



g

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

Réformes... Tendances...

- ▶ Royaume-Uni - *Une restructuration ministérielle*
- ▶ Irlande - *Évaluation des chartes des citoyens*
- ▶ États-Unis - *Création d'un conseil sur la mesure de la performance*
- ▶ États-Unis - *Une stratégie pour la sécurité intérieure*
- ▶ Colombie-Britannique - *Réforme de la justice administrative*

Livres... Rapports...

- ▶ Japon - *Réforme: la dernière chance*
- ▶ Europe - *Financer les systèmes de santé: options en Europe*
- ▶ OCDE - *Le service public : employeur de choix*
- ▶ International - *Les hauts fonctionnaires : mandarins ou valets?*
- ▶ International - *Les pratiques de pointe en management public*

Réformes... Tendances...

▶ ROYAUME-UNI *Une restructuration ministérielle*

À l'initiative du Premier ministre britannique, une restructuration des départements ministériels a récemment eu lieu. Elle se concrétise par la création d'un ministère des Transports et a comme objectif d'apporter une meilleure réponse institutionnelle aux problèmes qui se posent dans le domaine des transports, et plus particulièrement au plan de la sécurité. Jusqu'à présent, les responsabilités dans ce secteur incombaient au ministère des Transports, des Collectivités locales et des Régions. Désormais les collectivités locales et les régions, relèveront du vice-Premier ministre. Ces nouvelles responsabilités rejoignent celles qu'il assumait dans le domaine de l'exclusion sociale. Ce regroupement doit donc faciliter une politique d'insertion sociale et de renouveau local. Les responsabilités de l'ancien ministère des Transports, des Collectivités locales et des Régions concernant la Commission électorale, la Loi électorale, les référendums et le financement des partis politiques sont transférées au ministère de la Justice.

Site du ministère des Transports : <http://www.dft.gov.uk/>
Site du vice-premier ministre : <http://www.odpm.gov.uk/>

▶ IRLANDE

Évaluation des chartes des citoyens

Un rapport du professeur Patrick Butler du Trinity College de Dublin au Premier ministre d'Irlande dresse le bilan des plans d'action pour les citoyens mis en place par les administrations et livre des recommandations pour leur développement futur. Après avoir rappelé le contexte de modernisation du secteur public irlandais dans lequel ces programmes ont été lancés, puis fait état d'une évaluation plutôt positive de leur implantation et de leurs effets, le rapport préconise cinq enjeux stratégiques pour assurer leur avenir : l'interaction entre l'administration et les citoyens doit être poursuivie et renforcée; l'intégration des services publics est une priorité et la prestation des services doit dépasser les frontières des ministères; l'indication des progrès accomplis exige une évaluation rigoureuse et objective; l'itération des processus de planification de qualité de service est nécessaire dans une approche de décentralisation de la prestation des services; l'internalisation de l'éthique de service au public par les fonctionnaires résultera enfin du lien explicite entre les initiatives stratégiques du management et les activités dédiées au citoyen.

<http://www.bettergov.ie/upload/publications/89.pdf>

▶ ÉTATS-UNIS

Création d'un conseil sur la mesure de la performance

Un conseil « aviseur » sur la mesure de la performance (Performance Measurement Advisory Council) composé de six membres reconnus pour leur professionnalisme dans le domaine, est créé auprès de l'Office of Management and Budget. Le nouveau conseil a pour mission de fournir des expertises indépendantes et des recommandations sur les évaluations de la performance des programmes fédéraux et l'utilisation de ces évaluations dans les processus de décisions budgétaires et de gestion. Le conseil doit en particulier donner son avis sur les procédés et moyens utilisés pour assurer l'efficacité des programmes publics et des initiatives gouvernementales. En s'appuyant sur leur expertise, ses membres vont créer, implanter et évaluer des normes de mesure de la performance et recommanderont des types de mesures et des systèmes d'étalonnage que les ministères pourront intégrer dans leurs plans de performance. Les fonctions du conseil consistent donc essentiellement à contribuer à implanter un système efficace d'évaluation de programmes et de mesure de la performance.

