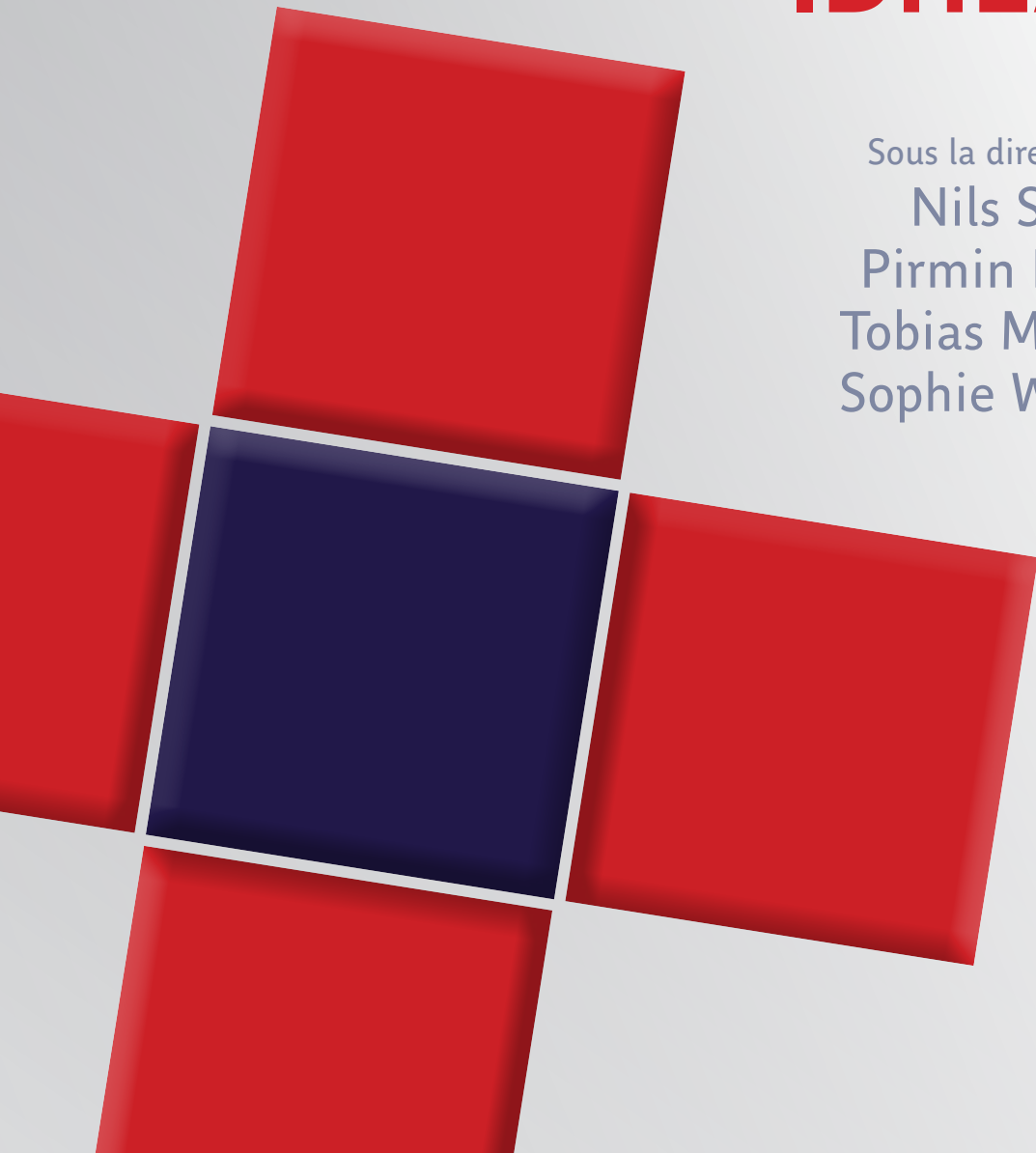


Comprendre et concevoir l'administration publique

Le modèle IDHEAP

Sous la direction de
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



Introduction

Nils Soguel

1 Finalité de la mise en œuvre à l'exemple de cinq problématiques

Nous l'avons dit dans notre contribution introductive : « Le modèle IDHEAP appréhende l'administration publique dans une logique d'action, de mouvement et de transformation. » Il décrit de manière simplifiée, illustrative et pragmatique une réalité complexe. Ainsi, il doit permettre de mieux comprendre les phénomènes et de donner aux cadres du secteur public les clés pour analyser la situation, puis pour agir dans leur organisation, pour concevoir et façonner l'administration publique. Le modèle et ses différentes dimensions et composantes mettent en exergue les éléments clés à considérer, les ressources à activer, la manière de les utiliser, conférant ainsi une dimension dynamique au modèle. Le modèle doit donc permettre de penser et de déployer l'intervention des pouvoirs publics.

Mais le permet-il vraiment ? Cette interrogation fait écho à la question posée par Varenne (2012) : « Faut-il croire les modèles ? » Pour apporter une première réponse à cette question, nous avons souhaité mettre le modèle IDHEAP d'administration publique en action. C'est la finalité de cette cinquième partie. Le modèle y est mis à l'épreuve face à des problématiques tout à fait réelles.

Nous avons retenu cinq problématiques fort différentes, mais toutes d'actualité : la production d'énergie éolienne, la conduite d'un établissement de formation, l'intégration des personnes réfugiées et requérant l'asile, le sport d'élite et la réinsertion professionnelle.

Ces problématiques impliquent une intervention des pouvoirs publics pour différentes raisons, qui parfois se cumulent. L'intervention peut être motivée par les valeurs (► 1 Valeurs) qui animent notre société ou par un besoin ou un intérêt relayé par les parties prenantes (► 3 Parties prenantes). L'administration publique se développe donc toujours dans une interaction avec l'environnement. Soit que l'environnement et ses composantes enveloppent et conditionnent l'administration publique,

soit que l'administration publique influence et façonne son environnement. La relation est donc bidirectionnelle et dialectique, ainsi que schématisée dans la figure V.1.

