



Observatoire de
l'administration
publique
ENAP

Vigie

novembre 2001, volume 4, numéro 3

Sommaire

 [Nouvelles éclair sur les réformes](#)

 [Nouvelles parutions à signaler](#)

Nouvelles éclair sur les réformes

Irlande

Politique sur l'équité

Afin de combler les écarts entre la situation des hommes et celle des femmes dans la fonction publique irlandaise, le gouvernement vient de présenter une nouvelle politique *Gender Equality Policy for the Civil Service*. Pour élaborer cette politique, le gouvernement s'est appuyé sur des études réalisées auprès de la fonction publique. Celles-ci ont démontré que les femmes sont presque absentes des postes clés qui permettent l'avancement dans les échelons, que les femmes progressent moins rapidement que les hommes et qu'elles se retrouvent dans des emplois de nature plus opérationnelle. Dorénavant, chaque ministère doit inscrire, à l'intérieur de son plan stratégique, des objectifs relatifs à l'augmentation du nombre de femmes à des postes de gestionnaires. Ces plans étant évalués annuellement par le gouvernement, les progrès seront donc régulièrement notés. De plus, une évaluation formelle de la politique sera réalisée après cinq ans. En outre, le gouvernement a publié deux documents pour appuyer les ministères dans cette démarche. Un premier document guide les ministères dans l'élaboration des objectifs et décrit les meilleures pratiques dans ce domaine alors que le second est une déclaration qui rappelle que tous les employés ont un rôle à jouer pour parvenir à une représentation équitable des femmes au sein de la fonction publique.

<http://www.irlgov.ie/finance/publications/equality/circ4201.htm>

Canada

Partenariat public-privé

Le gouvernement fédéral canadien a récemment mis en place un Bureau des partenariats public-privé. Sous l'égide d'Industrie Canada, ce bureau vise à faciliter l'établissement de partenariat entre le secteur public et l'entreprise privée et regroupe en un point unique toutes les informations relatives à ces partenariats. Le site web du Bureau offre des informations de diverses natures :

juridiques, financières et administratives. De plus, on y traite de la formation des ressources humaines impliquées dans un partenariat. Quelques principes directeurs qui devraient guider l'établissement des partenariats, l'importance de la communication, les changements à la culture organisationnelle et la répartition des risques entre les partenaires sont proposés par le Bureau. Enfin, des études de cas et des documents de recherche viennent compléter l'information disponible sur ce site.

Bureau des partenariats public-privé <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ce01373f.html>

États-Unis

Gestion de la performance

Le Président américain a présenté, en août dernier, sa stratégie pour accroître la performance de l'administration publique fédérale. Cette stratégie se divise en deux volets. D'abord, un premier volet qui propose cinq orientations pour l'ensemble des organismes publics, dont une sur la gestion stratégique des ressources humaines et une seconde sur l'intégration de la performance à la gestion budgétaire. La seconde partie traite de neuf objectifs liés à certaines agences publiques qui œuvrent directement avec le public et qui devraient améliorer le service aux citoyens. À titre d'exemple, mentionnons la diminution des erreurs et des fraudes au programme d'aide financière aux étudiants. Le document souligne aussi la place importante que peut prendre le Congrès à l'égard des réformes administratives. Ainsi, le Congrès peut appuyer le gouvernement dans ses efforts de modernisation, il peut également faire pression sur les organismes publics afin qu'ils solutionnent des problèmes récurrents de gestion ou encore, permettre les investissements nécessaires à la modernisation de la gestion publique. Par ailleurs, le Président a rétabli le *President's Management Council*, qui se compose des *Chief Operating Officer* gouvernementaux et qui a comme mandat de faciliter l'implantation des mesures de modernisation et l'établissement de priorités gouvernementales dans ce domaine.