http://www.whitehouse.gov/omb/fedreg/pmac_establish_fmnotice.pdf

▶ ÉTATS-UNIS

Une stratégie pour la sécurité intérieure

Dans un document de 88 pages, le président Bush dévoile le premier plan stratégique pour la sécurité intérieure du territoire américain. Cette initiative a pour objectif de clarifier les missions et les responsabilités des agences fédérales et des divers niveaux de gouvernements dans la lutte contre le terrorisme. Elle fournit la première définition fédérale de la sécurité intérieure et organise l'action autour de six domaines d'intervention : renseignement et surveillance, sécurité des frontières et des transports, contre-terrorisme interne, protection des infrastructures essentielles, défense contre le terrorisme, préparation et réponse aux cas d'urgence. À titre d'exemples concrets, la stratégie invite le gouvernement à développer des vaccins et de nouveaux moyens de repérer les attaques chimiques et biologiques, à créer une architecture technologique d'information qui lie la plupart des bases de données existantes, à moderniser la Garde côtière ou encore à réorganiser le FBI. Le plan donne moins de détails sur les responsabilités des gouvernements locaux et des États. Enfin, il n'inclut pas de normes mesurables de qualité du niveau de sécurité que le gouvernement doit assurer à la population.

http://www.whitehouse.gov/homeland/book/nat_strat_hls.pdf

▶ COLOMBIE-BRITANNIQUE

Réforme de la justice administrative

Dans le cadre du projet gouvernemental de réforme de la justice administrative annoncé en 2001, 33 des 67 tribunaux administratifs (Administrative Justice Agencies) de la province vont être restructurés, regroupés ou améliorés dans le but d'augmenter l'imputabilité, la transparence et la probité dans l'exécution des jugements et des décisions administratives. Parmi les principaux changements, on retiendra : le remplacement de la procédure complexe de recours fiscal par une unique instance régionale; le renforcement de la révision interne et des processus de résolution des griefs au sein des ministères de l'Enfance et du Développement familial et des Ressources humaines; le regroupement des fonctions essentielles de la Commission de l'enfance et du Bureau de défense de l'enfance, de la jeunesse et de la famille. Dans ce dernier cas, un poste de responsable de l'enfance (Children's Officer) sera créé. Il supervisera l'ensemble des services gouvernementaux à l'enfance. Le gouvernement de la province entend ainsi rendre les tribunaux administratifs plus efficaces et responsables et rencontrer les besoins de la population. D'autres instances dans les domaines de la main-d'œuvre,

des droits de l'homme et de l'agriculture, sont aussi en voie de révision.

<http://www.gov.bc.ca/ajp/rpts/>

Livres... Rapports...

► JAPON

Réforme : la dernière chance

Le dernier numéro de la revue *Cahiers du Japon* consacre une place importante à des réflexions sur la réforme du secteur public. Trois articles retiennent l'attention : le premier traite du problème récurrent du recouvrement par les banques des créances douteuses et de l'action de l'Agence des services financiers dans cette perspective. Les deux autres ne laissent aucun doute sur la volonté de leurs auteurs de voir leur pays s'engager sur la voie de la privatisation du secteur public. Intitulés, l'un, « Il faut privatiser la Poste » et l'autre, « Supprimer les entreprises publiques », ils font de ces projets la clef de la réforme administrative. Longtemps sujet tabou, la transformation de la Poste qui, au-delà du transport du courrier, est à la fois une banque et une compagnie d'assurance, est aujourd'hui à l'ordre du jour. Le projet d'entreprise publique présenté par le gouvernement soucieux de préserver d'une part, les acquis des employés fonctionnaires, et d'autre part la continuité territoriale est ici condamné par l'auteur. Il préconise une privatisation complète et rejoint son confrère qui réclame la privatisation de l'épargne postale comme condition prioritaire au démantèlement d'un secteur public envahissant et obsolète.

Takeshi, Kimura, Satoru, Matsubara, Hiroshi, Katō. Réforme: la dernière chance. Cahiers du Japon, numéro 91, printemps 2002.

► EUROPE

Financer les systèmes de santé : options en Europe

Au-delà des discussions techniques ou théoriques sur les différents moyens de financement des systèmes de santé, l'étude de l'Observatoire européen des systèmes de santé s'attache à sonder plus profondément la distribution actuelle des principales méthodes d'augmentation des recettes :

taxes et impôts, assurance sociale, assurance privée, tiers payant... Elle évalue les effets de ces variables en termes de macro et micro efficacité et d'équité (répartition juste et techniquement viable des coûts et bénéfices parmi la population), ainsi que leur impact sur l'amélioration générale de la santé. Les auteurs se penchent attentivement sur les nouveaux États indépendants de l'Europe centrale et orientale dans lesquels ont été récemment implantés des systèmes d'assurance santé. Ils présentent par ailleurs les implications des financements à long terme des services de santé pour la zone européenne.

À noter dans la même collection, une étude sur la régulation des systèmes d'assurance santé dans le contexte européen. Avec, d'un côté l'approche par objectifs sociaux (intérêt du public, protection des consommateurs, des travailleurs et de l'environnement, vulnérabilité de certaines populations ou régions...) et de l'autre, le nécessaire management du secteur de la santé.

