

MINTZBERG, H (1990) « *Le management, voyage au centre de organisations* », Les Éditions d'organisation / Les Éditions Agence d'arc Paris /Montréal.

ORANGE, G. (1992) «*Les stratégies non budgétaires des villes*», Annales du management, Xièmes Journées nationales des I.A.E., Tome 2 (sous la direction de : R. Le Duff et J. Allouche, Economica, p.609-633

PAPILLON, J.C. (1999) « *La politique municipale peut-elle être créatrice d'emplois ?* » in « Maire, entrepreneurs, emploi», Publié à l'occasion des deuxièmes rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

PETTIGREW, A. M. (1997) « *Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé* », Revue Française de Gestion, Septembre-octobre.

RIGAL et LE DUFF (1996) : « Le Maire-Entrepreneur ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, Presses Universitaires de Pau.

ROBBE, F (2007) « *La démocratie participative* », Edition d'Harmattan, Paris.

SANCHEZ, J.L. (1996) « *Les villes face à la crise* », in « Le Maire-Entrepreneur ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

VAN DE WALLE, S. and BOUCKAERT, G. (2003) « *Public Service Performance and Trust in Government : The Problem of Causality* », International journal of public administration, Vol. 26, p 891-913.

VATTEVILLE, E. (2001) « *Le développement durable : nouvel enjeu de la démocratie locale* », in « Démocratie et management local », Publié à l'occasion des quatrièmes rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

WAECHTER, V. (2001) « *Moderniser et démocratiser les services publics locaux : Le cas des commissions consultatives des services publics locaux* », in « Démocratie et management local ». Publié à l'occasion des quatrième rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

YANG, K. AND HOLZER, M. (2006) "*The Performance-Trust Link : Implications for Performance Measurement*", Public Administration Review, Jan/Feb, 66, 1, P 114.

FOUCHET, R. (1999) « *Performance, service public et nouvelles approches managériales* », Revue politiques et management publique, volume 17, n°02.

GIBERT, P (2003) « *L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ?* », Revue française de gestion, N° 147, novembre-décembre, P 259-273.

GIBERT, P. (1983) « *Le management communal : ses spécificités* », Note, Institut de Management Public.

HENRIET, A. (1995) « *Le paradigme de l'activité appliquée au management des collectivités territoriales* », Actes du Congrès de l'AFC, Montpellier.

HETZEL, P. (1999) « *Le marketing des villes : concept éphémère à la mode ou tendance de fond pour repenser la relation entre élus et citoyens ?* », in « Maire, entrepreneurs, emploi », Publié à l'occasion des deuxièmes rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

HOOD, C. (1991) « *A public management for all seasons* », Public Administration, Vol 69, P 3–19.

HOOD, C. (1995) « *The new public management in the 1980s : variations on a theme* », Accounting, Organizations and Society, 20 (2/3), P 93–110.

JAILLET, M.C., ESTERBE, P. (1996) « *Les villes et la question de la solidarité* », in « Le Maire-Entrepreneur ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

KELLY, J.M. et SWINDELL, D. (2002) « *A multiple-indicator approach to municipal service evaluation : Correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions* », Public Administration Review; Sep/Oct, 62, 5, P 610

LABOURDETTE.A (1996) « *les difficultés des méthodes de gestion privée dans les communes* » in « Le Maire-Entrepreneur ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

LAUFFER, R et BURLAUD, A. (1997) « *Légitimité* », in Encyclopédie de gestion, second édition, Paris.

LAUGENIE, C. (1996) « *La recherche sur la ville et sur les villes : vues perspectives* », in « Le Maire-Entrepreneur ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

LAURENCE, E. AND LYNN, J.R. (1998) « *The new public management : How to transform a theme into a legacy* », Public Administration Review, 58, 3, p 231, May/Jun.

LORINO, P. (1991) « *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités* », Paris, DUNOD.

MARSAUD, J. (1995) « *Recul, déploiement ou déploiement du management dans les communes ? Questions et tentatives de réponse à partir de l'expérience de Saint-Denis* », Politiques et Management Public, Vol 13, N 03, Septembre.

MEYSSONNIER, F. (1993) « *Quelques enseignements de l'étude du contrôle de gestion dans les collectivités locales* », Politiques et Management Public, Volume 11, N° 01, Mars.

MEYSSONNIER, F. et APPEL, V. (1995) « *Gestion de la communication et communication sur la gestion dans les villes* », Politiques et Management Public, Vol 13, N° 03, Sep.

MICHALLET, I. (2007) « *La participation du public à l'élaboration des documents d'urbanisme* », in ROBBE, F. : La démocratie participative, Edition d'Harmattan, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

BARBIER, R. (2001) « *Comment étendre la démocratie aux projets techniques* », in « Démocratie et management local », Publié à l'occasion des quatrième rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

BARTOLI, A. (1992) « *Les origines du management public* », Les cahiers de recherche de L'ESUG-Toulouse, N 142, Septembre.

BARTOLI, A. (1996) « *Le management dans les organisations publiques* », Edition Dunod, Paris.

BENAVENT, C. (1996) « *Aspects éthique et hédoniste de la satisfaction dans les services publics* », in « *Le Maire-Entrepreneur ?* », Publié à l'occasion des première rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

BENETULLIERE, S. (2007) « *Démocratie participative et citoyenneté* », in ROBBE, F. : La démocratie participative, Edition d'Harmattan, Paris.

BERDIER, C. et BOTTA, H. (2000) « *La ville face à ses déchets médicaux diffus : risques et menaces* », in « Maire et environnements, menaces ou opportunités ? », Publié à l'occasion des troisième rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

CANEL-DEPITRE, B. (2001) « *La démocratie locale : modalité de gestion d'une ville* », in « Démocratie et management local », Publié à l'occasion des quatrième rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

CARASSUS, D. (2002) « *L'audit externe des villes et de leurs satellites : contribution à la compréhension des pratiques contractuelles dans une perspective d'évolution du système d'information de gestion local* », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, UPPA.

CASTAIGTS, M. (2005) « *Les politiques publiques locales* », Cours DESS Management Public, IAE-NANCY.

COOPER, S. ET KIERSTEAD, J. (1998) « *Repenser les programmes concernant les cadres de direction au sein de la fonction publique fédérale canadienne* », Analyse documentaire, Direction de la recherche de la commission de la fonction publique, Canada.

