

WS43 – Responsables de l'administration

Session 1

La vision chinoise

- Les ressources et l'environnement tiendront-elles le choc de l'explosion économique chinoise - Quelles conséquences pour la formation aux affaires publiques ?
- comment former les élites administratives chinoises à gérer l'explosion économique et les nouveaux domaines qu'elle génère (les marchés boursiers par exemple, le passage d'une économie entièrement planifiée à une économie de marché pour laquelle les systèmes juridiques ne sont pas encore au point, la nécessité de maîtriser les nouveaux outils juridiques à créer pour s'inscrire dans la mondialisation).
- comment former des fonctionnaires susceptibles d'affronter la complexité géographique et démographique de la société chinoise?
- dans une société où le poids du gouvernement est bien supérieur à celui qu'il est en Europe, les exigences à l'égard de fonctionnaires sont très élevées. Comment la formation peut-elle s'adapter à ces exigences ?
- comment tenir compte de la mondialisation dans les dispositifs de formation ?
- comment les universités (cursus de formation aux affaires publiques de type LMD et très américanisé) et les écoles d'administration pour fonctionnaires (gérées par l'administration centrale et locale) peuvent-elles communiquer davantage entre elles en Chine ?
- Des efforts ont été faits, à partir du dispositif des examens d'entrée dans la fonction publique, pour garantir plus d'équité, comment aller plus loin pour éviter les phénomènes de reproduction des élites administratives ?
- avant 2001, 80% des échanges interuniversitaires se faisaient avec les Etats-Unis. La proportion a beaucoup changé aujourd'hui (témoin le fort développement des échanges de personnes entre l'ENA et les écoles d'administration chinoises) . On va de plus en plus vers une convergence avec les méthodes européennes.

- la mutation nécessaire des systèmes institutionnels de formation aux affaires publiques passe moins, pour l'instant, par des réformes institutionnelles des structures de formation que par l'évolution des contenus.
- le système d'embauche, en Chine, se rapproche de l'économie de marché, et permet aux étudiants de choisir leur secteur. La fonction publique demeure un bon créneau, avec des salaires intéressants. Mais il faut passer un examen très difficile (1 sur 6 admis à l'écrit, puis 1 sur 5 à l'oral, puis dernière mise au point avec le service recruteur) pour y entrer, ce qui explique le fait qu'une faible proportion des étudiants de l'université entre dans la fonction publique.
- la géographie de la Chine est complexe, et les formations sont adaptées aux réalités régionales. Mais il y a un tronc commun entre les différentes écoles, et des classifications administratives communes. Par ailleurs, il y a des échanges pour trouver des éléments spécifiques de contenu.
- au delà d'un certain grade administratif (chu), des fonctionnaires peuvent être mutés dans des entreprises. Au dessous, il est nécessaire de passer un examen. Le passage du secteur privé vers le secteur public est plus difficile. (dissymétrie des ponts entre fonction publique et secteur privé)

Les questions adressées par les Européens aux Chinois

- En quoi les défis économiques influencent-ils la formation ?
- En quoi est-ce un mal d'avoir deux systèmes (universitaire et institutionnel) ? Pourquoi doivent-ils communiquer ?
- Pouvez-vous confirmer qu'à votre sens c'est moins la physionomie institutionnelle des structures de formation que leur programme qu'il faut changer ?
- Le fait que peu d'étudiants des universités chinoises travaillent dans la fonction publique peut-il s'expliquer par des différences de salaires ?
- Comment les fonctionnaires sont-ils recrutés ?
- Pensez-vous qu'il faille une formation adaptée aux provinces et aux différentes villes, ou faut-il une formation identique pour l'ensemble des fonctionnaires ?
- Pensez-vous faire des échanges de postes entre la fonction publique et le secteur industriel privé (entre des fonctionnaires et des chefs d'entreprise)
- La difficulté des procédures d'admission dans la fonction publique ne comporte-t-elle pas le risque pour l'Administration de ne recruter que des personnes qui lui ressemblent (reproduction des mêmes élites).
- Comment évaluez-vous les qualités de formation des universités (modernes) et des instituts d'administration (classique) en matière d'affaires publiques ?
- Des universités ou des nouvelles écoles d'administration, lesquelles vous paraissent les plus adaptés aux besoins actuels de la Chine ?

