



Observatoire de
l'administration
publique
ENAP

Vigie

juin 2001, volume 4, numéro 2

Sommaire

 [Nouvelles éclair sur les réformes](#)

 [Nouvelles parutions à signaler](#)

Nouvelles éclair sur les réformes

Canada

Priorités et objectifs stratégiques

Le Bureau du Conseil privé propose aux sous-ministres et aux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale cinq grandes priorités pour lesquelles ils devraient inscrire leurs propres objectifs de rendement. Ces priorités s'inspirent du Discours du Trône du gouvernement canadien et du rapport annuel du Greffier du Conseil privé. La première priorité concerne le recrutement des ressources humaines, de leur maintien en poste et de leur apprentissage. Ainsi, le gouvernement entend favoriser l'embauche des meilleurs diplômés universitaires au pays et la formation des employés fédéraux. La deuxième priorité concerne la prestation électronique de services et la transformation de l'organisation du travail par les technologies de l'information. La troisième priorité porte sur l'élaboration des politiques. Sur ce point, les objectifs des hauts fonctionnaires devront favoriser l'établissement d'un processus interministériel d'élaboration des politiques publiques. La gestion financière constitue la quatrième priorité. Pour celle-ci, des efforts devront être consacrés au renforcement des fonctions d'évaluation et de vérification ainsi qu'à l'amélioration de l'information de gestion. Enfin, le bilinguisme, tant dans la prestation de services que dans le milieu de travail, représente la cinquième priorité à laquelle les gestionnaires fédéraux devront souscrire.

http://www.pco-bcp.gc.ca/publications/priorities/index_f.htm

Royaume-Uni

Responsabilité sociale des entreprises

Avec le document *Business and Society*, le gouvernement britannique fait la promotion de l'entreprise socialement responsable. Les autorités veulent ainsi s'assurer que les entreprises prennent en compte les dimensions sociale, environnementale et éthique dans leur prise de décisions. Pour ce faire, le gouvernement a développé des orientations afin de favoriser cet esprit de responsabilité. Celles-ci sont concrétisées par la promotion de bonnes pratiques, la promotion internationale du concept de responsabilité sociale et par des interventions interministérielles. Sous la responsabilité du *Department of Trade and Industry*, le développement de cette approche passe par une prise de conscience de la part des entrepreneurs et par l'appui d'organismes publics aux entrepreneurs. Pour l'avenir, le gouvernement propose deux voies d'actions aux entreprises : augmenter le niveau d'alphabétisation des travailleurs et de la population en général et investir dans les communautés défavorisées. *Business and Society : Developing Social Responsibility in UK* <http://www.societyandbusiness.gov.uk/>

Nouvelle-Zélande

Nouveau document stratégique

Un nouveau concept en administration publique fait son apparition en Nouvelle-Zélande : la déclaration d'intention (*Statement of Intent*). Le *Department of Conservation* de la Nouvelle-Zélande vient de faire connaître sa première déclaration d'intention, pour la période 2001-2004, remplaçant de fait le plan stratégique 1998-2002. On y expose les priorités nationales en matière de protection de l'environnement, les objectifs à court terme, les stratégies visant l'atteinte des résultats et les informations relatives aux sources de financement. Cette déclaration d'intention découle d'une initiative émanant du *State Services Commission* et du *Minister of State Services*. L'objectif vise l'amélioration du système de performance. La déclaration d'intention se caractérise par l'ajout du concept de résultats majeurs (*Major Outcome*). Parmi ces résultats, notons la reconnaissance de l'importance d'un secteur public hautement performant capable d'offrir les bonnes choses à prix compétitifs dans un esprit de service aux citoyens. S'ensuivent d'autres résultats destinés aux opérateurs, aux directeurs et aux gestionnaires principaux. Department of Conservation, *Statement of Intent 2001-2004* <http://www.doc.govt.nz/pdfs/SOI.pdf>

State Services Commission, *Statement of Intent 2001*
http://www.ssc.govt.nz/documents/ssc_statement_of_intent_2001.htm

OCDE

L'administration électronique

Est-ce que l'administration électronique constitue réellement un instrument favorisant la démocratie et le développement ? C'est la question qui était au centre du *Troisième Forum Mondial sur la Gouvernance* organisé par l'OCDE. Six thèmes ont alors été abordés :

- enjeux de gouvernance à l'ère de l'administration électronique;
- impacts des TIC sur l'administration publique;
- mise en œuvre de l'administration électronique;
- services aux citoyens;
- services aux entreprises;
- fracture numérique et coopération internationale.