DAFOUR, S (2007) « *Conseil de quartier : une riche expérience* », in ROBBE, F. : La démocratie participative, Edition d'Harmattan, Paris.

DEBBI ALI (2008) : « *Les enjeux de l'émergence des innovations managériales dans les villes : le cas de l'adoption des indicateurs de performance* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE - UPPA, PAU, France.

DOUENCE, J.C. (2004) « *Le choix du mode de gestion du Service Public Local : Eclairages pluridisciplinaires* », in « Management local, de la gestion à la gouvernance », Publié à l'occasion des sixièmes rencontres « Ville-Management », sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Ed Dalloz.

FREEMAN.R.E (1984) « *Strategic management: A stakeholder approach* », Pitman.

FARNHAM, D., HONDEGHEM, A. ET HORTON, S. (2005) « *Staff participation and public management reform, some international comparisons* », Palgrave Macmillan.

FARNHAM, D., HORTON, S., BARLOW, J. AND HONDEGHEM, A. (1996) " *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*", Macmillan Business, Houndmills.

CONCLUSION

Les travaux scientifiques sur les villes et leurs singularités de gestion ne datent pas d'aujourd'hui, et nous citons ici le livre d'IBN KHALDOUNE : « L'introduction » (1377), qui décrit la ville et la vie collective. Ils trouvent souvent leurs fondements dans les études sociologiques qui mettent en évidence les différentes configurations de la vie collective. Au fil des siècles et des décennies récentes les citoyens ont dû individuellement (action naturelle) et collectivement (de la tribu aux organisations récentes et multiples) imaginer et concevoir les solutions aux défis contemporains que posent le développement de la ville. Simultanément, une évolution a marqué les moyens de gestion des affaires de la communauté, caractérisée par le passage de la gestion par la sagesse et la lenteur des transformations, à des modes managériaux techniques plus adaptés à des mutations plus rapides et profondes de la ville et de ses environnements.

Nous avons montré dans ce travail avec nuance l'évolution du management public local, et la quête permanente de l'amélioration des modes de gestion pour pouvoir mieux répondre aux besoins des citoyens – électeurs. Le nouveau management public (a new public management) a apporté des réponses, et il a inclus des « ingrédients » pour faire évoluer l'action publique locale.

La dernière tendance dans ce sens, est d'impliquer de façon plus consistante les citoyens dans la gestion des affaires municipales. Ainsi, cette implication assure une action publique interactive, et garantis des politiques de proximité et une vraie citoyenneté.

De ce fait, et comme l'implication des citoyens dans les activités municipales est inévitable dans le nouveau management public, on devrait inviter le législateur algérien à prendre en considération cette tendance dans l'adoption de la nouvelle loi de la commune. On recommande ainsi que les élus locaux s'orientent plutôt vers l'implication des citoyens, durant le mandat électoral, et non seulement au début et à la fin du mandat.

Enfin, les voies de recherche sur l'implication des citoyens dans l'action publique locale sont nombreuses, notamment dans le contexte des communes algériennes. Les efforts et l'engagement des élus, les formes et les modes et les outils d'implication des citoyens, ainsi que l'impact de cette implication dans l'amélioration de la performance publique locale, présentent des pistes de recherche à explorer.

leurs implications dans l'évaluation de la performance municipale sont plus qu'importants dans la constitution des indicateurs de performance.

Sur ce sujet, BOUCKAERT et VAN DE WALLE (2003) ont étudié « dans une perspective de causalité » les liens entre la performance de l'action publique et la confiance et la crédibilité chez les citoyens¹⁰. D'autre part, YANG et HOLZER (2006) recommandent pour mieux développer les systèmes de mesure de la performance dans le secteur public une forte implication des citoyens ce qui permet de lier entre la performance et « leur confiance ». Dans tous les cas, il s'agit de faire les liens entre les indicateurs de performance et la satisfaction des usagers : plus on prend connaissance des avis des citoyens, plus on prend les bonnes décisions à la base des bonnes mesures de performance (KELLY et SWINDELL, 2002). Plus on tient compte des jugements des citoyens, plus en aura des IP pertinents (RYZING, 2006). Ainsi, MARSAUD (1995) estime que plus le niveau d'implication des citoyens dans l'action publique locale est haut, plus il y aura une amélioration des outils de gestion.

De ce fait, si la négligence des jugements et des avis des citoyens sur la performance publique locale persiste dans la ville, le développement des outils de gestion sera influencé négativement. L'impact négatif sur le niveau de développement des IP et d'autres outils de gestion pourrait être confirmé dans le cas d'absence des questionnaires de satisfaction qui traduit l'intervention des citoyens dans les démarches d'évaluation de la performance. Et enfin, dans un autre élan, nous supposons que la ville qui établit des indicateurs de performance sans implication directe ou indirecte des citoyens rencontrera éventuellement des difficultés dans la mise en place.

Par ailleurs, les citoyens n'attendent pas l'initiative et la demande de l'administration municipale pour intervenir dans l'évaluation de la performance :

10-Les auteurs estiment que "a unilateral focus on performance will not be sufficient since the perception and the definitions of performance are not only created in government-citizen interactions, but also in every day citizen-citizen relations. Restoring trust in government cannot just be based on a managerial action-plan but requires social engineering as well. The core question should therefore be how government can alter these perceptions and evaluation criteria in a way that is acceptable in a democratic society."

il existe ce qu'on appelle « l'activité de la société civile », « l'action de citoyenneté » et « l'opinion publique ». Ce mouvement pousse l'administration municipale à prendre en compte les jugements des citoyens, de leurs pétitions, de leurs plaintes, mais aussi les jugements des associations (culturelles, sportives...), les associations de quartiers et « des nobles de la ville ». Dans ce sens, GIBERT (2003) plaide pour une articulation entre l'information managériale et le reporting externe vers les citoyens, tout en admettant que la transparence totale se révèle souvent illusoire.¹¹ Donc, nous supposons que cette pression varie d'une ville à une autre, et que le développement des IP est associé négativement à un niveau bas de cette pression. Dans une ville où les citoyens n'exercent pas une forte pression pour avoir les informations auprès de l'administration et du conseil municipal, l'adoption des IP semblait affaiblie.

