

Séminaire prospective et décision publique

Anne Drumaux

Les mini-cas

- L'évaluation dans le système éducatif
- La police de proximité
- La suppression de la publicité dans les médias publics
- La mise en œuvre de la Lolf au Ministère des Affaires étrangères et européennes

- Evaluation des politiques publiques et management public
 - l'évaluation comme position surplombante à l'action
 - Le management public comme position dans l'action
- Analyse ex ante ou analyse stratégique
 - l'analyse ex ante des parties prenantes
 - la mise en scénarios comme outil d'analyse stratégique : la recherche des « drivers »
- Analyse ex-post ou analyse d'évaluation
 - L'analyse ex post de la négociation entre parties prenantes
 - L'évaluation de la décision : l'analyse des trajectoires de la décision dans l'organisation

La prospective

comme outil d'analyse stratégique

- De Jouvenel (www.futuribles.fr/revue) :
 - Elle est pluridisciplinaire et systémique, c'est-à-dire qu'elle considère les phénomènes à partir d'une étude de l'ensemble des facteurs et de leurs interrelations, forcément multidisciplinaire ;
 - elle intègre la dimension du temps long, passé et à venir car dans tout système coexistent des variables à grande inertie (démographie, par exemple) et d'autres plus sensibles (innovation technologique, par exemple) ;
 - elle intègre les ruptures et les discontinuités subies ou voulues (effets de seuil, innovations et acteurs briseurs d'habitudes...).
- Hatchuel (2000 : 31) :
 - *« un processus de production collective de connaissances, portant sur le devenir d'un collectif, et dont les mécanismes d'apprentissage sont rendus possibles par une forme de gouvernance »*

- La méthode « Futuribles-CNAM » ou la validation des variables-pivots (« drivers ») par la modélisation et la construction de scénarios contrastés
- La méthode par brainstorming avec des groupes cible ou parties prenantes (ex : Etude OCDE Schooling for tomorrow)
- Les approches mixtes :
 - ex : Prelude Agence européenne de l'environnement
 - ex: projet ARC sur la pénalité-SBS/EC

Etude prospective de l'utilisation des paysages en Europe dans 30 ans

3. SCÉNARIO GLOBAL I (SG 1 : ALTERNATIF)

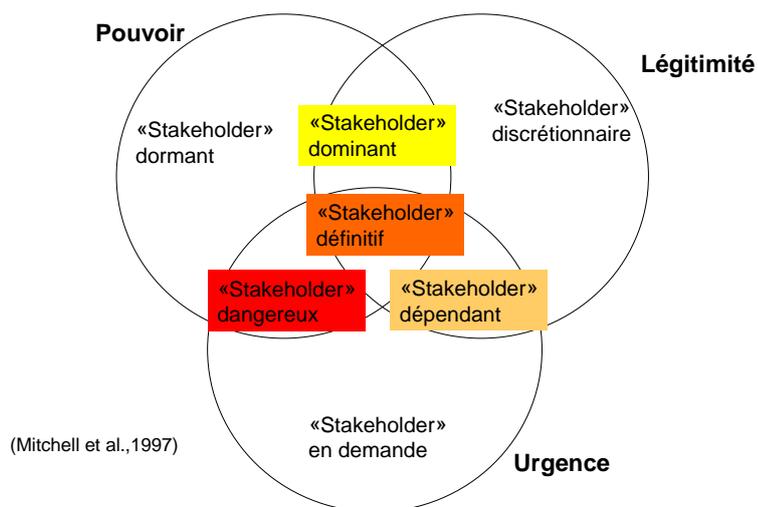
ENJEUX DE GESTION	Police	Ministère public	Siège	Prison	Maisons de Justice	Autres
Rôle et fonctions	Community policing	Paix sociale	Culpabilité	Réhabilitation		
Objectifs et stratégies	Police proximité	Éviter récidive	Paix sociale	Plan de détention		
Organisation interne	?	?	?	Régimes homogènes		
Division du travail	Intégration acteurs sécurité	Augmenter extra-pénal	Interdépendances	Interdépendances		
Décision	Proactivité	Uniformité	Diversifier sanction	Curatif		
Gestion des flux	Traitement autonome	?	Évaluer sanctions	Interne-externe		
Relation aux institutions		?	Acteur politique	?		

