

Gestion publique, gestion privée: regards croisés

ERIC DECOSTERD

Responsable Formation postgrade,
Haute école de gestion de Fribourg
eric.decosterd@hefr.ch
et

FRANÇOIS MEYLAN

Conseiller financier
Directeur de Meylan Finance

Les budgets des communes sont discutés en ce moment. C'est l'occasion de voir resurgir des positions antagonistes: une commune doit être gérée comme une entreprise, disent les uns; une commune n'est pas une entreprise, disent les autres. Excessives et souvent non dépourvues d'esprit doctrinaire, les deux affirmations sont fausses. Il y a à prendre d'un côté comme de l'autre. Essayons de jeter un regard croisé, en nous concentrant sur deux thèmes bien spécifiques: la planification et la gestion par objectifs.

Le général Eisenhower avait coutume de dire que les plans avaient peu d'importance, mais

que la planification était fondamentale. Son message: le processus est plus important que le résultat. Le processus contribue à partager des idées, à échanger des informations, à définir des occasions et des menaces, à faire le point sur différents scénarios pour finalement dégager un consensus. Dans ce processus, qui concerne par définition l'avenir, un des éléments clé est l'identification des hypothèses, qui permettront en cours d'année d'expliquer en toute transparence les variations du réalisé par rapport au budgétisé. Pour l'instant, le privé est probablement plus avancé dans ce domaine que le public. Les budgets communaux sont encore trop souvent établis «en secret» et envoyés au dernier moment, quand tout est figé, aux commissions des finances et aux conseillers communaux, qui sont censés les accepter. Rien n'est partagé ni échangé en amont. De plus, rares sont



FRANÇOIS MEYLAN.

les budgets qui contiennent un chapitre «hypothèses de base». C'est dommage, car une planification bien faite est un excellent moyen de devenir une organisation apprenante. Echouer dans la planification, c'est souvent planifier son échec.

ÊTRE SMART

Autre débat qui polarise les opinions: peut-on introduire une direction par objectif (DPO) dans une administration? Bref rappel: proposée en 1954 par



ERIC DECOSTERD.

Peter Drucker dans son ouvrage *The practice of Management*, la DPO consiste fondamentalement à définir ce que l'on veut obtenir et à décider ce que l'on veut faire pour y parvenir. La méthode la plus utilisée est la fameuse approche SMART (un objectif doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, orienté Résultat et délimité dans le Temps). Avec la DPO, on passe d'une culture orientée tâches à une culture orientée résultat. Le mot est lâché: résultat! Véri-

table muleta pour une partie de l'échiquier politique: un objectif bien défini ressemble en effet à une cible dont les contours sont clairs et les points correspondant à chaque zone (25, 50 ou 100 points) inscrits aux bons endroits et visibles de tous.

A l'heure du bilan, on sait si on a atteint l'objectif ou pas. Avec cette SMART attitude, les entretiens d'évaluation de fin d'année sont grandement facilités et surtout beaucoup mieux compris, parce que transparents et fondés sur des éléments concrets.

RAPPROCHEMENT

On entend souvent dire, dans les administrations, que la DPO fait peu de sens, car, contrairement au privé, on ne peut pas motiver les collaborateurs par des bonus. Cette attitude pose le postulat que seul l'argent motive. Elle méconnaît le fait que les principales sources de motivation se trouvent dans la

réalisation du travail bien fait, dans la reconnaissance exprimée par la hiérarchie, dans la responsabilisation de l'individu, dans les possibilités de développement et d'avancement. En fait, la rémunération est un facteur de satisfaction, mais pas de motivation. Une DPO bien comprise offre en revanche une belle occasion de motiver les collaborateurs: rien de plus motivant que le sentiment d'avoir atteint ses objectifs! Des différences fondamentales demeurent bien sûr entre le secteur privé et le secteur public. Les missions de service public se définissent en termes politiques et non en termes entrepreneuriaux. Les services publics ne choisissent pas leur clientèle, alors que l'entreprise cible des marchés. Mais la Nouvelle Gestion Publique est en train de rapprocher les deux secteurs. Les deux mondes sont appelés à se rencontrer. Il était temps. ■