Nous avons montré dans un travail précédent (DEBBI, 2008) sur les indicateurs de performance dans les villes françaises, qu'une faible implication des citoyens dans les démarches d'évaluation de la performance locale limite l'adoption des indicateurs de performance. Nous avons conclu alors qu'une meilleure prise en compte des jugements et des avis des citoyens est indispensable pour développer des indicateurs d'impact (OUTCOMES). L'importance de l'implication des citoyens dans les démarches d'évaluation montre en effet que le conseil municipal devrait prendre en compte dans toutes ses actions le rôle des citoyens dans la gestion des activités municipales.

L'implication des citoyens est devenue alors indispensable pour gérer les affaires des citoyens avec plus d'efficacité, notamment dans l'élaboration et l'exécution des politiques publiques locales. Il faut savoir en l'occurrence que l'origine de plusieurs nouvelles politiques locales est bien évident les citoyens et leur action civique. De ce fait, impliquer les citoyens dans le management de la ville n'est plus une utopie ou un slogan de mode, mais plutôt une nécessité pour améliorer l'action publique locale.

11- L'auteur indique que : « On peut cependant penser que si l'exigence d'information sur les résultats en provenance des organisations publiques doit être moralement plus forte que celle qui s'exerce sur les entreprises, elle reste encore pratiquement plus faible, et que la pression que pourrait exercer le citoyen-contribuable en la matière demeure encore faible. »

élus, mais ils devraient suivre et juger l'action du conseil municipal et ses politiques publiques.

En effet, la définition des parties prenantes qui peut avoir une large acceptation dans les différents contextes est celle donné par FREEMAN (1984) : « une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».⁸

De ce fait, il nous semble que le secteur public peut avoir plusieurs acteurs et parties prenantes qui peuvent être classées dans des catégories. Cette idée était le centre de travail de FARNHAM, HONDEGHEM et HORTON qui ont essayé de donner une typologie des parties prenantes dans le secteur public. Ils identifient cinq catégories d'acteurs qu'ils qualifient de parties prenantes: les politiques, les managers publics, les agents, les conseillers externes et les citoyens⁹. En effet, l'identification des parties prenantes se fait à la base des critères de distinction afin de proposer une typologie quelconque, et ces auteurs ont basé sur les rapports de force : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Selon les auteurs, Le model traditionnel Wébérien, n'identifie que deux catégories d'acteurs clés dans le système administratif : les politiciens pour la conception des politiques et les administrateurs ou techniciens pour les conduire et les exécuter. Selon le paradigme de la nouvelle gestion publique, le rôle des managers et des agents publics ne se réduit pas uniquement à l'exécution passive des décisions politiques car ceux-là peuvent participer activement dans la mise en œuvre des politiques publiques. Les citoyens se voient accordés plus d'attention, d'une part comme usagers et consommateurs et d'autre part comme partenaires des gouvernements dans le cadre de la nouvelle gouvernance.

Les citoyens sont donc dans la littérature de la gouvernance publique locale une séquence indispensable pour réussir toute initiative d'amélioration des services municipaux. La réalité montre que dans les pays assez développés et démocratisés, les conseils municipaux prennent en compte les avis des

8- Freeman.R.E, Strategic management: A stakeholder approach, 1984, Pitman.

9- Farnham D., Hondeghe A. et Horton S., Staff participation and public management reform, some international comparisons, Palgrave Macmillan, 2005, page 44

citoyens et les orientations de leurs instances représentatives. Ils allaient même à inventer des formes d'implication des citoyens dans la gestion des affaires municipales, ce qui conduit à une implication effective des citoyens.

4.2 L'implication effective des citoyens :

L'implication des citoyens dans l'action publique locale est étudiée dans plusieurs dimensions (ROBBE, 2007). La citoyenneté actuelle suppose que les citoyens ont droit aux informations auprès des élus sur les réalisations des politiques publiques locales. Les citoyens interviennent même dans la conception des politiques à travers des associations et des instances locales tels que les conseils de quartiers (DAFOUR, 2007). Les élus sont invités donc, dans le cadre de la démocratie participative pratiquée notamment aux États-Unis, à consulter et à connaître les jugements des citoyens sur les performances locales à travers deux grands mécanismes : les sondages délibératifs (villes allemandes) et les conférences de consensus (originaires des villes des États-Unis) (BENETULLIERE, 2007). À travers ces mécanismes, les jugements pourraient être intégrés dans les processus de décision politique. D'autre part, l'implication des citoyens pourrait permettre de mieux établir les documents administratifs et les outils de gestion locale. C'est le cas avec l'élaboration des documents d'urbanisme (les plans locaux d'urbanisme, les cartes communales, et les PDAU et les POS dans les communes algériennes). Ce cas de figure montre une manifestation de la démocratie participative (MICHALLET, 2007). Mais, peut-on imaginer une implication des citoyens dans la conception des outils de gestion?

De titre d'exemple, dans le cas des indicateurs de performance, l'administration municipale enregistre trois types : les INPUTS, les OUTPUTS et les OUTCOMES. Dans les deux premiers types d'indicateurs, l'implication des citoyens ne semble pas vraiment nécessaire pour les constituer. Dans le dernier type, OUTCOMES, au contraire, elle apparaît comme inévitable. Les indicateurs d'outcome mesurent l'impact des actions locales et incluent des indicateurs de satisfaction des usagers vis-à-vis des services et biens fournis par la ville. De ce fait, il semble que les avis des citoyens, leurs jugements,

mance management » sont distinguées par HOOD (1995) dans la doctrine du NPM : une focalisation sur l'autocontrôle comme forme de responsabilisation des hauts fonctionnaires, une formalisation des indicateurs et des mesures de performance et de réussite, et enfin une focalisation sur le contrôle des outputs. Ces dimensions s'ajoutent à d'autres composantes du NPM (citées par l'auteur) : le découpage des structures en unités selon la nature des produits ; l'introduction des règles de concurrence et des marchés, nationaux et internationaux ; l'intégration des modes de management du secteur privé dans la gestion publique ; le renforcement des mesures de rationalisation des dépenses publiques et la recherche de l'efficacité. L'auteur expose les arguments de changement, les doctrines remplacées, les formes et les modes de changement et les possibles formes d'implication de l'aspect comptable.