Projet de recherche ARC, SBS-EC

L'analyse des « stakeholders »

Comme outil d'analyse stratégique

Les attributs des « stakeholders »



 **Les « stakeholders » de la police**

			type
Primaire	Parquet	Pouvoir injonction	Définitif
	Ministère justice	Pouvoir d'injonction exceptionnel	Dominant Définitif (except)
	Ministère intérieur	Tutelle sur le fonctionnement et sur la stratégie suivie	Définitif
	Gouvernement	Conception des réformes Politique et priorité du recrutement Lois cadres	Définitif (Lois)
	Parlement	Vote des lois	Définitif
	Ministre de l'intérieur	Tutelle	Définitif
	Drumaux - Aix 2008 Chef de l'Exécutif	Selon prérogatives	Dominant

 **Les stakeholders de la police**

	Commissions enquête parlementaires	Inspection interne	Dominant
	Etat-major	Responsabilité hiérarchique	Définitif
Secondaire	Villes et Communes	Demande de renfort	Dépendant
Secondaire	Ministère des finances	Perception de recettes	Discretionnaire
	Citoyen	Attentes	Dépendant
	Délinquant	Judiciable	Dépendant ?
	Agents/policiers	Relation de travail	Dépendant
	Protection civile/autres service 100, 112	Coordination	Demande Dépendant
Drumaux - Aix 2008			ULB

	Media	Information	Dangereux ?
	Partis politiques	Interpellations	Dormant
	ISI/douanes	Coordination	Demande
	Interpol	Canal d'information	Demande
	Groupes d'intérêt	Capture	Dangereux ?
	Europol	Coordination	Dominant?
	Frontex	Agence communautaire de coordination de gestion des frontières	Définitif ?

Drumaux - Aix 2008

ULB

Théorie de la décision, contexte culturel et processus de réformes

Quelques hypothèses

Buts poursuivis ou définition du problème

		<i>accord</i>	<i>désaccord</i>
méthodes	<i>accord</i>	Modèle rationnel	Modèle de la coalition
	<i>désaccord</i>	Modèle Essais-erreurs	Modèle de la poubelle

Basé sur: Thompson, Tuden (1959) et Thompson (1967)

Drumaux – Aix 2008

Le modèle rationnel

La décision

Schelling

<i>Qui ?</i>	<i>Grands acteurs</i>
<i>Pourquoi ?</i>	<i>Intérêt général, objectifs</i>
<i>Comment ?</i>	<i>Processus de décision rationnel</i>
<i>Règle de décision ?</i>	<i>Optimisation</i>

Drumaux – Aix 2008

Simon

Qui?	<i>Un organigramme, une structure</i>
Pourquoi ?	<i>On fait son métier</i>
Comment ?	<i>Recherche de l'information, fractionnement du problème, solutions toutes faites</i>
Règle de décision ?	<i>Satisfaction, acceptable par l'autorité formelle ou informelle</i>

- Les agents économiques sont intentionnellement rationnels et visent non pas à maximiser un résultat mais à obtenir au mieux un résultat acceptable (Herbert Simon)
- leur rationalité est limitée en raison :
 - de l'information incomplète et imparfaite
 - de la complexité des problèmes
 - de limites dans les capacités cognitives humaines
 - du temps pour la prise de décision
 - des préférences conflictuelles dans le processus de décision

- Basé sur l'hypothèse de la rationalité limitée « bounded rationality » (Herbert Simon)
 - Les décideurs prennent la décision la plus logique dans leur horizon immédiat car leur information est limitée
 - Une décision satisfaisante n'est pas nécessairement optimale
- Basé sur le processus d'apprentissage dans l'organisation (R.M. Cyert, J.G. March)
 - Modification des objectifs par analogie à des organisations comparables
 - Sélection des parties de l'environnement permettant l'analogie
 - Adoption de règles ayant déjà conduit au succès