Mossalios, Elias, Dixon, Anna, Kutzin, Josep. Funding Health Care : Options in Europe. Observatoire européen des systèmes de santé. 2002.

http://www.euro.who.int/observatory/studies/20020523_27

Saltman, Richard B., Busse, Reinhard, Mossalios, Elias. Regulating Entrepreneurial Behaviour in European Health Care Systems. Observatoire européen des systèmes de santé. 2002.

http://www.euro.who.int/observatory/studies/20020523_2

► OCDE

Le service public : employeur de choix

Plusieurs administrations des pays membres de l'OCDE (Canada, Danemark, Finlande, Suède) font face actuellement à des difficultés pour recruter et garder des employés. D'autres pays prévoient être prochainement confrontés au même problème. Plus généralement, les pays dénoncent un manque de spécialistes, de techniciens, de vérificateurs et d'économistes. Pour aider les gouvernements, l'OCDE a lancé en 2001 le projet « L'employeur public compétitif ». D'une part, le projet identifiait les raisons du phénomène : déséquilibre démographique, conditions de travail peu attractives, mauvaise image du secteur public, management à l'ancienne... D'autre part, ses conclusions préliminaires dégageaient cinq défis à relever en priorité : améliorer l'image du secteur public est la tâche la plus urgente; créer de meilleures conditions de travail est un préalable; augmenter le professionnalisme dans le secteur public est une stratégie à long terme; réformer le management supérieur constitue une étape fondamentale; enfin des audits sont une bonne solution pour repérer

les décisions critiques pour un développement à plus long terme. Quatre études de cas (Autriche, Canada, Danemark, Allemagne) sont pour l'instant disponibles dans le rapport de l'OCDE.

Public Service as an Employer of Choice.
<http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-308-nodirectorate-no-no-no-11,00.html>

► **INTERNATIONAL**
Les hauts fonctionnaires : mandarins ou valets?

À travers six pays (France, Pays-Bas, Danemark, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande), cet ouvrage, *The Changing World of Top Officials : Mandarins or Valets?*, traite de la haute fonction publique. Il tente de dresser un portrait comparatif du haut personnel administratif, son profil, son impact et sa remise en question. Permanent Secretaries en Grande-Bretagne, directeurs d'administration en France, Chief Executives en Nouvelle-Zélande, puissants, expérimentés, œuvrant la plupart du temps dans l'anonymat, ils jouent un rôle clef entre le politique et l'administratif. Ils sont reconnus comme ceux qui assurent la continuité de l'action publique. Aujourd'hui cependant ils doivent faire face à une remise en cause de leur pouvoir. Le nouveau management public revoit leur tâche en créant de nouvelles demandes en termes de transparence et d'imputabilité. Les objectifs des ministères sont désormais plus explicites, les ministres s'intéressent davantage à la vie interne de leur administration, les contrôles parlementaires se sont accrus. Le besoin de maintenir un équilibre entre les exigences politiques et celles du management ont-ils rendu les mandarins plus vulnérables ?

The Changing World of Top Officials : Mandarins or Valets?
Ouvrage collectif. Rhodes, R.A.W. et Weller, Patrick, (sous la direction). Open University Press, Buckingham(UK) - Philadelphia(USA), 2001. <http://www.openup.co.uk>

► **INTERNATIONAL**
Les pratiques de pointe en management public

Cet article, publié par la Banque Mondiale, fait le point sur le mouvement de rapprochement entre l'administration publique et les citoyens qui, depuis vingt ans, a fait évoluer la culture bureaucratique vers une culture de service au public avec une orientation axée vers la satisfaction des besoins des citoyens. Durant cette période, nombreuses furent les initiatives prises par les gouvernements : chartes du citoyen, déclarations sur la qualité du service, édition de normes de qualité, publication de rapports sur l'atteinte des objectifs. L'auteur dresse un bilan des expériences vécues dans quatre pays, le Royaume-Uni, la France, les États-Unis et le Canada, qui ont en commun la pratique d'une approche globale et continue d'amélioration du service au public. Il présente ensuite une sorte de mode d'emploi de la démarche d'amélioration continue du service, ce qui lui permet de clarifier les notions de client dans le secteur public, de consultation des citoyens, de qualité des services, de suivi de la qualité, de reddition des comptes ainsi que le lien avec les autres aspects de la gestion de la performance.

Paquin, Michel. L'amélioration continue du service au public. Les pratiques de pointe en management public. Collection de la Banque Mondiale. Juin 2001.
<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/brochure.pdf>

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 *Obsvrgo*; 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

<http://www.enap.quebec.ca/enap-fra/observatoire/obs-mission.html>