Tableau: The New Public Management (HOOD, 1995)

Doctrine (rules vs. discretion)	More emphasis on visible hands-on top management	Explicit formal measures standards and measures of performance and success	Greater emphasis on output controls
Typical justification	Accountability requires clear assignment of responsibility not diffusion of power	Accountability means clearly stated aims, efficiency needs hard look at goals	Need for greater stress on results
Replaces	Paramount stress on policy skills and rules, not active management	Qualitative and implicit standards and norms	Stress on procedure and control by collaboration
Operational significance	More freedom to manage by discretionary power	Erosion of self-management by professionals	Resources and pay based on performance
Some possible accounting implications	Fewer general procedural constraints on handling of contracts, cash, staff, coupled with more use of financial data for management accountability	Performance indicators and audit	Move away from detailed accounting for particular activities towards broader cost center accounting, may involve blurring of funds for pay and for activity

De tout ce qui précède, il nous paraît que le NPM était porteur d'un effet de mode qui a vraiment passionné les théoriciens, attirés selon HOOD par les opportunités de ce nouveau courant de recherche. Il a passionné également

les praticiens qui ont surfé sur la vague du « mimétisme » des réformes et de modernisation du secteur public.

Par ailleurs et avec la distance, il est évident que les écrits sur le NPM mettent en relief la préoccupation accrue manifestée par les organisations publiques envers les questions de l'efficacité et de l'efficacités. L'attention donnée à ces sujets n'est pas récente, mais elle constitue les fondements du management public lui-même. De ce fait, comme ce souci persistait, les organisations publiques n'ont cessé de chercher les modes et les outils de gestion qui pourraient y répondre. Dans les années quatre-vingt, plusieurs thématiques ont alimenté les débats dans le secteur public, notamment la démarche qualité, vue comme l'extension des débats sur l'efficacité et l'efficacités. Ces concepts étaient étudiés dans leur globalité en s'orientant vers l'étude de la performance des organisations. Ils le sont encore dans les axes de recherche de nouveau management public.

Le concept multidimensionnel de « performance management » qui alimente plusieurs théories et concepts, a maintenant dépassé l'analyse restreinte des variables qui génèrent la performance. La tendance actuelle est plutôt orientée vers l'étude des pratiques des organisations, des modes de management de la performance et le pilotage de la performance.

4) EVOLUTION DU MANAGEMENT PUBLIC LOCAL VERS L'IMPLICATION DES CITOYENS : UNE VÉRITÉ ?

Les municipalités évoquent de plus en plus les questions de la proximité dans la gestion des affaires des citoyens, et de l'implication des usagers dans les choix des politiques publiques engagées. Elles s'intéressent de plus en plus aux enquêtes de satisfaction des usagers dans la ville, ainsi qu'aux apports du « marketing public » et du « marketing territorial ».

4.1 L'approche des parties prenantes et l'implication des citoyens :

La littérature montre que les citoyens constituent une partie prenante dans la ville, et en conséquence, ils interviennent dans la gestion des affaires locales. Leur rôle ne se limite pas seulement dans les élections et le choix des

diverses de réformes lancées dans le monde : « projets de service » en France, « nouvel élan » au Royaume-Uni, et « service public 2000 » au Canada (HOOD C. 1995).

Par ailleurs, ce label de pensée est souvent utilisé tel quel en anglais et porte avec lui l'idée sous-jacente de « la bonne gestion ». HOOD C. (1995) montre dans son étude sur les formes de NPM dans les différents pays du monde, que les pays anglo-saxons marquent une large acceptation de ces méthodes. Ceci n'a pas empêché des auteurs francophones d'importer le concept et de l'adapter : le nouveau management public. Le terme « new » s'inscrit dans l'air du temps et du changement : les nouvelles politiques, les nouvelles industries, le nouvel élan de la décentralisation, etc. Mais est ce vraiment nouveau ? Si selon POLLITT (1993 in HOOD 1995) « le nouveau management public est principalement un phénomène anglo-américain de l'époque de « REAGAN et THATCHER », et si les premiers auteurs sont des anglo-saxons (HOOD, POLLITT, FARNHAM), on peut avec BARTOLI (1996) regarder vers l'arrière et on trouvera une origine de la discipline déjà dans les travaux de l'allemand Max WEBER !

En fait, « le concept » du NPM est controversé : il est originaire du langage politico-administratif et ne trouve pas ses fondements dans les sciences de gestion. Il y a même des auteurs (LAURENCE E., LYNN J. 1998) qui considèrent que la notion n'est qu'un effet de mode qui attire les praticiens comme les théoriciens (une remise en cause du concept). Or les écrits sur ce concept mettent en évidence le contexte et les facettes de l'évolution du management public et ses outils.

3.2 Les nouvelles démarches managériales

Plusieurs travaux décrivent les axes et le contenu du nouveau management public. Dans les visions synthétisées, FOUCHET R. (1999) fait référence à PETTIGREW A. (1997), qui considère que « le new public management vise ni plus ni moins, à favoriser le passage de modèles et de gestionnaires du secteur privé vers le secteur public ». Cette vision a généré la question de transférabilité des outils de gestion du secteur privé vers le secteur public,

ainsi que la question de l'adaptation. Par ailleurs, les dimensions de NPM ont été l'objet d'écrits détaillés et développés :

- FARNHAM, HONDEGHAM et HORTON (1996) résument les dimensions du new public management par les points suivants :
 - La transformation de l'administration publique de la logique politique et démocratique à la logique d'efficience et d'efficacité ;
 - Le transfert des outils du secteur privé vers le secteur public, en se focalisant sur la préoccupation de satisfaction des usagers ;
 - Des pratiques économes, une bonne gestion des contraintes financières ;
 - Amener le secteur public vers les orientations du secteur privé.
- COOPER S. et KIERSTEAD (1998) considèrent le new public management⁷ comme « une philosophie ou étape du reforme de l'action gouvernementale », et retiennent huit axes principaux :
 - La réduction des coûts ;
 - La désagrégation de la structure bureaucratique par des agences ;
 - L'introduction des mécanismes de marché ;
 - La décentralisation et la délégation des responsabilités ;
 - La focalisation sur la qualité et la satisfaction des clients ;
 - L'orientation vers les termes du contrat et de la rémunération à la performance ;
 - La distinction entre les usagers et les contribuables ;
 - Et l'introduction du « performance management ».

Le dernier axe (the performance management) est primordial dans les écrits sur le NPM et implique plusieurs dimensions. Trois dimensions du « perfor-

7- Les auteurs dénomment aussi ce courant : la nouvelle gestion publique (NGP).