Crozier

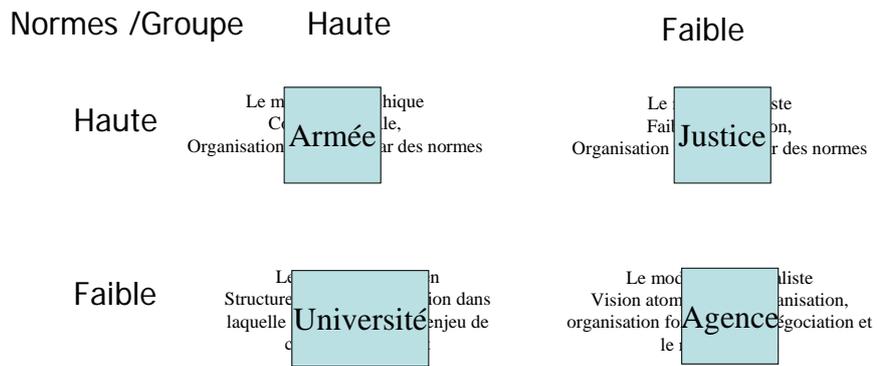
Crozier

Qui ?	Acteurs aux ressources et aux intérêts propres
Pourquoi ?	Intérêts particuliers à préserver
Comment ?	Jeux de pouvoir, conflits, alliances, ruses, compromis
Règle de décision ?	L'entente

- « comme les hommes politiques »
- Micro-décisions permettant à tout moment de faire marche arrière
- Actions décidées en fonction de la possibilité de créer le consensus

- Comme dans une poubelle
 - On retrouve pêle-mêle du fait des circonstances différents éléments qui se sont déposés par strate
- La décision résulte de la convergence de diverses circonstances (mise à l'agenda, disponibilité d'un budget..), de problèmes en attente, de solutions toutes faites, de décideurs qui se sentent concernés...
- Les solutions préexistent et sont « à la recherche de problèmes »

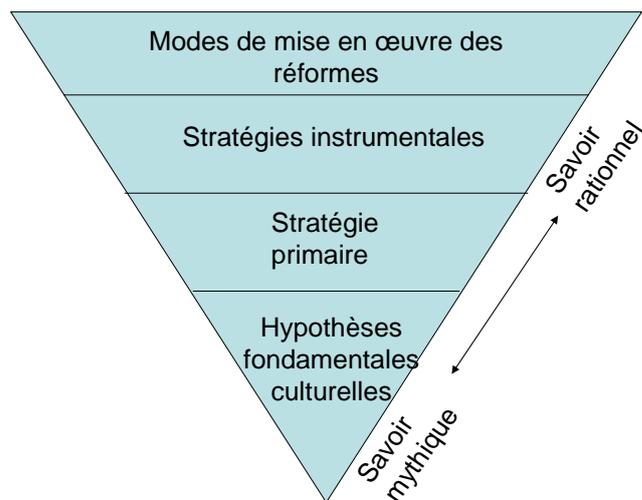
Styles d'organisations publiques : la théorie culturaliste en application



(Hood, 1998) sur base de Douglas,

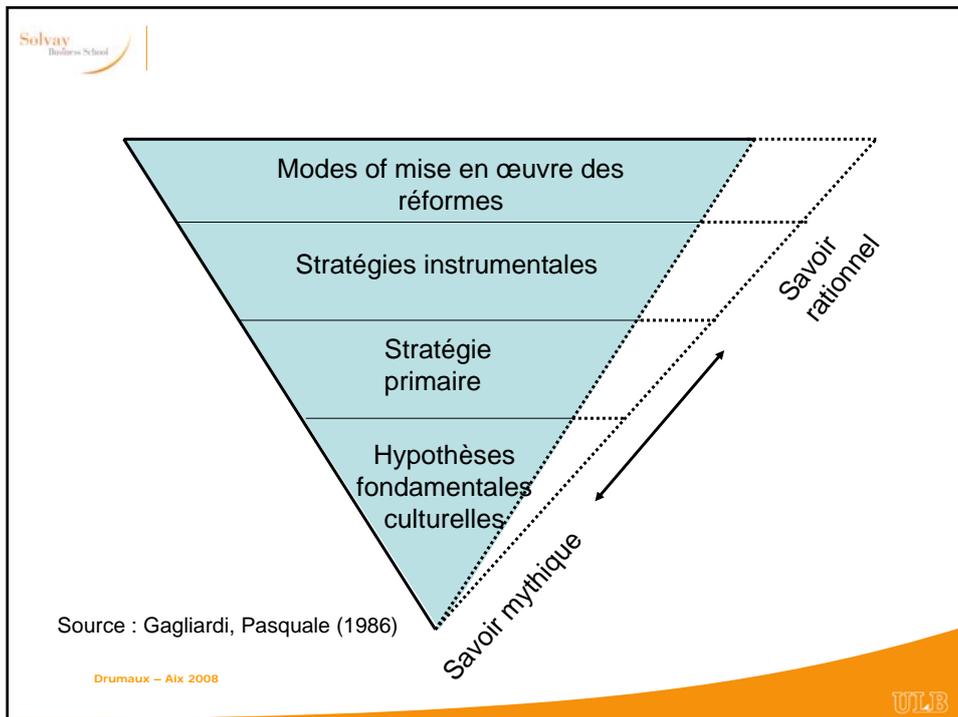
Drumaux – Aix 2008

Modèle culturel et réforme



Source : d'après Gagliardi, Pasquale (1986)

