



# vigie

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

## TABLE DES MATIÈRES

### Réformes... Tendances...

- ▶ Royaume-Uni – Un livre vert pour l'éducation des 14-19 ans
- ▶ Suède – Croissance régionale et innovation
- ▶ Nouvelle-Zélande – Le réexamen du système de management public
- ▶ Danemark – Gestion de la performance
- ▶ Union Européenne – Plan d'action en matière de compétences et de mobilité

### Livres... Rapports...

- ▶ Canada – Éthique et politique
- ▶ Canada – Croissance urbaine raisonnée
- ▶ Suède – Comparaison d'agences administratives
- ▶ Union Européenne – Le chômage en régions
- ▶ Royaume-Uni – Évaluer les agences britanniques

Volume 5 | numéro 1 | mars 2002

## Réformes... Tendances...

### ▶ SUÈDE

#### ***Croissance régionale et innovation***

L'Agence suédoise pour l'innovation investit 40 millions d'euros sur dix ans (approximativement 55 millions de dollars canadiens) dans un nouveau programme intitulé *Regional Growth Through Dynamic Innovation Systems*. Le concept du programme est bâti autour de la promotion de la coopération entre les compagnies, les organismes de recherche/développement et les institutions politiques avec pour objectif d'accroître la dynamique régionale en matière d'innovation et par voie de conséquence de permettre aux régions d'atteindre un niveau de compétitivité internationale au sein d'aires spécifiques de croissance. La sélection des projets financés par l'Agence se fait sur la base d'un appel à candidatures. Cette procédure permet d'une part de repérer les projets de qualité, d'autre part, d'allouer les fonds aux projets dont on juge qu'ils ont le meilleur potentiel de développement et enfin d'exploiter à fond la créativité et la connaissance du terrain des entrepreneurs régionaux et locaux.

Parmi les facteurs clefs de réussite l'Agence suédoise pour l'innovation retient :

- l'expression d'une forte volonté régionale de promouvoir un renouveau basé sur des priorités et une politique de bassins de développement;
- l'existence d'un environnement favorable à la recherche et à l'innovation;
- la mise en place de stratégies et l'engagement de ressources pour la formation;
- la présence d'un milieu d'affaires qui connaît et comprend la logique de développement à l'intérieur d'un territoire spécifique.

<http://www.vinnova.se>

## ▶ NOUVELLE-ZÉLANDE

### ***Le réexamen du système de management public***

Un rapport du ministère néozélandais des services de l'État intitulé *Review of the Centre* fait des propositions pour une amélioration de la prestation des services publics. Relevant la fragmentation des services due à la prolifération des agences, le manque de coordination entre les différents niveaux du secteur public, la baisse du sens de l'intérêt général parmi le personnel et certaines difficultés dans la gestion des ressources humaines, le rapport préconise :

- une prise en charge des problèmes nés de la séparation du politique et de l'opérationnel par la création d'équipes interagences, la mise en réseau des agences et une meilleure coordination régionale;
- la mise en place d'un système de reddition de comptes qui mette l'accent sur les priorités de développement et sur la clarification des objectifs des organismes publics;
- l'élaboration d'un cadre général pour la gestion des ressources humaines, notamment sur le leadership et la relève;
- la révision du modèle de gouvernance des sociétés d'État.

En bref, ce rapport prône une plus grande efficacité du secteur public par une gestion horizontale et multisectorielle.

<http://www.executive.govt.nz/minister/mallard/ssc/index.html>

## ▶ ROYAUME-UNI

### ***Un livre vert pour l'éducation des 14-19 ans***

Le gouvernement britannique a rassemblé dans un livre vert intitulé *14-19 : Extending Opportunities, Raising Standards*, ses projets pour une réforme des programmes éducatifs pour les plus de 14 ans. Il propose, entre autres :

- d'accroître la flexibilité de la formation en s'assurant que les individus apprennent à leur rythme avec les meilleures chances de succès;
- d'individualiser le cursus scolaire, jugé trop rigide;
- d'établir une parité statutaire entre le diplôme secondaire professionnel et la formation générale;
- de créer un diplôme matriciel qui reconnaisse à l'âge de 19 ans la réussite dans un certain nombre de disciplines;
- de fournir un soutien individuel sur mesure pour ceux qui en ont besoin.