La recherche de la légitimité est souvent la préoccupation primordiale du conseil municipal élu par le suffrage universel. Une légitimité maintenue dans le temps est un facteur rassurant pour les élus, dans le sens où elle favorise « la pérennité du conseil municipal ». Le management public est le révélateur de la notion de légitimité dans les organisations, et BURLAUD et LAUFFER (1997) estiment qu'elle concerne toutes les actions humaines et trouve une formalisation dans le droit : une action légitime est une action fondée en droit et ou en justice. Le management est une catégorie particulière de ces actions, et il est concerné par la légitimité : « Les outils de gestion constituent des sources de légitimité. Une légitimation par les méthodes dans la mesure où elles font partie du stock de méthodes auxquelles les organisations peuvent faire appel pour légitimer leur action » (BURLAUD et LAUFFER, 1997).

Les élus s'efforcent donc « de développer leurs pratiques démocratiques qui cherchent et multiplient de nouvelles formes d'information, de consultation et de participation des citoyens »⁶. La relation avec les électeurs suppose une grande attention et forte sensibilité en matière de satisfaction des besoins et de transparence dans la gestion de l'argent public. Ces préoccupations poussent les maires à adopter des outils de gestion socialement perçus comme indicateurs de bonne gestion, et susceptibles de renforcer leur légitimité.

La reddition des comptes est un exemple évident de l'intérêt des outils de gestion. L'évaluation des politiques publiques apparaît aussi comme un moyen de légitimation des choix politiques. Les mandataires exploitent ces démarches pour convaincre les citoyens de leur maintenir leur confiance. Les exemples sont nombreux de démarches managériales mises en œuvre par les dirigeants locaux qui remplissent cette mission de légitimation, de façon occasionnelle ou permanente, en particulier en début et fin de mandat. Ces démarches managériales peuvent être considérées comme trop souvent occasionnelles et ne permettent pas la continuité à cause de leur finalité principale : parler à l'électeur, légitimer son action.

En effet, dans un contexte qui connaît des fortes évolutions et mutations, l'organisation municipale, le système de gestion et les modes de management

6- MARSAUD J., Politiques et Management Public, 1995.

sont en interaction. Ils doivent prendre en compte les meilleures relations avec les électeurs, les concepts de performance et l'obligation de faire savoir ! Cette relation élus-électeurs est au cœur de la thématique de gouvernance (spécifique au contexte multi-acteurs de l'action locale), et nécessite une cohabitation des deux logiques : managériale et politique. Cette complexité ainsi que l'ambiguïté de l'action locale ont été les ingrédients majeurs du dynamisme du développement des nouveaux modes de management public (LABOURDETTE, 1996). Ces modes de management ont été l'objet d'étude d'un cadre d'analyse dit : le nouveau management public (NPM).

3) LES APPORTS DU « NEW PUBLIC MANAGEMENT »

En effet, toutes les innovations de management public ont été l'objet de plusieurs études scientifiques. Nombre d'entre-elles se focalisent sur le pilotage de la performance dans les organisations publiques. Elles se rassemblent en fait dans le courant d'analyse : « the new public management ».

3.1 The New public management : les hypothèses sous-jacentes

Le secteur public a connu des évolutions et des transformations qui ont accompagné les mutations citées supra, et qui se manifestent par ce qu'on appelle couramment « les réformes du secteur public ». Ces réformes ont marqué les années 80, notamment les démarches initiées par REAGAN aux États-Unis, THATCHER au Royaume-Uni et ROCARD en France. Le mobile de ces démarches était souvent la remise en cause de l'ancien paradigme de l'administration bureaucratique accusé de plusieurs déficiences : le statut rigide des fonctionnaires, la focalisation sur les dépenses et les moyens, la lourdeur des procédures, etc. HOOD C. (1995) estimait ainsi que « l'ancien paradigme de l'administration publique est remplacé par un nouveau paradigme global : the new public management ».

On considère que « the new public management » (NPM) est une tendance ou une phase qui implique les nouveaux modes de gestion souvent importés au secteur public. Cette tendance rassemble les démarches particulières et

sociologie et la gestion : BENAVENT (1996) et HETZEL (1999) donnent des démonstrations sur l'intérêt accru des outils de gestion dans la gestion de telles actions publiques locales.

2.2 Le management public local en évolution avec les mutations socioéconomiques

Le management et les outils de gestion sont au service de la ville pour gérer les activités qui leur sont spécifiques et esquissées supra, ce qui inclut la planification, la coordination, la coopération et l'évaluation des politiques publiques locales.

Tout ce qui est précède traduit que le management est perçu comme indispensable à l'action publique locale pour satisfaire les mutations sociales et l'évolution des besoins des usagers, que certains comme MARSAUD (1995) présentent comme la première cause de l'évolution du management public local.

Toutefois, cette satisfaction des usagers doit être envisagée dans les limites de la disponibilité des ressources, et donc en tenant compte – entre autres – des contraintes financières. Ces contraintes ont constitué des mobiles principaux de l'adoption des nouvelles techniques de gestion dans le secteur public, en particulier en cherchant la rationalisation des dépenses publiques. Le signal de cette évolution a été donné par les outils adoptés pour faire face aux contraintes financières : le vieux RCB (la rationalisation des choix budgétaires ou le PPBS) en est une illustration flagrante. Cette démarche est qualifiée par BARTOLI A. (1992) de première tentative de formalisation des méthodes de planification dans le secteur public. La RCB peut être analysée comme un ensemble des techniques qui permet de faire les meilleurs choix en matière de dépenses, et de concrétiser l'articulation entre les décisions politiques et leur mise en œuvre. Cette démarche en fait constituait une forme d'évaluation ex-ante – prévisionnelle – des politiques publiques.

Le résultat décevant du RCB (GIBERT, 2003 ; BARTOLI, 1992) n'a pas amené les organisations publiques à abandonner la recherche de nouvelles

techniques de gestion, mais au contraire, il les a amené à améliorer l'existant et adopter des techniques et des méthodes plus appropriées. Le service public et les collectivités publiques précisément ont vécu un développement considérable en matière d'outils de gestion et de modes de management, notamment après les actes de décentralisation (MEYSSONNIER, 1993, 1995). Les communes se trouvaient face à des responsabilités énormes liées à une modification des structures (compétences accrues), et dans un équilibre de budget communal nouveau, et le maintien de la bonne santé financière. Depuis que les villes ont eu l'autonomie financière, la possibilité d'emprunt et les larges terrains d'investissement, elles devenaient responsables devant plusieurs acteurs, notamment devant les créanciers⁴. Ces efforts ont permis aux villes de maintenir un taux d'endettement acceptable⁵. La ville a donc été obligée de concevoir des modes managériaux plus adaptés à ces nouveaux équilibres financiers. Pour ce faire, les villes ont développé des comptabilités spécifiques et adaptées (pour les villes françaises, de la M 11 à la M 14). Elles ont amélioré leur capacité de négociation avec les financeurs en se basant sur les techniques issues de la gestion financière (du secteur privé), des techniques de choix des investissements, et des outils de prise de décision. Le recours aux démarches managériales est étendu vers d'autres perspectives comme l'audit, et pas uniquement pour réduire des situations particulières telles que les fraudes (CARASSUS, 2002). La littérature professionnelle et les démarches de consultance évoquent actuellement des outils de pilotage de la performance financière de la ville, de la démarche prospective et de la stratégie locale.

