





Observatoire de
l'administration
publique
ENAP

Vigie
décembre 1999, volume 2, numéro 4

Sommaire

-  [Nouvelles éclair sur les réformes](#)
-  [Nouvelles parutions à signaler](#)

Nouvelles éclair sur les réformes

États-Unis

Effets de la diminution des effectifs

Dans un rapport intitulé : *Federal Workforce - Payroll and Human Capital Changes During Downsizing*, le General Accounting Office américain s'est penché sur les relations entre la diminution des effectifs gouvernementaux et la masse salariale. Le rapport nous apprend que durant la période 1993-1997, le nombre d'employés dans la fonction publique a diminué de plus de 13 % tandis que la masse salariale s'est élevée de plus de 9 %. Ce phénomène serait dû à plusieurs causes dont les ajustements avec les salariés non-fédéraux, le versement de primes de séparation, l'augmentation des coûts de l'assurance santé. De plus, lors de cette période, les caractéristiques des employés fédéraux se sont modifiées, ce qui a entraîné également une hausse de la masse salariale du gouvernement fédéral américain. Dans un autre ordre d'idées, le rapport signale que le manque de planification lors des premières phases de diminution des effectifs s'est traduit, pour certains organismes, par la difficulté de remplir leur mission de base.

<http://www.gao.gov/new.items/gg99057.pdf>

Canada

Nouvelle agence

Le 1^{er} novembre, le gouvernement canadien constituait une nouvelle agence : *Agence des douanes et du revenu du Canada*. Cette agence remplace en fait l'ancien ministère Revenu Canada. Elle possède le même mandat que Revenu Canada et sera imputable au ministre du Revenu national et devant le Parlement canadien. La gestion quotidienne sera assurée par un Commissaire tandis que la supervision de l'administration de l'agence et l'élaboration de son plan d'entreprise seront sous la responsabilité d'un Conseil de direction composé de 15 membres. Ces derniers sont issus des provinces et, pour la plupart, du secteur privé. Plus de 40 000 employés sont touchés par cette transformation. Bien que l'agence ne soit plus soumise à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les employés ont une garantie d'emploi de deux ans.

<http://www.ccra-adrc.gc.ca/>

Australie

Loi sur la fonction publique

Le gouvernement australien vient de voter une nouvelle loi encadrant la fonction publique : *Public Service Act 1999*. Cette loi fait partie du programme de modernisation de l'administration publique australienne qui vise, entre autres, à revoir son cadre législatif. La loi prévoit augmenter

les responsabilités des gestionnaires et, par le fait même, leur imputabilité. Également, le gouvernement souhaite, par cette loi, instaurer de nouvelles valeurs au sein de la fonction publique, notamment en matière de service aux citoyens. Enfin, en ce qui concerne les conditions de travail, le gouvernement considère que les employés de la fonction publique devraient travailler aux mêmes conditions que l'ensemble des travailleurs australiens.

<http://www.psmmpc.gov.au/psact.htm>

Colombie-Britannique **Formation de la fonction publique**

Dans un rapport intitulé : *Maintaining Human Capital in the British Columbia Public Service : The Role of Training and Development*, le Vérificateur général de la Colombie-Britannique expose ses craintes quant à la formation des employés de la fonction publique de cette province canadienne. Dans un contexte de réorganisation, de diminution des effectifs et d'introduction des technologies de l'information dans les services publics, les besoins en formation sont de plus en plus indispensables. En plus de ces éléments, le rajeunissement de la fonction publique constitue aussi un enjeu majeur. Selon le rapport, le gouvernement n'est pas prêt à faire face au vieillissement des effectifs. Pour corriger la situation, il devrait prévoir rapidement le développement et la formation de la prochaine génération de fonctionnaires. En conclusion, le Vérificateur général affirme, qu'en raison d'un manque de planification dans le domaine de la formation, les investissements gouvernementaux en matière de ressources humaines ne sont pas stratégiques. <http://www.oag.bc.ca/PUBS/1999-00/report-3/sec-1.htm>

OCDE **Construire l'administration de demain**

En septembre dernier, l'OCDE a tenu un colloque intitulé : *Construire aujourd'hui l'administration de demain*. Ce colloque a permis d'analyser les défis auxquels font face les administrations publiques actuellement et d'examiner les réponses possibles. Deux rapports faisant une synthèse des réformes dans neuf pays de l'OCDE y ont été présentés. En outre, sept rapports d'experts ont été soumis aux participants. Ils portent sur le rôle de l'État, les stratégies liées aux processus des réformes, la nécessité de l'évaluation et le leadership nécessaire dans un tel contexte. Ces documents sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE.