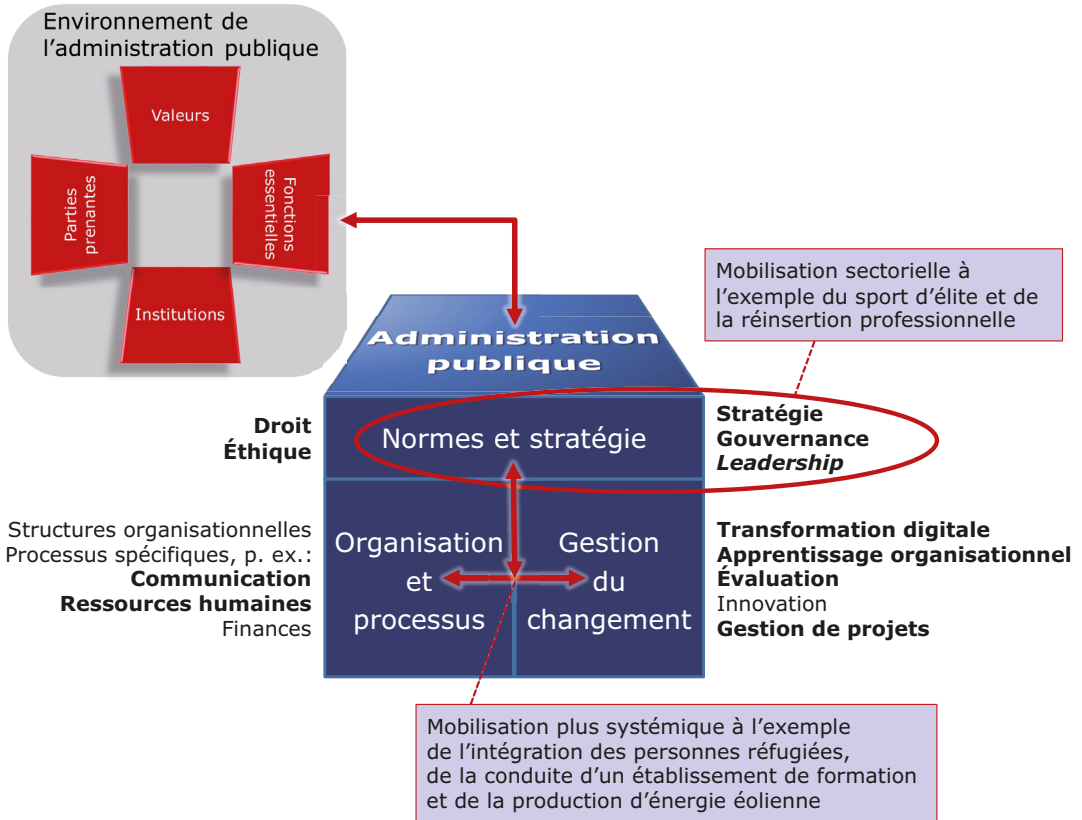


Fig. V.1 Dimensions et composantes du modèle IDHEAP mobilisées dans le cadre des problématiques retenues.

2 Dimensions et composantes mobilisées par les cinq problématiques retenues

Le modèle, ses dimensions et ses composantes peuvent être utilisés de deux manières.

Une première manière consiste à mobiliser le modèle de manière *sectorielle*. Il s'agit alors d'analyser le déploiement de l'administration publique et de répondre aux problèmes rencontrés dans une seule dimension du modèle (environnement ; normes et stratégie ; organisation et processus ; gestion du changement). Il est même possible de se concentrer sur une seule composante du modèle. Deux des problématiques abordées ici en fournissent une démonstration (localisées par un ovale dans la figure V.1) :

- La problématique de la *réinsertion professionnelle* permet d'illustrer la manière de mobiliser la seule dimension « normes et stratégie » et de se concentrer sur la composante « gouvernance » (► 8 Gouvernance).
- La problématique du *sport d'élite* montre comment mobiliser la seule dimension normes et stratégie et deux de ses composantes : la stratégie et la gouvernance (► 7 Stratégie et ► 8 Gouvernance).

Une deuxième manière de mobiliser le modèle est *plus systémique*. Elle consiste à analyser l'administration publique et à rechercher des solutions en faisant interagir plusieurs dimensions du modèle et plusieurs composantes. Trois des problématiques abordées ici en fournissent une démonstration (localisées par les flèches en T inversé dans la figure V.1) :

- La problématique de l'*intégration des personnes réfugiées et requérant l'asile* illustre comment mobiliser les trois dimensions qui forment le cube de l'administration publique et six composantes : ► 5 Droit, ► 6 Éthique, ► 11 Gestion de la communication, ► 14 Transformation digitale, ► 15 Apprentissage organisationnel et ► 16 Évaluation.
- La problématique de la *conduite d'un établissement de formation* expose une manière de mobiliser deux dimensions qui se complètent : la dimension « normes et stratégie » avec sa composante ► 9 *Leadership* et la dimension « organisation et processus » avec notamment ses composantes ► 11 Gestion de la communication et ► 12 Gestion des ressources humaines.
- La problématique de la *production d'énergie éolienne* montre comment mobiliser deux dimensions et quatre composantes ► 5 Droit, ► 7 Stratégie, ► 8 Gouvernance et ► 18 Gestion de projets.

Nous nous concentrons sur les dimensions et les composantes que nous considérons comme les plus pertinentes en fonction de la problématique abordée. D'une certaine manière, chaque problématique est abordée comme une étude de cas. On y décrit comment concevoir une réponse appropriée de la part de l'administration publique dans le cadre des dimensions et des composantes du modèle que l'on mobilise. On y décrit également les problèmes rencontrés.

Référence

Varenne, F. (2012). *Théorie, réalité, modèle*. Paris : Éditions Matériologiques.