La contrainte financière pousse le développement des outils de gestion, ne serait-ce que pour répondre à la nouvelle contrainte politico-sociale de l'obligation de rendre des comptes aux citoyens, ou de mettre en relief le travail du conseil municipal, et donc sa légitimité.

4- Les villes françaises cherchent en permanence à améliorer la capacité d'autofinancement, à accroître les investissements et adopter des politiques de désendettement (Les comptes des communes, 1999).

5- Le paiement des intérêts représente 4 % de leurs dépenses de fonctionnement, contre 12 % au début des années 1990 : Antoine REVERCHON, Article de presse : Le Monde, France, 12 mars 2008.

concept du « service public local » à celui de « l'activité publique locale » et en conséquence de l'administration publique locale au management public local. En fait, selon LORINO (1991), une activité « est un ensemble de tâches élémentaires : réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à un savoir-faire spécifique, homogènes du point de vue de leur comportement de coût et de performance, permettant de fournir un output à un client interne ou externe à partir d'un panier d'inputs ». Les activités se combinent en chaînes ou en réseaux dotés d'un objectif commun.

En ce qui concerne la première catégorie des activités locales (l'intervention directe : l'activité « faire »), la ville affiche plusieurs modes de gestion suivant les domaines d'intervention. Indiquons ici quelques domaines et modes de gestion qui correspondent :

- Le ramassage et le traitement des déchets ménagers avec des modes et des techniques nouvelles pour faire face aux nouveaux défis. Les modes de management cherchent à résoudre les failles constatées antérieurement dans l'activité (BARBIER, 2001 ; WAECHTER, 2000), mais aussi à concevoir les meilleurs circuits et traitement (BERDIER et BOTTA, 2000). L'externalisation se pose comme une solution managériale que les communes qualifient parfois de meilleure issue pour faire des économies, ou pour optimiser le traitement et recourir aux nouvelles techniques de l'entreprise privée. Les apports de la gestion et du management en matière du développement durable pourraient constituer des moyens pertinents pour confirmer le maire dans son rôle de stratège et mobilisateur des acteurs vers la protection de l'environnement et « la ville durable ». (CANEL-DEPITRE B., 2000) ;

- La distribution de l'eau potable, l'éclairage public, la voirie communale, le transport urbain sont d'autres activités fonctionnellement voisines de service public. La ville a une préoccupation majeure en la matière qui ne se limite pas à délivrer le service, mais à le faire dans les meilleurs tarifs et avec une haute qualité. Elle peut aussi chercher à agir sur les comportements des usagers, par l'éducation ou la communication

2- HENRIET A., AFC, 1995.

par exemple. Une connaissance simpliste de ces activités pourrait laisser penser que l'on peut procéder à une « administration » seulement conforme aux dispositifs réglementaires. Mais la réalité montre que les villes ont diversifié les modes de gestion de ces activités, de la gestion en régie directe à la délégation à une personne distincte publique ou privée. La diversité des modes de gestion du service public ne revient pas seulement aux facteurs : historiques et politiques, mais aussi aux enjeux économiques et financiers qui décrivent les décisions prises et les choix retenus par les maires. Par une enquête auprès des communes françaises sur les facteurs explicatifs du choix du mode de gestion du service public, DOUENCE (2004) montre que les facteurs managériaux existent même s'ils sont modestes par rapport à la domination des facteurs politiques et juridiques dans le choix du mode de gestion ;

L'action sociale est différente. Elle était une compétence étatique et est décentralisée au niveau local. Elle requiert le concours de plusieurs acteurs, y compris les communes³. Entre action sociale et action économique, se trouve le maillon de l'emploi qui nécessite parfois « une politique de développement » dans le contexte de la ville pour résorber le chômage indiquait PAPILLON (1999). La ville a un rôle central dans l'action sociale qui est souvent une priorité politique (SANCHEZ J.-L, 1996), et les maires agissent par une diversité d'interventions : l'instruction des dossiers, suivi des bénéficiaires, offre d'insertion professionnelle, animation des dispositifs d'insertion pour les jeunes,... Dans ce domaine, les techniques de gestion sont là pour aider les maires à piloter les activités, en cherchant l'économie des ressources, ainsi que pour communiquer. JAILLET et ESTEBRE (1996) indiquaient que la ville est invitée à faire face aux différentes inégalités sociales, et devrait s'occuper de la cohésion sociale dans le cadre de « la solidarité ». Pour écouter et répondre aux besoins des personnes défavorisées, les actions et outils interrogent la

3-En fait, ce domaine d'action a constitué le fondement de la commune dans ses premières époques, mais qui a perdu une partie de son importance, notamment avec la montée de l'individualisme dans les sociétés, par rapport à d'autres domaines contemporains tel que l'activité économique de la commune.

résidents-usagers. L'image sur cette institution pourrait être comme suit : une organisation qui détient des moyens (financiers, humains, patrimoine), qui a des finalités externes (satisfaire l'intérêt collectif [intérêt général et utilité publique]), dirigée par des représentants choisis par les habitants et qui produisent des services. HENRIET A. (1995) propose une telle définition managériale de la ville : « Une organisation, qui à partir de ressources durables en hommes et en capital, poursuit des finalités externes locales dont la détermination est soumise au pouvoir du citoyen, en produisant des services qui échappent peu ou prou aux régulations du marché ». La commune est définie aussi par GIBERT P. (1983) « comme une organisation publique qui possède des particularités ». En l'occurrence, nous retenons la définition d'ORANGE G. (1992) : « La ville est une organisation non-marchand complexe, qui nécessite des modes et outils de management de plus en plus adaptés et compatibles avec le caractère complexe des actions publiques locales ».