<http://www.oecd.org/puma/gvrnance/strat/Symposium/doclist-fr.htm>

Union européenne **Réforme administrative de la Commission**

Après plusieurs années d'activités, la Commission européenne juge que le temps est venu de revoir ses modes de fonctionnement. Pour ce faire, la Commission a nommé un groupe de travail chargé de mener ce projet de refonte. L'objectif ultime de cette réforme administrative est de développer un service public européen de très haute qualité. Pour y parvenir, quatre principes sont identifiés par la Commission :

- l'efficacité;
- la responsabilité des agents publics;
- la qualité du service;
- la transparence.

Quelques thèmes de réflexion sont déjà identifiés, entre autres : la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire, l'éthique, la mise en place d'audits (vérificateurs internes). Mais d'emblée, la Commission reconnaît qu'un simple ajout de ressources ne solutionnera pas les problèmes actuels; il sera nécessaire, selon elle, de revoir la mission, les modes de gestion et d'organisation de la Commission si l'on veut améliorer son efficacité. Le groupe de travail, qui

possède un mandat de deux ans, en est au début de ses travaux. Il est possible de consulter les premiers documents d'orientation sur le site de la Commission européenne.
http://europa.eu.int/comm/reform/index_fr.htm

Ontario

Discours du Trône

Lors du Discours du Trône, prononcé le 21 octobre dernier, le gouvernement de l'Ontario annonçait diverses mesures affectant directement le secteur public. Parmi ces mesures, signalons la mise en place d'un organisme chargé d'étudier toute nouvelle réglementation et formalité administrative afin d'en apprécier leurs impacts sur les entreprises. Le gouvernement ontarien annonçait également sa volonté d'élaborer une charte des droits des contribuables. Cette déclaration protégerait les citoyens et les entreprises dans leurs relations avec l'administration. Enfin, le gouvernement, avec la participation du secteur privé, a mis sur pied le *Superfonds de croissance*, doté de 20 milliards de dollars. Ce fonds a notamment pour objectif de renouveler le réseau hospitalier, le réseau routier et le système d'enseignement.
<http://www.premier.gov.on.ca/French/library/thronespeech-Oct2199.htm>

Union européenne

Indicateurs en éducation

En 1998, les ministres de l'Éducation des pays membres de l'Union européenne, et des pays désirant y accéder, ont annoncé leur intention de développer des indicateurs de qualité afin d'évaluer leur système d'éducation respectif. Pour y parvenir, un groupe d'experts européens a été mandaté au début de l'année 1999 pour élaborer des indicateurs. Un ensemble de 16 indicateurs ont été retenus et sont présentés sous quatre thèmes : programme d'études, le succès des élèves, le suivi, les ressources et les structures. Pour être retenus, les indicateurs devaient être pertinents en regard de l'élaboration de politiques, valables pour l'ensemble des pays, peu coûteux à recueillir et permettre la comparaison entre les pays. Le second rapport du groupe d'experts est disponible présentement et le rapport final devrait être prêt pour l'été 2000.
<http://europa.eu.int/en/comm/dg22/indic/backen.html>

Nouvelles parutions à signaler

Fédéralisme

Pouvoir de dépenser

Le chercheur Ronald L. Watts propose une étude sur les relations entre les paliers gouvernementaux dans un système fédératif. Plus précisément, il fait une analyse des enjeux liés au pouvoir du gouvernement fédéral de dépenser. Après un examen de différentes fédérations, dont l'Allemagne, l'Australie, les États-Unis et la Suisse, l'auteur présente la situation au sein de ces pays, tout en tenant compte des particularités de chacun d'eux. Quatre volets sont retenus pour l'analyse :

- fondement juridique du pouvoir de dépenser;
- lien avec le pouvoir de recettes;
- processus décisionnel relatif à l'exercice du pouvoir fédéral de dépenser;
- nature et étendue du recours au pouvoir de dépenser.