De ce Forum, trois grandes conclusions ont été dégagées : l'administration électronique améliorerait la vie des citoyens tout en étant financièrement et temporellement économique; elle faciliterait la prise de décision de même que l'élaboration de politiques en associant citoyens et société civile à l'action publique par l'interaction directe, et les TIC favoriseraient la bonne gouvernance grâce à la diffusion exacte et complète d'informations publiques, tout en assurant un suivi efficace des transactions effectuées avec et par l'administration publique. Toutefois, une mise en garde relative aux risques touchant la vie privée et la sécurité s'est imposée : les TIC doivent être mises au service des citoyens et non pas leur nuire. <http://www.globalforum.it/>

Canada

Gestion des ressources humaines

Le gouvernement canadien vient d'entreprendre une réforme de la gestion publique de ses ressources humaines afin de répondre aux exigences des générations à venir. Pour bien négocier son entrée dans le XXI^e siècle, la fonction publique canadienne doit être capable d'innovation et de dynamisme, tout en reflétant la diversité qui caractérise le Canada d'aujourd'hui. Dans cette réforme, trois aspects sont pris en compte : le besoin de clarifier le rôle des différents acteurs associés à la gestion des ressources humaines, la nécessité d'accroître les responsabilités des gestionnaires à ce chapitre et, enfin, le besoin d'améliorer l'efficacité du système tout en assurant aux fonctionnaires un traitement plus équitable. Un groupe de travail a

été mandaté afin d'élaborer une politique de modernisation de même qu'un cadre de travail législatif et institutionnel devant servir à attirer, développer et retenir les meilleurs talents au sein de la fonction publique canadienne. <http://pm.gc.ca/>

Ontario

21 objectifs pour le XXI^e siècle

Cette année, trois grandes priorités composent le programme d'action du gouvernement ontarien : croissance économique, responsabilité financière de l'administration publique et reddition de comptes. Par ces priorités, le gouvernement marque sa volonté de mettre le secteur public " au service de la population, et non l'inverse ". Dans son discours du Trône, il identifie 21 objectifs à implanter dont :

- éliminer les obstacles à l'emploi grâce à des taux d'imposition compétitifs et à une réglementation favorable aux investisseurs;
- rembourser la dette;
- réduire la taille du gouvernement par la privatisation;
- améliorer le service à la clientèle et l'accès à l'administration électronique;
- favoriser le développement de la nouvelle économie, et en particulier du commerce électronique;
- obliger le secteur public à rendre des comptes à la population et interdire les budgets déficitaires;
- assouplir les règles inhérentes au système d'éducation tout en récompensant les efforts du personnel selon le rendement des élèves;
- établir un réseau de centres de la petite enfance.

Ces objectifs, " clairs " et " mesurables ", devraient permettre une plus grande efficacité des services publics. <http://www.premier.gov.on.ca/french/library/thronespeech-Apr1901.htm>

Nouvelles parutions à signaler

Danemark

Investir dans le futur

Dans le document *Investing in Denmark Future 2001*, le ministère des Finances danois fait état des défis auxquels sera confronté le pays et les critères qui devraient guider les investissements publics nécessaires pour y faire face. Sur le plan des défis, les auteurs relèvent l'intégration de l'économie du savoir, la préparation aux changements démographiques (notamment le vieillissement de la population) et au maintien et en bon état des infrastructures publiques. En termes de critères, les investissements publics devront permettre au Danemark de se situer favorablement dans le domaine des technologies de l'information et de l'économie du savoir, de développer un secteur public qui offre de meilleurs services ainsi que de créer et de maintenir des infrastructures publiques de qualité. Quelques projets sont déjà élaborés en lien avec ces priorités d'intervention, dont certains concernent l'amélioration du logement et des transports publics. <http://www.fm.dk/udgivelser/publikationer/future2001/index.htm>

Union européenne

Évaluation des fonctions publiques

En collaboration avec des partenaires, l'Union européenne a développé une méthode d'autoévaluation pour les administrations publiques. Ce cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF ou *Common Assessment Framework*) a pour objectif de permettre des comparaisons de la performance des administrations publiques européennes sur la base de

normes similaires. Le CAF se compose de neuf critères dont cinq constituent des moyens pour atteindre des résultats (gestion des ressources humaines, gestion du changement, etc.), alors que les quatre autres sont des cibles de résultats concernant les clientèles, le personnel, etc. Selon les promoteurs du CAF, ce cadre valorise une culture administrative axée sur les résultats et la mesure. Cette démarche d'autoévaluation s'adresse à tout organisme ayant mis en place un processus de qualité totale et désirant en évaluer les progrès ou encore aux organismes souhaitant améliorer leurs performances.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesrapportsetlespublications/guides.htm>

Canada

Choix économiques et sociaux

L'équilibre entre les choix économiques et les choix sociaux au chapitre des politiques publiques est au cœur du rapport *Pour une citoyenneté commune – choix économiques et sociaux pour le Canada*, publié par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP). Le document présente d'abord un historique des politiques publiques canadiennes de l'Après-guerre et les influences qu'elles ont subies par la suite. Un examen des expériences européennes et américaines en la matière est également proposé. L'auteure, Judith Maxwell, aborde ensuite les enjeux entourant les relations entre le marché et l'État. Enfin, on y traite d'aspects sectoriels : réforme fiscale, soins de santé, formation et transferts sociaux. Les principales recommandations du rapport favorisent un remboursement rapide de la dette publique, l'élaboration de nouvelles modalités de financement des soins de santé et de nouveaux incitatifs à la formation. Selon Judith Maxwell, il s'agit de trouver un équilibre entre l'efficacité économique nationale et les besoins et les attentes des citoyens en matière de services publics.