2) LE MANAGEMENT PUBLIC LOCAL : ÉVOLUTIONS ET DÉTERMINANTS

Le management public des villes ne peut pas être vu seulement comme un construit humain et technique actuel, mais aussi devait être abordé dans sa globalité en s'intéressant à ses fondements naturels car il revient aux origines de la tribu et du village lui-même. Le point commun qui rassemble « ville » et « management » est bien évident : l'objectif. L'objectif de vivre ensemble dans une ville, où chacun spécialise ses activités au service des autres et pour consommer celles des autres, est bien clairement le même objectif (conceptuellement) qui amène à développer les modes de management de cette vie collective.

2.1 Evolution de l'action locale

Le management d'une organisation se caractérise par les processus de planification, d'animation, de coordination et d'évaluation des activités des différentes natures (BARTOLI, 1996). Les méthodes, techniques et outils de management sont devenus de plus en plus indispensables pour gérer l'action locale et les affaires des citoyens, qui évoluent en permanence avec le

temps. MARSAUD J. (1995) propose la définition suivante : « Le management public local se définit par la volonté, les moyens et techniques utilisés pour agir efficacement sur le développement et l'aménagement de la ville, sur les grands problèmes de société pour, d'une manière générale, répondre aussi bien que possible aux besoins de la population dans sa diversité, pour développer l'efficacité des politiques communales ». On peut retenir avec lui que la gestion territoriale dans plusieurs pays a profondément évolué ces dix dernières années, et les mutations concernent tout autant l'environnement que le contenu de la gestion dans toutes ses composantes : pouvoirs plus étendus des institutions locales, émergence d'une fonction publique territoriale qualifiée, affinement et complexification des politiques locales, développement des outils et des méthodes de gestion, dynamisation et diversification de l'action locale. L'explosion des champs d'action de l'institution municipale est en corrélation avec le développement accru des besoins publics : besoins des individus et besoins des institutions. Elle rend l'amélioration et la diversification des modes de gestion de plus en plus inévitables. Cette dynamique structurelle de la ville appelle une forte contribution des différents domaines scientifiques et technique tels que : le droit, l'économie, l'urbanisme, la sociologie et le management. LE DUFF et RIGAL (1996) indiquaient que « Le développement des activités de la ville impose l'élargissement et la coopération des disciplines qui peuvent aider les décideurs concernés à atteindre de nouveaux objectifs et à le faire dans les meilleures conditions d'efficacité et d'efficience ». Admettant qu'il y a deux types d'activités locales : des activités liées aux services publics, et d'autres qui consistent à coordonner et fédérer ces activités, et dont l'ensemble constitue ce qu'on appelle « l'action publique locale », la ville se gère dans une perspective dynamique, avec des activités dynamiques, et donc des modes et des outils de gestion dynamiques.

Avant d'aborder la substance du management de l'action locale, il convient de signaler que la dénomination en a longtemps et souvent été « la gestion du service public », fortement inspirée de travaux et manuels du droit public. Or, après l'apparition du management dans ses formes actuelles, on est passé du

avec les trois dimensions : économique, sociale et environnementale ; voir VATTEVILLE. E, 2001).

Les trois dimensions concernent toutes les communes, institutions administratives des villes, avec des degrés différents, alors que le facteur qui génère une distinction considérable entre elles est bien évidemment le développement économique. La ville est un lieu de production de services, et en particulier de services publics municipaux, des produits intermédiaires et des services nécessaires à l'activité économique. Les économistes ont alimenté la connaissance de nombreux travaux sur le développement économique local, la fiscalité locale et les pôles industriels,... en montrant le nouveau facteur générateur et créateur de la ville et d'un territoire. Dans la vie moderne, l'économie est prépondérante dans la constitution de la ville, en conditionne la dimension sociale qui sera issue des satisfactions futures.

1.2 La ville : régulation et gouvernance

L'évolution générale a touché le conseil municipal, qui passe d'un ensemble de sages qui partagent les problèmes des gens, à un ensemble qui détient un pouvoir gagné par un suffrage universel par la promesse d'une amélioration du bien-être et du confort économique et social. L'ensemble élu et son administration se trouve face à des forces et des acteurs économiques (les entreprises par exemple) qui étaient probablement les financeurs de la campagne électorale et qui demandent la protection de leurs intérêts et la satisfaction de leurs besoins. Ces entreprises, « êtres étranges » disait MINTZBERG H. (1990), ont changé les fondements de la ville en avançant peut-être devant la dimension sociale ; la dimension économique qui implique le service public et les différents produits de la ville.

Ce constat rapide essaie de rappeler que la ville rassemble plusieurs parties prenantes, plusieurs enjeux et plusieurs besoins exprimés. En essayant de satisfaire les parties prenantes, « la coalition dominante » adopte une stratégie qui pilote la dynamique urbaine pour arriver à une configuration équilibrée sur les critères : résidence, active, marché, attractive, consommatrice, intégrée, et autonome. La dynamique urbaine est le passage d'une configuration

à une autre, pilotée par l'institution communale et ses divers organismes de coopération, ainsi que les autres organismes : agences et entreprises publiques locales, services déconcentrés de l'État, et tous les acteurs publics et privés ayant une interaction marquante dans la stratégie locale. La mission de pilotage n'est plus aussi facile et stable que par le passé, car elle passe par une « régulation » plus équilibrée entre les intérêts des différentes parties prenantes, et qui nécessite des modes et des moyens nouveaux de « gouvernement de la ville ». La « coalition dominante » se trouve donc au cœur d'un ensemble de processus de gestion de relations de différents ordres. L'ensemble des modes, des moyens et des processus nés de cette problématique a pris le nom de « gouvernance ». Dans un paradigme actuel, elle vise, ou devrait viser, la réalisation des performances locales : la satisfaction de tous les acteurs et principalement les citoyens avec une consommation minimale de moyens.

La complexité des problèmes contemporains, la vitesse des mutations, l'évolution technologique et l'environnement incertain induisent des réflexions et des initiatives au niveau local et interroge le pilotage et le gouvernement de la ville. Cependant, comment piloter un tel « conglomérat » ? (MEYSSONNIER, 1995).

