du système de valeurs auquel il fait référence**, etc.

Ces phénomènes sociaux représentent autant d'éléments susceptibles de rendre compte du décalage qui existe entre les objectifs poursuivis par une politique et le l'absence de résultats sur le terrain.

D'aucuns comme M. CROZIER & E. FRIEDBERG (1977) ont démontré que l'être humain en situation de travail n'est jamais totalement déterminé dans son comportement. Aussi raffinée soit-elle, la réglementation formelle d'une institution ne le contraint jamais tout à fait. Celui-ci dispose toujours d'une marge de manoeuvre qu'il met à profit pour poursuivre ses intérêts personnels.

Or, la plupart des manuels de GRH font fi de cette question : ils donnent l'image d'agents sociaux qui répondent mécaniquement aux procédures mises en œuvre.

La comparaison au plan international

A nouveau, pour une question de faisabilité, il nous est impossible de sélectionner un grand nombre de pays étrangers. Notre méthodologie étant essentiellement qualitative (*cf. infra*),

nous sommes contraints de limiter la taille de notre échantillon international.

Après réflexion, il a été décidé de limiter le nombre d'Etats étrangers à quatre maximum. Les Etats en question doivent encore être sélectionnés. La sélection sera opérée sur base des critères suivants :

- De toute évidence, le choix portera sur des Etats engagés dans un profond processus de réforme de leurs appareils politico-administratifs ;
- Le choix portera à la fois sur des Etats dont les réformes sont largement inspirées des principes de la Nouvelle Gestion Publique (tels que l'Angleterre ou la Suède) et des Etats dont les réformes constituent une adoption plus nuancée desdits principes (tels que l'Allemagne ou la France).

La comparaison opérée sur le plan international fonctionne selon le même schéma que celle opérée sur le plan national (cf. supra).

Le lecteur l'aura compris. La comparaison internationale n'a pas pour ambition de dresser un état des lieux exhaustif des nouvelles politiques GRH à l'œuvre dans les structures publiques des Etats de l'OCDE.

Elle poursuit un objectif plus accessible et plus réaliste : celui d'approfondir la connaissance que nous avons de nos administrations publiques à travers l'étude du fonctionnement d'une poignée d'administrations étrangères comparables.

2. L'ORIGINALITE DU PROJET DE RECHERCHE

Depuis son apparition dans les pays de l'OCDE il y a une quinzaine d'années environ, la NGP a fait l'objet de nombreux ouvrages, lesquels ont permis une large diffusion de ses principes fondateurs.

Dans ce contexte, l'originalité du projet réside dans le ***caractère exhaustif de la comparaison opérée sur le plan national***. A notre connaissance, aucune étude comparative n'a été menée sur le sujet qui nous intéresse aux différents niveaux de pouvoir en Belgique.

Pour rappel, à l'exception des administrations publiques qui relèvent des Pouvoirs locaux, ***les services des gouvernements fédéral, communautaires et régionaux seront tous interrogés*** sur le même sujet : dans quelle mesure les politiques GRH à l'œuvre sont-elles axées sur le management par la performance ?

L'intérêt du projet réside également dans l'établissement d'une ***comparaison internationale***. Comme indiqué ci-dessus, la comparaison opérée sur le plan international

n'ambitionne pas de dresser un état des lieux exhaustif des nouvelles politiques GRH dans les administrations publiques des pays de l'OCDE.

Correctement réalisée, la comparaison nous permettra de *prendre davantage de recul sur le fonctionnement des nos appareils politico-administratifs aux divers niveaux institutionnels*. Ce faisant, elle contribuera à approfondir la connaissance que nous avons de ces dernières.

Certes, plusieurs ouvrages se sont récemment penchés sur l'impact de l'introduction de la NGP sur les structures et le fonctionnement des appareils politico-administratifs dans divers pays de l'OCDE. Toutefois, rares sont ceux qui ont étudié la question de l'introduction de la logique « performance » dans les nouvelles politiques GRH.

Par ailleurs, parmi ces ouvrages, nombreux sont ceux qui ne touchent mot du contexte dans lequel s'inscrit chacune des administrations publiques appréhendées. Or, pour conserver son pouvoir éclairant, une comparaison ne peut pas passer sous silence le contexte historique et socio-organisationnel propre à ses différents sujets d'étude.

Enfin, le présent projet de recherche se différencie de beaucoup d'autres de par son approche sociologique. En effet, il vise à porter un regard sociologique sur les réformes à l'œuvre dans la Fonction publique belge et étrangère, et en particulier sur les nouvelles politiques de GRH.