Session 2

La vision européenne

- Comment enseigner de manière moderne le management (public) dans un Etat démocratique et centralisé comme l'Etat français ?
- Comment moderniser une fonction publique qui globalement donne satisfaction aux Français mais qui s'est rigidifiée
- La gestion publique peut-elle être considérée comme une discipline scientifique en soi ? Comment intégrer les différentes disciplines auxquelles elle renvoie ? N'y a-t-il pas un déficit de pensée théorique sur la gestion publique ?
- Comment développer la performance dans la fonction publique selon une approche nuancée et différenciée (ex : un juge performant est-il celui qui juge le plus rapidement), même s'il en coûte d'être moins tatillon sur les procédures de contrôle
- Comment renouveler le leadership administratif dans les pays européens ?
- Défi de l'introduction de la pratique dans la formation aux affaires publiques (d'où l'importance du nombre de praticiens dans le corps enseignant des écoles d'administration européennes).
- Comment mettre l'accent, dans les formations aux affaires publiques, moins sur les savoirs académiques que sur les comportements, les savoir-faire et les savoir-être ?
- Enjeu de l'évaluation : qui la fait, comment ? Et comment évaluer les politiques sans indicateurs et stratégie politique clairement définie ?
- Comment motiver des fonctionnaires sans avoir le moteur de l'argent ?
- Comment contrôler les élites administratives sans utiliser le bâton ou la guillotine ?
- Les formations permanentes aux affaires publiques ont souvent, en Allemagne, une fonction de mise en lien, de plate-forme d'échange entre

des représentants d'administrations géographiquement distinctes (exemple du système fédéral allemand)

- Dans beaucoup de pays européens comme en Chine, il existe deux types de public dans les formations aux affaires publiques : les étudiants et les fonctionnaires en formation continue. . Il y a en France un problème d'articulation entre la formation initiale et avec la formation permanente.
- L'expérience de mise en place de cours spécifiques d'éthique n'ont pas été probants (manque d'intérêt des élèves). L'éthique passe mieux quand elle est abordée de biais dans des cours non spécifiques. (cas de l'Allemagne)
- L'Etat est l'agent majeur d'organisation de la société française
- En France, environ 25 % de la population active travaille dans la fonction publique (5 millions de fonctionnaires)
- Existence de différences importantes entre les pays européens au regard de la perception des métiers de la fonction publique. Les Français sont attachés au modèle de « carrière », opposé à celui de l'« emploi »
- Les enseignements venant du secteur privé se révèlent peu utiles en matière de formation aux affaires publiques.
- Les comparaisons internationales sont stériles si l'on ne recherche que des modèles à importer puisque chaque contexte est spécifique : chacun doit trouver les indicateurs et les objectifs les plus adaptés à leur situation.
- Le contenu des enseignements s'élargit face à la diversification des profils des étudiants et à l'évolution de la demande de la part des administrations, d'où l'élargissement des programmes notamment en matière de « management public » (évaluation et gestion de projet par exemple).

Les questions adressées par les Chinois aux Européens

- D'où viennent les élèves ? Sont-ils sélectionnés par le gouvernement ou par l'université ?
- L'administration publique ayant un aspect « rite social » et donc une dimension éthique, y a-t-il en Europe des cours autour de l'éthique et de la morale dans ces formations aux affaires publiques ?
- Est-ce que le processus de formation aux affaires publiques garantit aux étudiants de devenir fonctionnaires ?
- Pouvez-vous exposer les priorités dans la réforme de la formation à l'administration publique ?
- Quelle est la structure de la Fonction publique en Europe et quels types d'examens pour y accéder ?
- Les étudiants en administration publique ont-ils des relations avec des fonctionnaires ?
- Sans chercher à imposer le même modèle de fonction publique dans toute l'Europe, est-il envisageable de développer une convergence de méthodes de gestion des ressources humaines ?