Drumaux – Aix 2008



Solvay Business School

Hypothèses

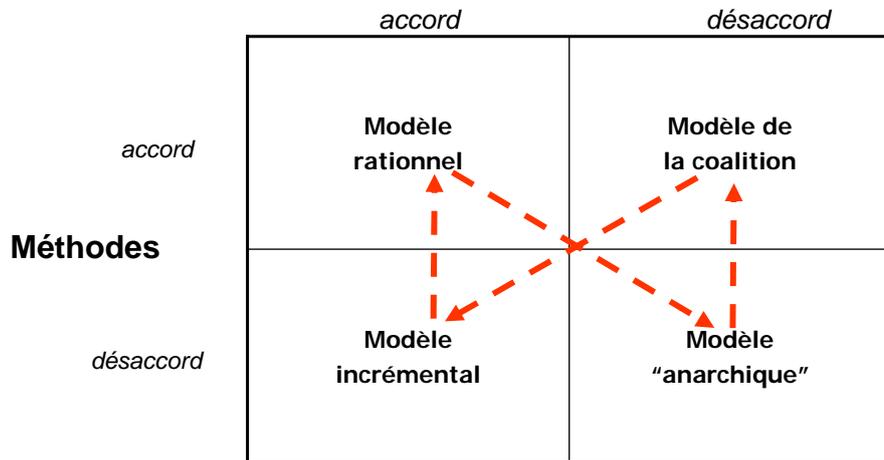
- Il existe pour chaque modèle culturel un chemin critique décisionnel pour la conduite des réformes
- Ce chemin peut être analysé en référence à la théorie de la décision dans les organisations

Drumaux – Aix 2008

UTLB

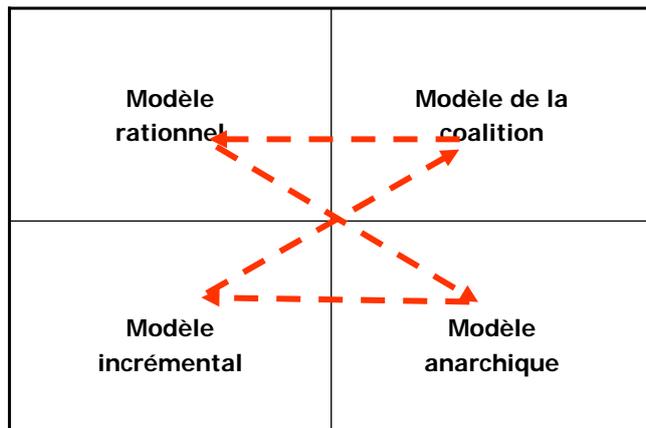
Chemin critique décisionnel pour l'organisation hiérarchique

Objectif ou définition du problème

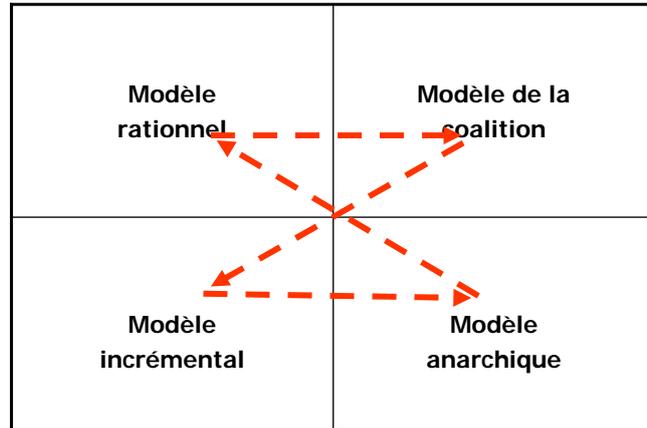


Inspiré de : Thompson, Tuden (1959) and Thompson (1967)

Chemin critique décisionnel pour l'organisation fataliste



Chemin critique décisionnel pour l'organisation égalitarienne



Chemin critique décisionnel pour l'organisation individualiste