The President's Management Agenda

<http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>

Nouvelles parutions à signaler

Canada

Mouvement coopératif

Trois organismes canadiens, dont l'Institut d'administration publique du Canada, ont développé un projet de recherche, *Co-operative Alternatives for Public Services*, sur le rôle des mouvements coopératifs dans la prestation des services publics. Un des objectifs de ce projet est d'alimenter le débat public entourant cette question. Pour ce faire, les organismes ont publié un ouvrage issu de ses travaux *The Co-op Alternative : Civil Society and the Future of Public Services*. Cet ouvrage propose d'abord une mise en contexte et un historique du mouvement coopératif et de ses interventions en matière de prestation de

services au Canada. Une analyse comparative des relations entre l'État et les coopératives est ensuite présentée et quelques expériences canadiennes de prestation de services par des coopératives sont décrites. La dernière partie de l'ouvrage précise les enjeux et les défis de l'intégration du mouvement coopératif dans la redéfinition des modes de prestation de services publics.

The Co-op Alternative : Civil Society and the Future of Public Services, (sous la direction) J. Restakis et E. A. Lindquist, Institut d'administration publique du Canada, Toronto, 2001.

Australie ***Innovation***

Un premier rapport annuel sur l'innovation vient d'être publié par le gouvernement de l'Australie. Ce rapport présente les réussites dans le domaine de l'innovation en Australie et les actions qui seront à prendre éventuellement. Parmi celles-ci, le rapport précise la nécessité d'implanter de nouvelles initiatives liées à l'éducation et à la formation des travailleurs ainsi qu'à l'instauration d'un cadre économique favorable à l'innovation et aux activités de recherche-développement. Par ailleurs, le document souligne l'importance du rôle du secteur public pour favoriser l'innovation. Ainsi, le gouvernement est notamment responsable de l'élaboration d'une politique nationale de l'innovation, de l'identification des tendances émergentes dans le domaine et du suivi de la place de l'Australie par rapport aux autres pays membres de l'OCDE. Le secteur public est également responsable de l'évaluation des politiques publiques associées à l'innovation. À cette fin, le gouvernement doit développer des outils statistiques permettant d'offrir une image précise de la situation de l'Australie.

Backing Australia's Ability <http://www.innovation.gov.au/iap/report/200102.pdf>

Allemagne ***Économie et démographie***

L'édition 2001 du rapport économique du gouvernement fédéral allemand examine en profondeur la question du vieillissement de la population et de ses impacts sur les politiques sociales. L'Allemagne est au prise avec une natalité à la baisse et un vieillissement de sa population. Les principaux effets se traduisent sur le plan de l'emploi. Le gouvernement prévoit un déclin de la population active et une augmentation des contributions sociales pour les travailleurs. Aussi, le vieillissement de la population entraîne un accroissement des demandes sur le système de santé, d'ailleurs le rapport insiste sur la poursuite de la réforme du système de l'assurance-maladie. En ce qui a trait à l'éducation, la révision du système est nécessaire afin de répondre aux exigences de l'économie du savoir. D'autres thèmes sont également abordés dans le rapport : l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, l'apport de nouvelles sources énergétiques sécuritaires et des initiatives favorisant le développement des régions.

<http://www.bmwi.de/Homepage/English%20pages/index.jsp>

Union européenne

Gouvernance

Faisant suite à des travaux commencés en 2000, l'Union européenne vient de publier un Livre blanc sur la gouvernance européenne. Les principes évoqués dans le document rappellent la nécessité d'ouverture et de transparence des institutions publiques envers les citoyens. Cette ouverture vers les citoyens et les collectivités locales et régionales se traduira, entre autres, par une information détaillée sur l'évolution de l'élaboration des politiques publiques. L'Union européenne doit aussi s'assurer d'une cohérence de son action avec les pays membres et d'une cohérence de ses propres politiques publiques. En outre, le Livre blanc suggère davantage de souplesse dans la législation communautaire en fonction des spécificités régionales.

Livre blanc : *La gouvernance européenne*

http://europa.eu.int/comm/off/white/index_fr.htm

Royaume-Uni

Éducation

Dans un nouveau Livre blanc *Schools - Achieving Success*, le gouvernement britannique affirme que l'éducation demeure la priorité des autorités publiques et décrit diverses orientations dont le but est d'améliorer le système d'éducation. Le gouvernement veut bonifier l'enseignement de la lecture, de l'écriture et des mathématiques dans l'ensemble du pays. Il est aussi prévu de développer des mécanismes de reconnaissance du métier d'enseignant dont des récompenses aux professeurs. Dans la première partie de ce document, les grandes réalisations des quatre dernières années du système d'éducation sont présentées. La seconde partie contient les perspectives d'action pour les quatre prochaines années. Une des orientations suggérées est d'établir des curriculum scolaires selon les besoins individuels des étudiants, notamment ceux âgés de plus de 14 ans. En outre, le gouvernement propose de donner davantage de liberté de gestion et d'innovation aux écoles les plus performantes.