Session 3

Les convergences entre sociétés chinoise et européenne

- Same motivation and need to form a bureaucratic elite
- In each case, diversity of training approaches and methods
- In both China and Europe, an increasingly larger portion of training is dedicated to practical items, to concrete questions concerning everyday management (case studies). Theory is no longer predominant.
- We face the same training challenges: how are civil servants best trained? How can they be better prepared to work in the context of globalization?
- Increasing consideration given to questions of society (in China, how can the government contribute to the construction of a harmonious society, to human and social questions – the Chinese speak of “putting people first” -et cetera). In Europe, social issues draw increasing attention.
- The same concern of civil servant evaluation
- The same technical questions being asked, for example, how to implement a rigorous system of training and evaluation

Les divergences entre sociétés chinoise et européenne

- Deux systèmes hétérogènes coexistent en Chine (universités/écoles d'administration). En Europe, les formations, du fait de leur grande diversité, manquent de normalisation.
- Il y a peu de différences entre la Chine et l'Europe sur le plan technique dans les systèmes de formation. En revanche, des différences considérables peuvent être constatées en ce qui concerne la vision de la société.
- Différences sur la manière d'évaluer l'efficacité des fonctionnaires.
- Fort souci chinois d'en finir avec la bureaucratie, l'inefficience et la corruption
- Même si de part et d'autre on peut se retrouver sur des principes communs du type Etat de droit, égalité devant la loi, la transparence et la pertinence de l'administration, certains de ces principes sont davantage, en Chine, de l'ordre du normatif et non de l'ordre du descriptif comme en Europe. Cela relève d'une différence de réalités politiques entre l'Europe et la Chine
- Les Chinois insistent davantage sur l'enjeu des échanges internationaux dans la formation aux affaires publiques
- Différence de signification du mot « élite » en Chine, très à la mode (créativité, diplômes, jeunesse, proximité des hautes sphères) et en Europe, où elle est soit un terme sociologique, soit un concept défini par la personne, par les fonctions exercées ou encore par le grade atteint
- La principale motivation des étudiants chinois qui s'orientent vers la formation aux affaires publiques est celle du « pouvoir »
- Difficile en Chine de séparer l'administratif du politique, alors que c'est un principe de base dans plusieurs pays.

Session 4

Agir ensemble autour des défis communs

- Pour éviter d'en rester aux discours d'intention, mettre sur pied un cadre formalisé d'échanges.
- Valoriser le site Internet IRG/IDHEAP (observatoire des formations aux affaires publiques) pour en faire un outil de réseau, de dialogue et de connaissance mutuelle et un centre de ressources performant : ce serait la base d'un travail commun.
- Mettre sur pied des programmes thématiques précis (transports, environnement, etc.) de coopération en matière de formation aux affaires publiques.
- Nécessité d'étendre le champ de la coopération en matière de formation au-delà du domaine technique (droit, économie, comptabilité...) en coopérant sur la formation au management public en général.
- Poursuivre les forums Chine-Europe, peut-être plus resserrés thématiquement.
- Maintenir un suivi régulier de nos travaux et organiser des rencontres régulières sur des thèmes très précis, pouvant se dérouler dans l'une des différentes écoles européennes ou chinoises.
- Dégager des principes communs pour la mise en place de doubles diplômes entre formations européennes et chinoises aux affaires publiques
- Mettre en place des rencontres de formation croisée Chine-Europe sur des points particuliers concernant la formation des fonctionnaires.
- S'interroger sur la possibilité d'introduire un cours sur l'humanisme européen dans la formation aux affaires publiques en Europe et d'un cours sur les valeurs humanistes des traditions confucianistes dans les formations des fonctionnaires.
- Veiller à se partager le leadership de l'animation des différents programmes engagés.