



Observatoire de  
l'administration  
publique  
ENAP

---

## Vigie

décembre 2001, volume 4, numéro 4

### Sommaire

 [Nouvelles éclair sur les réformes](#)

 [Nouvelles parutions à signaler](#)

---

## Nouvelles éclair sur les réformes

### International

#### *Transparence et relation avec les citoyens*

La transparence et l'écoute du citoyen constituent des obligations de plus en plus importantes pour les dirigeants. Deux expériences intéressantes démontrent cette nouvelle dimension. Une première initiative nous vient du Mississippi où le gouverneur de l'État reçoit une fois par mois les citoyens qui voudraient faire entendre leur point de vue, présenter leurs doléances à propos de services publics ou proposer des modifications à la législation ou encore suggérer de nouveaux programmes. À ce jour, il est difficile d'établir si ces rencontres ont réellement modifié les politiques de l'État, mais elles demeurent importantes, selon le gouverneur.

Le nouveau gouvernement de la Colombie-Britannique nous offre le second exemple. Une fois par mois, le Conseil des ministres se réunit publiquement. Les citoyens peuvent alors assister à ces séances et les documents qui y sont discutés sont disponibles. De plus, ces séances publiques sont diffusées sur Internet et archivées sur le site du Premier ministre.

Mississippi *One-on-one* :

<http://www.governor.state.ms.us/initiatives/oneononepage.htm>

Colombie-Britannique *Open Cabinet* <http://www.gov.bc.ca/prem/popt/cabinet/>

### États-Unis

#### *Gestion prévisionnelle des effectifs*

Avec le départ à la retraite de plus de 30 % des fonctionnaires fédéraux au cours des prochaines années, le gouvernement américain veut offrir aux organismes publics les outils nécessaires à la planification du renouvellement de leur effectif. Pour ce faire, l'*Office of Personnel Management* et le *Human Resource*

*Management Council* ont développé un site Web à l'intention des gestionnaires. Le site contient notamment un modèle de gestion prévisionnelle des effectifs en cinq points :

- définition des axes stratégiques;
- analyse des effectifs et des compétences critiques;
- élaboration d'un plan d'action;
- implantation du plan d'action;
- évaluation et suivi.

Ce modèle devrait permettre aux organismes de prévoir adéquatement les besoins futurs dans le domaine des ressources humaines. Enfin, le site présente aussi quelques exemples de bonnes pratiques.

*Federal Government Workforce Planning* <http://www.opm.gov/workforceplanning/>

## **France**

### ***Une nouvelle étape de la réforme de l'État***

L'administration électronique et la gestion des ressources humaines sont au cœur de la réforme de l'État en France. Ainsi, la généralisation des " téléservices " publics est prévue d'ici 2005. Un débat public sur la protection des données personnelles est lancé. Plus généralement, la place des technologies de l'information et de la communication comme outil de travail et de dialogue social est renforcée. S'agissant de la GRH, les principales mesures portent sur le recrutement et la gestion des carrières. Le recrutement est diversifié, un pré-recrutement est créé pour les jeunes universitaires, une charte de gestion du temps est mise en œuvre pour favoriser l'accès des femmes aux postes d'encadrement supérieur. Enfin, les carrières sont dynamisées avant tout par la valorisation de la mobilité tant fonctionnelle que géographique.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/leministre/lescommuniqués/communiqué-200111151647.htm>

## **Pays-Bas**

### ***Un débat sur un nouveau partage démocratique***

Un comité, mis en place par le gouvernement des Pays-Bas, a conclu à une crise de légitimité de l'appareil étatique face aux lignes de force de la société de l'information, essentiellement le développement de réseaux horizontaux et la " déterritorialisation ". Ses recommandations visent l'établissement de processus relationnels innovants entre les citoyens et le gouvernement de même que la transformation des structures de l'administration publique. Face à une baisse de la transparence de l'action publique, le comité préconise une meilleure accessibilité aux institutions, la prévention des effets négatifs des décisions gouvernementales, la promotion de l'équité pour les groupes défavorisés et la

supervision par les citoyens de toute décision des autorités publiques.  
<http://www.minbzk.nl/international/documents/pub3092.htm>