<http://www.official-documents.co.uk/document/cm52/5230/5230.htm>

Union européenne

Responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises constitue un sujet de plus en plus traité par les gouvernements. L'Union européenne a publié un Livre vert sur le sujet *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité des entreprises*. Le document définit la responsabilité sociale des entreprises comme la prise en compte par ces dernières des dimensions humaines et écologiques à l'intérieur de leurs préoccupations de nature commerciale. Selon le Livre vert, de nouvelles relations de travail et une nouvelle organisation du travail au sein des entreprises découleront de ces nouvelles responsabilités. Ces modalités favorisent à la fois la santé et la sécurité au travail ainsi que la protection de l'environnement.

D'après l'Union européenne, malgré que ces responsabilités peuvent représenter des coûts supplémentaires, il s'agit avant tout d'un investissement qui se veut stratégique et qui peut accroître la compétitivité des entreprises. L'intérêt envers ce concept provient de plusieurs sources dont les attentes de citoyens, les investissements guidés par des critères sociaux ou encore les exigences pour une plus grande transparence de l'entreprise privée. Par ce document, l'Union européenne espère engager un débat sur le rôle des autorités publiques dans la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

http://europa.eu.int/comm/off/green/index_fr.htm

États-Unis

Recrutement et rétention

Dans un contexte de forte compétition avec le secteur privé, la plupart des administrations publiques sont confrontées à des problèmes de recrutement et de rétention d'employés qualifiés. Par la publication de communications présentées lors d'un forum tenu au printemps 2001, la revue *The Public Manager* désire éclairer les enjeux de ce débat et proposer quelques pistes de solutions. Parmi les enjeux abordés, il faut noter les assouplissements législatifs qui seraient nécessaires, les modifications structurelles et l'exigence d'un leadership fort. Par ailleurs, on rappelle que les fonctions publiques doivent offrir des emplois qui présentent des défis professionnels importants pour attirer les jeunes diplômés. Les possibilités de formation et de perfectionnement constituent aussi des facteurs décisifs dans le choix d'un emploi.

The Public Manager, " Forum – Recruitment and Retention ", vol. 30, n° 2.

Royaume-Uni

Bilan de la réforme

Depuis que la réforme britannique a été lancée, 20 ans se sont écoulés. Avec le recul, il est maintenant possible d'évaluer les effets de ces efforts de modernisation de l'administration publique. C'est ce que Colin Talbot analyse dans son article *UK Public Services and Management (1979-2000) : Evolution or Revolution*. L'auteur examine la réforme britannique sous divers aspects : les dépenses publiques, la réglementation, l'organisation de l'appareil administratif et la diffusion de l'information. Selon l'auteur, les principales transformations ont été réalisées sur le plan de l'organisation et des structures administratives. À cet égard, il note les réductions d'effectifs, les privatisations et l'opération " Next Steps " qui se traduit par la création de plus d'une centaine d'agences. Sur le plan de la diffusion de l'information, l'auteur remarque que les gouvernements conservateurs (1979-1997) ont grandement négligé cette dimension en élaborant des politiques publiques sans consultation des citoyens. Toutefois, cette tendance se serait renversée depuis l'arrivée au pouvoir des Travailleurs (1997-2000). En conclusion, l'auteur considère qu'à certains égards peu de choses ont changé, le gouvernement occupe toujours une place importante dans l'économie par exemple. Par contre, les grands changements se sont fait sentir tout

particulièrement sur le plan de l'organisation interne de l'appareil public. Enfin, il rappelle qu'il ne faut pas confondre les discours sur les réformes et les effets réels des changements.

Talbot, C., " UK Public Services and Management (1979-2000) : Evolution or Revolution ", in *International Journal of Public Sector Management*, vol. 14, n° 4 (2001), p. 281-303.