Watts, Ronald L., *Étude comparative du pouvoir de dépenser dans d'autres régimes fédéraux*, Institut des relations intergouvernementales et Université Queen's (Kingston, Ont.), 1999.

Secteur public **Management stratégique**

L'introduction du management stratégique dans le secteur public est aujourd'hui favorisée. Cependant, il arrive que des gestionnaires ne soient pas familiers avec cette méthode. À cette fin, Paul Joyce fournit aux gestionnaires un ouvrage d'introduction sur le management stratégique dans le secteur public. L'auteur définit d'abord la notion de management stratégique et distingue quatre modèles actuellement dominants dans le secteur public. Par la suite, les modalités d'implantation et la nécessité d'intégrer le management stratégique dans une organisation sont abordées. L'auteur précise aussi l'apport du management stratégique dans la modernisation du secteur public, non seulement en le centrant sur les résultats, mais également en le rendant davantage imputable. De plus, il suggère des moyens pour associer les citoyens au processus de définition des priorités publiques.

Joyce, Paul, *Strategic Management for the Public Services*, Open University Press, Buckingham-Philadelphie, 1999.

Australie **Évaluation d'une réforme**

Comment évaluer les résultats d'une réforme? Quels sont les effets concrets d'une modernisation d'un organisme gouvernemental? Deux chercheurs tentent de répondre à ces questions à travers l'étude du cas de l'*Australian Taxation Office* (ATO) et présentent leurs conclusions dans un court article *Has Reform Improved the Australian Public Service? A Case Study of the Taxation Office*. L'article se divise en trois sections. Les auteurs présentent d'abord une revue des réformes entreprises en Australie entre 1983 et 1992, période couverte par l'étude de cas. Ensuite, vient l'analyse de l'*Australian Taxation Office*. En troisième lieu, ils terminent leur article par quelques constats. Parmi ces constats, notons les difficultés liées à l'évaluation due aux changements dans l'environnement de l'organisation. Un autre constat fait par les auteurs suggère que la réforme entreprise à l'ATO n'a pas apporté de gain de productivité à court terme, les bénéfices d'une réforme se faisant sentir principalement à long terme.

Dollery, Brian et Jane, Andrew, " Has Reform Improved the Australian Public Service?: A Case Study of the Australian Taxation Office " in *Canberra Bulletin of Public Administration*, no. 93, oct. 1999, p. 12-15.

États-Unis, France et Royaume-Uni **Privatisation**

Quels sont les points communs entre les mouvements de privatisation survenus aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni et quelle est la meilleure façon d'expliquer ces phénomènes? C'est à ces deux questions, que les auteurs de l'ouvrage *Shrinking the State : the Political Underpinning of Privatization* répondent. Pour y parvenir, ils présentent d'abord un tour d'horizon des définitions de la privatisation ainsi que le contexte de leurs recherches. Par la suite, ils proposent une interprétation du phénomène de la privatisation. Selon cette interprétation, la privatisation ne serait pas un phénomène de nature économique ou administrative, mais de nature politique. En fait, la décision de privatiser un organisme d'État serait politique et viserait à établir un nouveau partage des pouvoirs entre différents acteurs sociaux. Les auteurs présentent une typologie des privatisations (tactique, pragmatique et systématique) à laquelle ils associent, respectivement, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni.

Feigenbaum, Harvey, Henig, Jeffrey, Hamnett Chris, *Shrinking the State : the Political Underpinning of Privatization*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

Canada

Évolution des valeurs de l'administration publique fédérale

Dans un ouvrage intitulé *From Bureaucracy to Public Management : The Administrative Culture of the Government of Canada*, les auteurs, O.P. Dwivedi et James Iain Gow, tracent l'évolution des valeurs présentes au sein du gouvernement canadien au cours des dernières décennies. Les valeurs traditionnelles de l'administration publique canadienne (neutralité, discrétion, etc.) ont subi de grandes pressions ces dernières années en raison de l'introduction de valeurs issues du Nouveau management public (flexibilité, imputabilité, performance, etc.). Un des défis actuels du secteur public est de réaliser une intégration de ces deux types de valeurs.

Dwivedi, O. P. et Gow, James Iain. *From Bureaucracy to Public Management : the Administrative Culture of the Government of Canada*, Peterborough, On : Broadview press ; Toronto, On : Institute of Public Administration of Canada, 1999.