3. LA METHODE SCIENTIFIQUE SUR LAQUELLE REPOSE LE PROJET DE RECHERCHE

Le cadre analytique retenu pour mener la recherche est celui du *constructivisme*. Située à mi-chemin entre le paradigme individualiste et le paradigme holiste, l'approche constructiviste conçoit *l'individu* à la fois comme *acteur* et comme *agent social*.

L'individu est acteur dans son autonomie, dans sa capacité à influencer le cours des choses, et agent dans le sens où il est inscrit dans des structures sociales (règles, coutumes, traditions et rôles) qui s'imposent à lui et qui orientent ses choix et ses actes.

Ce faisant, pour reprendre les termes de Y. EMERY (2005, p. 32), les partisans de l'approche constructiviste affirment que « (...) c'est la relation permanente entre actions individuelles et structures sociales, qui se nourrissent mutuellement dans un mouvement rétroactif continu, qui doit être considérée comme pouvant expliquer la nature et le fonctionnement des faits sociaux, des organisations et des acteurs en leur sein ».

Quant à la méthodologie, elle s'articulera autour des quatre étapes suivantes :

1. Poursuivre la revue de la littérature et dresser un bilan des connaissances scientifiques dans le domaine de la NGP, et en particulier sur l'apparition du management par la performance dans les nouvelles politiques GRH.
A cela s'ajoute un examen approfondi des différents statuts de la Fonction publique belge, c'est-à-dire des dispositions statutaires en matière de gestion du personnel.
2. Dresser un état des lieux national et contextualité : ***dans quelle mesure les politiques GRH à l'œuvre aux divers niveaux institutionnels sont-elles axées sur la logique « performance » ?***
Pour ce faire, ***la méthodologie adoptée sera essentiellement qualitative***, fondée sur une série d'entretiens semi-directifs à mener auprès des responsables du personnel dans chacune des structures administratives retenues.
D'autres personnes seront également interrogées : hauts-fonctionnaires, experts aux cabinets ministériels, délégués syndicaux, praticiens, professeurs, doctorants, etc.
Pour ce faire, nous ferons usage des nombreux contacts développés par l'Inemap depuis plus d'une décennie dans le cadre des formations interuniversitaires en management public qu'il organise.
Lesdits contacts sont de nature ***universitaire, politique*** (cabinets ministériels), ***administrative*** (fonctionnaires dirigeants) et ***professionnelle*** (consultants, experts et praticiens).
Le cas échéant, cette approche sera complétée par une analyse des données quantitatives disponibles (données GRH et enquêtes internes).
3. Dresser un état des lieux contextualité pour chacun des États étrangers sélectionnés : pour ce faire, nous aurons recours aux contacts internationaux développés par l'Inemap et le CSO (*cf. infra* pour la liste des contacts internationaux et l'insertion de l'Inemap dans le réseau ENTO). Par ailleurs, quelques mini-séjours de recherche à l'étranger ne sont pas exclus.
4. Reconsidérer les résultats de l'analyse qui aura été menée aux divers niveaux institutionnels belges à la lumière des conclusions de la comparaison effectuée sur le plan international.

● ● ● CINQUIEME PARTIE ● ● ●
EQUIPE



Alain **E**RALY, Président-Directeur



Ann **L**ENAERTS, Secrétaire générale



Claude **C**ALMANT, Coordinatrice



Arnaud **D**AUGNAIX, Coordonnateur



Thibaut **D**UVILLIER, Collaborateur scientifique



Rosanna **C**HIOCCI, Secrétaire



Valérie **C**LARAS, Secrétaire

● ● ● SIXIEME PARTIE ● ● ●
TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
PREMIERE PARTIE :	
COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE, ENSEIGNEMENTS.....	5
DEUXIEME PARTIE :	
SEMINAIRES EN MANAGEMENT PUBLIC.....	10
TROISIEME PARTIE :	
EXECUTIVE MASTERE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS... 	20
I. LA FORMATION.....	21
1. Création, objectifs et public-cible	21
2. Partenariats institutionnels	22
3. Programme du cycle 2006-2007	22
4. Activités réalisées en 2007.....	23
5. Participants.....	23
6. Encadrement du programme	23
II. LES SEMINAIRES	25
1. Création, objectifs et public-cible	25
2. Programmes	25
3. Activités réalisées en 2007.....	25
QUATRIEME PARTIE :	
RECHERCHE MINI-ARC : LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ANALYSE SOCIOLOGIQUE DES POLITIQUES GRH A L'ŒUVRE DANS LES APPAREILS POLITICO-ADMINISTRATIFS BELGES ET ETRANGERS	26
1. Description du theme de recherche	27
2. L'originalité du projet de recherche.....	34
3. La méthode scientifique sur laquelle repose le projet de recherche	35
CINQUIEME PARTIE :	
EQUIPE.....	37
SIXIEME PARTIE :	
TABLE DES MATIERES.....	39