## **Royaume-Uni** **Économie et environnement**

Un récent rapport du gouvernement britannique préconise une nouvelle conception de la relation développement économique – environnement. Selon le rapport *Resource Productivity : Making More with Less*, le développement d'une utilisation rationnelle des ressources naturelles permet à la fois d'augmenter la productivité et d'assurer le renouvellement de ces ressources. Une des principales recommandations du rapport porte sur une nouvelle conception des achats publics favorisant le développement durable. D'ailleurs, le rapport suggère que les ministères et les organismes publics soient imputables de la gestion sur ces dimensions. Mais pour améliorer la productivité d'une ressource naturelle et pour en assurer son renouvellement, il sera nécessaire de développer de nouveaux processus qui vont permettre une commercialisation de la ressource tout en respectant les limites environnementales. Le rapport démontre la place occupée par les ressources naturelles dans l'économie britannique et explique en quoi une exploitation rationnelle de celles-ci assure des bénéfices économiques et environnementaux à long terme au pays.

*Resource Productivity : Making More with Less*

<http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation/2001/resource/briefdoc.shtml>

## **Nouvelles parutions à signaler**

### **Finlande** **Protection sociale et santé**

Le ministère finlandais des Affaires sociales et de la Santé a présenté récemment deux documents spécifiant les orientations à long terme concernant la protection sociale et la promotion de la santé. Le premier document précise les axes d'intervention du gouvernement en matière de protection sociale.

- Promotion du marché du travail
- Prévention de l'exclusion sociale
- Offre de services publics de qualité

Sous ses axes, des actions précises sont prévues, notamment la mise en place d'incitatifs à l'emploi, une meilleure coordination des services offerts et le bien-être dans l'emploi. À partir des mesures proposées, les Finlandais demeureraient deux ou trois ans de plus sur le marché de l'emploi et le niveau de pauvreté pourrait être réduit. Enfin, ces mesures permettront de contenir les dépenses publiques de protection sociale à moins de 30 % du PIB pour les décennies à venir.

Le second document, *Government Resolution on the Health 2015 Public Health Programme*, cerne les grands objectifs de la politique de santé pour les 15 prochaines années. D'entrée de jeu, le document précise que l'enjeu central demeure la promotion de la santé davantage que la gestion du système de santé. Les objectifs visés sont chiffrés et portent sur la santé des enfants, le taux de tabagisme chez les adolescents et l'autonomie chez les personnes âgées. Divers intervenants sont présentés et ceux-ci devraient concourir à l'atteinte des objectifs de cette stratégie. Parmi ceux-ci, notons les municipalités, les entreprises, le secteur communautaire et les instituts de recherche. Le document souligne enfin que toute politique gouvernementale devrait intégrer la promotion de la santé.

*Strategies for Social Protection 2010 – Towards a Socially and Economically Sustainable Society*

<http://www.vn.fi/stm/english/tao/publicat/strategies2010/strategia2010eng.pdf>

*Government Resolution on the Health 2015 Public Health Programme*

<http://www.vn.fi/stm/english/eho/publicat/health2015/health2015.pdf>

## **International**

### ***Gestion des ressources humaines***

De grandes tendances ont marqué la gestion des ressources humaines au cours des dernières années. La recherche d'une plus grande flexibilité fait partie de ces tendances. À la suite des travaux de chercheurs associés à l'Institut international de sciences administratives, deux auteurs présentent un ouvrage collectif qui analyse ces tendances : *Human Resources Flexibilities in the Public Services : International Perspectives*. La première partie du livre introduit les concepts relatifs à la flexibilité dans la GRH et des pistes pour analyser la place de la flexibilité en matière de sélection, de promotion et de performance des employés. La seconde partie met en lumière dix expériences nationales portant sur la flexibilité. Différents auteurs présentent le cas de neuf pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède) et celui des États-Unis. La troisième partie explore les dimensions comparatives des expériences nationales de la flexibilité sur la plan de la rémunération et de l'organisation du travail. Le dernier chapitre évalue, de façon comparative, les diverses modalités de flexibilité intégrées à la GRH au cours des dernières années.

Farnham, D. et S. Horton, *Human Resources Flexibilities in the Public Services : International Perspectives*, Hampshire (RU), Macmillan Press, 2000.