Le gouvernement désire donc améliorer la performance du système d'éducation en augmentant le

taux de délivrance de diplômes afin de l'amener au niveau des autres pays européens.

<http://www.dfes.gov.uk/14-19greenpaper/>

## ▶ DANEMARK

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

Le ministère danois des Finances a publié un bilan de l'efficacité de la politique de management de la performance appliquée à partir de 1992 au sein du gouvernement central du Danemark. Depuis, plusieurs initiatives, dont les contrats de performance, sont venues affiner le système et le rendre plus cohérent. Aujourd'hui la gestion de la performance est largement répandue dans les services centraux du gouvernement et tous les ministères ont signé des contrats de performance avec leurs agences. Les analyses montrent que cette politique a contribué à créer une culture administrative orientée vers les résultats et à augmenter la qualité de la prestation et l'efficacité du gouvernement central. Par ailleurs, le rapport rappelle le contexte financier du début des années 80, décrit les instruments, y compris les plus récents, de la gestion de la performance « à la danoise », évoque les rôles respectifs du parlement et du gouvernement, l'imputabilité des agences, l'interaction avec les citoyens et conclut en mettant en lumière les défis à relever dans le futur dont le vieillissement de la population et l'établissement d'un lien clair entre les indicateurs financiers et les indicateurs de performance.

*The Quality of Public Expenditure – Challenges and Solutions in Results Focussed Management in Public Sector*

<http://www.fm.dk/uk/pubuk/pubuk.asp>

## ▶ UNION EUROPÉENNE

### ***Plan d'action en matière de compétences et de mobilité***

Ce plan d'action en matière de compétences et de mobilité constitue l'aboutissement d'un processus lancé en février 2001 par la Commission européenne sur les nouveaux marchés de l'emploi. Il vise à « réaliser un espace européen d'éducation et de formation tout au long de sa vie », et ainsi offrir aux citoyens des possibilités de se déplacer à travers l'Union à des fins éducatives et professionnelles. L'amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, le renforcement de la cohésion sociale et la création d'une économie de la connaissance dynamique nécessitent une main-d'œuvre qualifiée et flexible. Le plan d'action distingue trois problèmes majeurs : une mobilité professionnelle insuffisante due à l'absence d'harmonisation des systèmes éducatifs; une mobilité géographique contrariée par des obstacles liés à la pratique des langues et aux différences entre régimes fiscaux ou en matière de mobilité et d'emploi. Le plan d'action prévoit donc la mise en œuvre d'actions pour résoudre ces problèmes : parmi celles-ci, la

reconnaissance transfrontalière des diplômés et des qualifications, la diffusion d'une carte universelle d'assurance maladie, l'amélioration des compétences linguistiques et culturelles, la création d'un site d'information unique sur la mobilité et la recherche d'une plus grande efficacité du système d'offres d'emploi européen EURES.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/feb/ap\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/feb/ap_fr.html)

---

## Livres... Rapports...

### ▶ CANADA

#### **Éthique et politique**

Dans l'article « Quand l'éthique regarde le politique », Yves Boisvert tente de démontrer que la dynamique contemporaine de transformation des modalités de régulation sociale (qui annonce le déclin de la régulation étatique dite providentielle) ne mène pas au chaos anarchisant appréhendé par certains analystes. Selon Boisvert, cela s'explique par le déploiement d'un nouvel imaginaire politique dit post-moderne qui remet à l'avant scène un discours qui fait la promotion de l'autorégulation et de la co-responsabilité sociale. Après avoir décrit la contestation citoyenne de la sphère politique, le déclin de l'État-providence et, parallèlement, le développement d'un nouveau dynamisme sociétal, l'auteur souligne la résurgence de l'éthique. Il définit les dimensions philosophique et politique de l'éthique contemporaine et conclut en faisant de l'éthique une voie démocratique de suppléance, qui a de plus en plus d'adhérents et de nouveaux espaces publics pour s'exprimer.