La multiplicité des acteurs locaux, la multitude des zones d'incertitudes, la diversité des natures et formes de pouvoir, rend le pilotage de plus en plus difficile. En conséquence, les pratiques s'efforcent de combiner des concepts tels que « la coopération », « la coordination », « le concours » et encore, « les stratégies locales partagées » (CASTAIGTS, 2005). Chaque acteur agit sur ses champs d'action. L'institution municipale (conseil municipal et administration) détient son propre champ d'action, considérablement large et avec des pouvoirs diversifiés, plus au moins directement issus principalement de la légitimité électorale. Les questions de gouvernement de la ville tournent alors autour de la relation entre élu-électeur et des besoins publics-service public. L'institution municipale définit la stratégie, coordonne et mobilise les autres acteurs. Le schéma pourrait être simplifié en considérant d'une côté l'institution municipale comme le pilote, et d'un autre côté les autres organismes comme des acteurs-opérateurs des activités locales diversifiés, incluant les

pas de profondes racines avec la vie collective passée, notamment avec les concepts du pouvoir, de communauté, de la culture et de la politique.

Le management public, qui a pu avoir au début et pour bon nombre de techniciens pressés une tentation de transférer les outils de la gestion privée et les adapter aux organisations publiques, a connu des problèmes d'accommodation, objet de nombreux travaux sur la portabilité et la transférabilité. Finalement, le cumul de ces écrits débouche sur un nouveau courant d'analyse dit « The New Public Management » qui défend l'idée de la nécessité de trouver les modes et les outils appropriés aux organisations publiques, ceci pour les différents types de ces organisations, et pour les différentes stades des phases d'innovation nécessaires à leur installation : de la conception à l'appropriation.

De ce qui précède, et vu cette évolution, nous interrogeons sur les teneurs et les mutations du management public local, et sur l'éventualité d'évoluer vers une forte implication des citoyens dans la gestion des municipalités ?

1) LA VILLE : TERRITOIRE, ACTEURS ET RÉGULATION

La ville est un objet de gestion et de gouvernance plus ancien que l'entreprise et de son « management ». En fait, la ville trouve son origine dans les groupes d'hommes et de femmes, de communautés et de tribus ; ce qui en donne la dimension sociologique. Cette dimension inclut deux facettes : le collectif ou le groupe des gens comme « effet de la nature », et le but qui rassemble ce collectif ; une espèce de volonté de vivre ensemble et un ensemble d'intentions et de finalités. Ces derniers présentent les fondements de la gestion des activités humaines des différents ordres et des différentes natures, qui n'a pas cessé de se développer de la gouvernance antique au « management » actuel.

1.1 La ville : un territoire multidimensionnel

La ville est un concept qui suscite plusieurs interrogations du fait qu'il prend une place centrale dans plusieurs disciplines de recherche : la sociolo-

gie, l'aménagement et l'urbanisme, le droit, les sciences de gestion. Cependant, on enregistre des définitions diverses de la ville en fonction des dimensions et des éléments qui fondent les disciplines citées ci-dessus. LAUGÉNIE C. (1996) donne la définition suivante : « la ville est une entité propre avec ses lois, ses réalités humaines, son histoire, son urbanisme, un tissu, des quartiers. ». Il cite JAILLET M.-C. et ESTEBRE P. (1996) qui voient la ville comme « Un espace de vie, un lieu de frottement social, de rencontre » en évoquant la question de solidarité et les conditions de concrétisation dans un espace comme la ville. Ainsi par exemple, le slogan « vivre ensemble » prend une place centrale dans les campagnes électorales car il répond à un malaise réel chez une partie de résidents qui pourraient être par exemple les habitants des quartiers populaires : un exemple de la perte de la cohésion sociale. Et pourtant, le facteur historique créateur de la ville est la recherche de la vie collective et solidaire pour se protéger et partager. Dès lors, les malaises se cumulent et se montrent sous forme des réclamations, de réactions, calculées ou non, et, finalement, des actions finalisées et organisées à travers le débat, la participation et la démocratie, sauf dérèglements.

Dans la vie moderne des pays, démocratie et ville sont indissociables et les chercheurs ont montré la richesse des pistes et l'importance de l'étude de ce binôme¹. À l'égard « d'un lieu d'intégration et de construction sociale », a indiqué MORIN. E (2003), la ville représente un lieu d'échanges, de création et de débat d'idées entre les différents acteurs locaux en cherchant les meilleures formes d'innovations utilisées dans sa construction et son progrès. Les résidents créent des mécanismes d'échanges des idées et des biens ainsi que les mécanismes pour les concrétiser. On peut dénommer l'ensemble de ces mécanismes par les pratiques démocratiques et politiques qui permettent à chacun des résidents de transmettre ses souhaits sur le développement social de la ville. Par ailleurs, les idées et le besoin public portent aussi sur d'autres aspects, notamment le développement économique et l'environnement, ce qui a amené des auteurs à traiter les dimensions du développement durable

1-Les travaux dirigés par RIGAL J.-J. et LE DUFF R. dans le cadre des « Rencontres ville-management » enregistrent quatre rencontres sur sept qui entame les questions de la démocratie et la gouvernance !

L'EVOLUTION DU MANAGEMENT PUBLIC LOCAL : VERS UNE IMPLICATION DES CITOYENS

Ali DEBBI

Maitre de conférences, Institut de gestion,
Université de M'sila

INTRODUCTION

Dans une perspective démocratique et de mise en convergence dans le sens de l'intérêt général, l'histoire des sociétés montre l'instauration d'un ensemble des citoyens (nommé actuellement les élus et le conseil municipal) à qui sont confiés ces rôles d'arbitrage, même s'il a connu des métamorphoses dans son mode de désignation et ses compétences. Les initiatives qui apparaissent dans un territoire, son management et son aménagement, vont refléter les intérêts des promoteurs privés comme publics, ce qui amène le collectif à instaurer des procédures de filtre des demandes et attentes des différentes parties.

Les enjeux internes comme externes poussent « ces élus » à constituer un noyau dur ou une « coalition dominante » (ORANGE, 1992) en vue de proposer les meilleures réponses aux citoyens et à tous les acteurs dans la commune. On est donc passé d'une gestion des intérêts et des actions des différents acteurs par la sagesse et le partage citoyen des processus de décision (lenteur), à une régulation qui s'appuie sur des modes, des méthodes, et des techniques de management conçues pour piloter les actions locales avec une grande précision et une meilleure capacité de projection dans les transformations à venir. L'ensemble de ces modes et ces méthodes constitue les outils du « management public », et s'inspire de la gestion des entreprises. Il n'exclut