## **Australie**

### ***Gestion de la performance***

*Performance Management in the Australian Public Service : a Strategic Framework* dresse le portrait de la gestion de la performance au sein du secteur

public australien. Produit par le Management Advisory Committee, conseil qui regroupe les hauts fonctionnaires australiens et qui a comme mandat de conseiller le gouvernement sur les questions de gestion, le rapport offre un modèle d'implantation de la gestion de la performance dans le secteur public. Ce modèle comporte trois éléments : il doit d'abord y avoir convergence entre les objectifs gouvernementaux et ceux des ministères, entre les valeurs de la fonction publique et le cadre législatif, entre les attentes des citoyens et l'offre de services publics. Le second élément est la crédibilité. Pour implanter la gestion de la performance, un engagement des hauts dirigeants est indispensable permettant l'instauration d'un climat de confiance et de canaux de rétroaction. L'intégration constitue le troisième élément. Dans ce cas, la gestion de la performance doit être ancrée dans l'organisation et les dirigeants doivent s'assurer que la formation des employés est adéquate au regard de leurs responsabilités. Un des défis identifiés dans le rapport concerne la gestion de la " sous-performance ". Selon les auteurs, il est primordial d'identifier les cas de sous-performance et de prendre les mesures appropriées pour les solutionner. Enfin, le rapport inclut certaines tendances marquantes dans le domaine de la reconnaissance de la performance, notamment en ce qui concerne la rémunération liée à la performance et la récompense des équipes performantes.

*Performance Management in the Australian Public Service : a Strategic Framework*

<http://www.psmpc.gov.au/publications01/performancemanagement3.pdf>

## **Canada**

### ***L'administration publique de l'avenir***

Ces monographies sur l'administration publique canadienne témoignent des concepts et pratiques innovatrices qui modifient la structure et la culture des fonctions publiques depuis vingt ans. À travers une approche multidisciplinaire, les auteurs repèrent et décrivent les obstacles au succès de toute réforme, ils en étudient les aspects politiques et administratifs, mais aussi les valeurs et les questions d'éthique. Dédié " aux fonctionnaires qui innovent avec intégrité " l'ouvrage dessine les dimensions de la nouvelle administration publique : une organisation évolutive et démocratique.

Kernaghan, K., Marson, B., Borins, S. : *L'administration publique de l'avenir*. Monographies sur l'administration publique canadienne – n° 24. L'Institut d'administration publique du Canada, 2001.

## **International**

### ***La réforme du secteur public***

Ce livre fait le point sur les réformes des secteurs publics dans plusieurs pays de l'OCDE : Australie, Canada, États-Unis, Irlande, pays scandinaves, Royaume-Uni. Il identifie d'une part, les thèmes communs à ces réformes et

particulièrement l'émergence et le " triomphe " du Nouveau Management Public. Il met d'autre part, en lumière les défis éthiques et culturels que doivent aujourd'hui relever les tenants de stratégies de globalisation parfois déshumanisantes et d'un modèle mercantile inadaptable à toutes les situations nationales.

Nolan, Brendan C. *Public Sector Reform, An International Perspective*, Palgrave Publishers Ltd, 2001.

### **Royaume-Uni** ***Service aux citoyens***

Avec la volonté d'améliorer les services publics, le gouvernement britannique, par l'intermédiaire du *Public Productivity Panel*, propose un nouveau rapport *Customer-Focused Government: From Policy to Delivery*. Celui-ci suggère de placer l'utilisateur des services publics au centre des préoccupations gouvernementales. À cet égard, le rapport préconise de reconfigurer les services publics en fonction des besoins des citoyens. Cette orientation signifie que le citoyen est prioritaire tant au moment de l'élaboration de nouvelles politiques qu'à celui de la prestation du service. Pour devenir un organisme orienté vers les besoins du citoyen, il doit posséder certaines caractéristiques dont comprendre le citoyen et organiser ses opérations en fonction du citoyen. En deuxième partie du rapport, un modèle favorisant l'implantation dans les organismes publics d'une orientation vers les besoins des citoyens est présenté. Ce modèle permet aux organismes d'évaluer leur degré actuel de la qualité de leurs services et les changements requis pour une amélioration de ceux-ci.

*Customer-Focused Government: From Policy to Delivery*

<http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/Customer-focused%20Gov10.pdf>