BOISVERT, Yves. « Quand l'éthique regarde le politique », *Politique et sociétés*, vol. 20, n° 2/3, 2001, p. 181-201.

### ▶ CANADA

#### **Croissance urbaine raisonnée**

La compétitivité des villes canadiennes est au cœur des politiques de planifications régionales et des revendications des milieux d'affaires. Or, alors que la tendance est à une utilisation raisonnée de l'espace, on assiste à un étalement toujours plus grand des développements urbanistiques. Cependant, cette croissance fragilise le maintien d'une bonne qualité de vie en milieu urbain. C'est pourquoi l'Institut canadien d'urbanisme souhaite importer au plus vite, en l'adaptant au contexte canadien, le concept américain de *Smart Growth*. Celui-ci se caractérise par les principes suivants :

- contrôle de l'étalement urbain;
- intégration des flux de circulation dans l'aménagement du territoire;

- revalorisation des villes-centres;
- protection et conservation de l'environnement naturel;
- promotion d'un réseau favorisant la pratique d'activités physiques;
- amélioration de la qualité et de l'accessibilité du logement;
- planification participative qui réunisse tous les partenaires de l'aménagement.

Il est urgent d'agir, conclut l'Institut canadien d'urbanisme, alors qu'on investit massivement dans le renouveau et l'expansion des cités américaines et européennes, les villes canadiennes connaissent, elles, une sérieuse baisse des investissements.

ONYSCHUK, Bohdan St., Michael G. KOVACEVIC, NIKOLAKAKOS et Glenn R. MILLER. *Smart Growth in North America: New Ways to Create Liveable Communities*, Canadian Urban Institute, Toronto, 2001, 62 p.

### ▶ SUÈDE

#### **Comparaison d'agences administratives**

Le rapport publié par l'Agence suédoise pour le management public a pour but de faire le point sur le fonctionnement des agences britanniques et la politique *Next Steps*. Aussi, se présente-t-il sous la forme de réponses à toute une série de questions très concrètes touchant leur positionnement dans la sphère publique, la gestion de l'interface avec le gouvernement, les structures de direction, les processus budgétaires, la fixation de leurs objectifs et l'évaluation de leur performance. Rappelant utilement quelles sont les activités des agences britanniques, les origines historiques et les concepts fondateurs de *Next Steps*, les auteurs du rapport relèvent les plus grandes réussites et leurs conditions.

LIMB, Andrew and Lars DAHLBERG. *What Lessons Can We Learn from the UK's Next Steps Agencies Model?* The Swedish Agency for Public Management, Stockholm, 2002.

<http://www.statskontoret.se/pdf/200123.pdf>

### ▶ UNION EUROPÉENNE

#### **Le chômage en régions**

L'étude répertorie les principales réponses politiques au fort taux de chômage dans certaines régions d'Allemagne, d'Espagne et d'Italie. Elle embrasse une large perspective en examinant les causes du chômage en région, les incidences des politiques nationales et l'efficacité des politiques régionales. Les auteurs affirment qu'en dépit de la diversité des situations, il existe des options politiques communes pour réduire le chômage en région, dont :

- une politique macroéconomique stable liée à une flexibilité suffisante du marché du travail;

- la décentralisation des négociations salariales ou l'introduction dans ce domaine de marges de manœuvre au niveau régional;
- la réduction progressive de la dépendance des régions aux transferts fiscaux;
- une politique régionale active, régulièrement évaluée, d'investissements en matière de développement du capital humain et naturel.