Par ailleurs, les RCRPP ont publié récemment un rapport portant sur le milieu de travail dans le secteur public. *Changing Government Workplace* souligne que le milieu de travail gouvernemental est davantage axé sur les résultats, qu'il s'y développe des emplois flexibles et qu'une importance accrue est accordée à la formation du personnel. *Pour une citoyenneté commune – choix économiques et sociaux pour le Canada*

http://www.cprn.org/docs_f/corporate/rtcc_f.pdf

Changing Government Workplace http://www.cprn.org/docs/work/cgw_e.pdf

France

Réforme de l'État

Un récent rapport du Sénat français propose un tour d'horizon des réformes administratives entreprises dans 21 pays industrialisés. Le rapport souligne, entre autres, les liens existant entre le succès d'une réforme et la diminution de la taille de l'État et de ses responsabilités. Le premier chapitre du rapport documente les origines des réformes et les facteurs qui ont suscité le mouvement de modernisation dans ces pays. Les trois chapitres suivants approfondissent chacun un aspect des réformes : les procédures budgétaires, la gestion des ressources humaines et les simplifications administratives, notamment la souplesse introduite dans la gestion publique par les agences administratives. *La réforme de l'État à l'étranger*

<http://www.senat.fr/rap/r00-348/r00-348.html>

Union européenne

Les nouvelles tendances de la fonction publique

Cette étude, descriptive et comparative, porte sur les réglementations et les modes de gestion des 15 pays membres de l'Union européenne (UE) et examine les conséquences de l'intégration européenne sur les administrations publiques concernées. Parmi les aspects relatifs aux ressources humaines évaluées, les auteurs remarquent que toutes les administrations partagent

des principes communs, comme la séparation des pouvoirs ou encore la protection de l'emploi. Deux constats émergent de l'étude. 1) Les traditions nationales influencent encore les administrations, si bien que l'on observe " aucune harmonisation de la fonction publique dans l'Union européenne ". Il semblerait donc que l'évolution vers un " espace administratif européen " demeure très limitée. 2) En contrepartie, toutes ces administrations évoluent dans un " contexte d'internationalisation croissante ".

Bossaert, Danielle et al (2001). *La Fonction publique dans l'Europe des Quinze. Nouvelles tendances et évolution*. Institut européen d'administration publique, Maastricht, Pays-Bas, 356 pages.

États-Unis

Rapport annuel et plan de performance du General Accounting Office

Le *General Accounting Office* (GAO) du gouvernement américain vient de déposer son rapport annuel 2000 et son plan de performance 2002. Le GAO fait état d'économies substantielles pour les contribuables américains, soit 23 milliards \$, ce qui représente 1 milliard \$ de plus que les prévisions. Le rapport annuel fait mention de 788 actions à tous les niveaux pour améliorer les services gouvernementaux, soit 168 de plus que ce qui était prévu. De plus, 78 % des recommandations faites en 1996 ont été implantées en 2000, dépassant ainsi de 5 % les prévisions. La liste se poursuit avec le nombre de témoignages devant le Congrès (263 en 2000, comparativement à 229 en 1999) et les recommandations faites durant la même période (1224 en 2000 contre 940 en 1999). Seul l'objectif visant la prestation de service dans les délais prescrits n'a pas été atteint. Par ailleurs, le GAO comporte quatre orientations dans son plan de performance : le bien-être et la sécurité financière de la population américaine; la sécurité nationale et la mondialisation; la poursuite de la transition vers un gouvernement performant; et la promotion du GAO comme modèle d'organisation du gouvernement fédéral. *General Accounting Office, Performance and Accountability Report 2000 and Performance Plan 2002*
<http://www.gao.gov/>

Travaux de l'Observatoire

- La synthèse du colloque *Économie du savoir : une nouvelle économie ?*, organisé par l'Observatoire, est disponible à l'adresse suivante : <http://enap.uquebec.ca/Observatoire/Colloque/Nouvelleeconomie/RapportsyntheseNE.htm>
- Quelques conférences du colloque *Québec, Inventer et construire la ville nouvelle*, est disponible à l'adresse suivante : <http://www.enap.uquebec.ca/colloques/Default.htm>
- L'étude réalisée par l'Observatoire pour Développement économique Canada, *Enquête sur le rôle de l'État dans le développement économique*, est disponible à l'adresse suivante : http://www.dec-ced.gc.ca/fr/biblio/observatoire/pdf-obs/enquete_fr.pdf