DAVIES, S., and M. HALLET. "Policy Responses to Regional Unemployment: Lessons from Germany, Spain and Italy", *Commission Européenne, Economic Papers*, n° 161, December 2001.  
[http://europa.eu.int/comm/economy\\_finance/publications/economic\\_papers/economicpapers161\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/economic_papers/economicpapers161_en.htm)

## ► ROYAUME-UNI *Évaluer les agences britanniques*

Bien que les agences administratives existent depuis 1988 au Royaume-Uni, peu de recherches ont été consacrées à l'analyse de leur performance. Diverses raisons militent pourtant en ce sens : les agences représentent aujourd'hui une part significative de la structure gouvernementale britannique. En 2000, 60 % des fonctionnaires civils travaillaient dans 126 agences et plusieurs pays ont également mis en place des agences sur le modèle britannique. L'auteur, Oliver James, déplore ce manque d'analyse et procède à une évaluation globale des agences. Son étude porte sur les dimensions d'efficacité, d'efficience et d'économie, à la base de la création des agences et s'attarde sur le cas de la plus importante d'entre elles, la *Benefits Agency*. Selon l'auteur, les agences n'auraient pas pleinement atteint les objectifs fixés au départ. D'ailleurs, l'actuel projet de gouverne en réseau veut parer en partie aux insuffisances du système des agences. Le travail de James mesure l'effet de la structure en agence sur la performance attendue, dessine le profil de nouveaux champs de recherche, met en évidence des points importants et souligne le besoin de recherches plus élaborées qui devraient être intégrées dans l'examen gouvernemental.

JAMES, Oliver. «Evaluating Executive Agencies in UK Government», *Public Policy and Administration*, vol. 16, n° 3, 2001, p. 24-52.

## L'Observatoire innove

Depuis sa création en 1993, L'Observatoire de l'administration publique recueille et analyse l'information disponible à travers le monde en matière de gouvernance. Ses travaux ont acquis auprès de ses abonnés et de ses partenaires une grande crédibilité. Ses publications régulières ont, entre autres activités, fait sa réputation. Pour améliorer la diffusion des résultats de ses études et ainsi répondre avec toujours plus de vigilance aux demandes de ses lecteurs, L'Observatoire a réorchestré récemment son dispositif intégré de communication.

Vous avez entre les mains le premier numéro de *VIGIE* dans sa nouvelle présentation. Nous espérons qu'elle rencontrera votre agrément. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques. *VIGIE* est désormais une lettre bimestrielle de nouvelles brèves. *COUP D'OEIL* est un bulletin bimestriel, en alternance avec *VIGIE*, consacré à l'analyse comparative. Le prochain numéro paraîtra en avril avec une nouvelle présentation. Il portera sur le renouvellement des fonctions publiques et dressera un bref historique de la modernisation de l'administration publique québécoise à la lumière de l'expérience étrangère. L'inscription du Québec dans le champ géographique des investigations de L'Observatoire était en effet de plus en plus souvent souhaitée.

Enfin la revue *TÉLESCOPE* présentera dorénavant les travaux d'équipes de recherche ou les résultats de rencontres scientifiques. Parmi les thématiques qui feront l'objet de parutions à compter de l'automne on peut d'ores et déjà citer l'éthique, le fédéralisme ou encore la santé.

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. • **VIGIE** est une lettre bimestrielle. Elle se veut un outil de diffusion des résultats des activités de veille menées par L'Observatoire et ses partenaires. Ces résultats sont présentés sous forme de nouvelles brèves, cinq fois par année. Ses principales sources sont : la liste de diffusion *Observgo*; le Service des bibliothèques de l'ENAP; des listes de diffusion gouvernementales; Optique (PUMA-OCDE); les travaux de recherche de L'Observatoire. • Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez : Nicolas Charest, coordonnateur à la veille, (418) 641-3000, poste 6549, Courriel : [nicolas\\_charest@enap.quebec.ca](mailto:nicolas_charest@enap.quebec.ca), <http://enap.quebec.ca/observatoire>