



**vigie**

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE



## TABLE DES MATIÈRES

### Réformes... Tendances...

- ▶ Royaume-Uni - *Mesures pour la conciliation famille travail*
- ▶ Canada - *Fonction publique : une nouvelle façon de jauger le mérite*
- ▶ Colombie-Britannique - *Des pouvoirs accrus pour les municipalités*
- ▶ Ontario - *Une loi pour la reddition de comptes des dépenses de deniers publics*
- ▶ Royaume-Uni - *L'avenir de l'enseignement supérieur*

### Livres... Rapports...

- ▶ Irlande - *Accord de partenariat social 2003-2005*
- ▶ France - *Gestion publique : l'État et la performance*
- ▶ États-Unis - *La gestion par résultats : expériences étrangères*
- ▶ Nouvelle-Zélande - *Plaidoyer et scepticisme à propos de la gestion du rendement*
- ▶ Irlande - *L'imputabilité des hauts fonctionnaires*

## Réformes... Tendances...

### ▶ ROYAUME-UNI

#### ***Mesures pour la conciliation famille travail***

En avril 2003, le gouvernement britannique met en œuvre le Employment Act 2002, un vaste train de mesures destinées globalement à améliorer les conditions d'emploi au Royaume-Uni. Deux axes principaux marquent cette politique : l'amélioration des relations de travail au sein des entreprises et la conciliation vie de famille-travail. Le gouvernement souhaite que les parents consacrent plus de temps à leurs enfants en bas âge : allongement de la durée et meilleure rétribution des congés de maternité, reconnaissance du rôle des pères, alignement des conditions d'adoption (congés et compensation) sur celles de la maternité biologique, possibilité, pour les parents d'un enfant de moins de 6 ans ou d'un enfant handicapé de moins de 18 ans, de demander un aménagement de leurs horaires, obligation pour les employeurs d'examiner ces requêtes. En contrepartie, les employeurs bénéficient de facilités pour faire face aux conséquences de l'application de ces décisions.

Parmi les autres orientations de cette politique de l'emploi, on relève, entre autres, des mesures destinées à faciliter la résolution des conflits de travail, à consolider le statut des employés à contrat à durée déterminée et à protéger les représentants syndicaux. Enfin, la création d'un ministère du Travail et des Pensions permettra au gouvernement de mesurer les effets de sa stratégie en particulier dans les petites entreprises.

Working Parents

<http://www.dti.gov.uk/er/workingparents.htm>

## ▶ CANADA

### ***Fonction publique : une nouvelle façon de jauger le mérite***

Le projet de la Loi sur la modernisation de la fonction publique du Canada, déposé le 6 février 2003, établit une nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique et modifie des dispositions législatives existantes concernant la gestion publique.

La loi instaure un nouveau régime de dotation qui permettra aux gestionnaires d'embaucher plus rapidement les employés en fonction de leurs besoins tout en offrant des garanties contre les abus. Dans ce cadre, la Commission de la fonction publique voit son rôle d'organisme indépendant responsable des nominations et de la protection du mérite confirmé. Parmi les autres mesures, on notera la création d'un Tribunal de la dotation de la fonction publique qui examinera les plaintes de dotation interne; l'obligation pour le Conseil du Trésor de produire un rapport annuel sur la gestion des ressources humaines devant le Parlement et le remplacement des bureaux de conciliation par des commissions de l'intérêt public pour améliorer le processus de négociation collective. Enfin, l'École de la fonction publique du Canada regroupera Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/mhrm-mgrh/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/mhrm-mgrh/index_f.asp)

## ▶ COLOMBIE-BRITANNIQUE

### ***Des pouvoirs accrus pour les municipalités***

En mars 2003, le gouvernement provincial a déposé un projet de loi (Bill 14 – Community Charter) qui renforcerait les pouvoirs des municipalités en leur accordant une plus grande autonomie dans un certain nombre de domaines tout en assurant un droit de regard et de meilleurs services aux payeurs de taxes. Résultant d'un processus de négociation de 18 mois et prenant effet dès la fin de 2003, la Community Charter pose comme principe que le niveau de gouvernement le plus approprié pour prendre des décisions locales est celui qui est le plus proche des citoyens. Les municipalités, plus que jamais reconnues comme ordre de gouvernement, se voient transférer des responsabilités en matière de réglementations générales, de transports et d'environnement. Leurs pouvoirs en matière économique croissent également avec la mise en place d'outils de simplification des procédures, de négociations contractuelles et de promotion du développement local. En contrepartie, leur imputabilité auprès des citoyens augmente. À cet effet, des instruments tels que des conseils de citoyens, des référendums locaux et des rapports annuels sont créés. Enfin, les relations avec le gouvernement provincial sont redéfinies :

moins d'autorisations à demander et surtout un transfert automatique des ressources avec les responsabilités.

Ministry of Community, Aboriginal and Women's Services  
<http://www.gov.bc.ca/mcaaws/>

## ▶ ONTARIO

### ***Une loi pour la reddition de comptes des dépenses de deniers publics***

Le projet de loi 316, présenté par le gouvernement ontarien, porte sur l'obligation pour les ministres et les chefs de partis de l'opposition de rendre des comptes de leurs dépenses. La nouvelle loi établit une série de normes et de règles en vue d'améliorer la responsabilisation dans la façon de dépenser les deniers publics. Les règles s'appliquent donc à tous les ministres, adjoints parlementaires, chefs des partis de l'opposition et à leur personnel. Elles régissent les dépenses liées aux déplacements, aux hôtels, aux repas et aux activités de réception. C'est le Commissaire à l'intégrité, autorité indépendante de l'Assemblée législative, qui est chargé d'examiner les dossiers de dépenses engagées, d'en faire rapport et de déposer des recommandations dans un but de clarification. La loi apporte par ailleurs des modifications connexes à la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, en ce sens qu'elle donne au public, accès aux dossiers des paiements effectués à partir du Fonds de l'Assemblée législative au titre des dépenses engagées par chaque chef de parti ayant qualité devant l'Assemblée et leur personnel.

Loi concernant l'accès à l'information ainsi que l'examen des dépenses et l'obligation de rendre compte des ministres, des chefs d'un parti de l'opposition et de certaines autres personnes

[http://www.ontla.on.ca/french/documents/Bills/37\\_Parliament/Session3/b216ra.pdf](http://www.ontla.on.ca/french/documents/Bills/37_Parliament/Session3/b216ra.pdf)

## ▶ ROYAUME-UNI

### ***L'avenir de l'enseignement supérieur***

Le secrétaire d'État britannique à l'Éducation vient d'annoncer la publication d'un livre blanc *The Future of Higher Education*, qui présente un plan gouvernemental à long terme pour réformer en profondeur l'enseignement supérieur et investir dans les universités. Le document fixe quatre objectifs visant à l'excellence :

- Le développement de la recherche : augmentation du financement, création d'unités ou de collaborations nouvelles, création d'un Conseil de la Recherche;
- Le renforcement du lien entre universités et entreprises : accroissement des fonds d'innovation, création de réseaux et de partenariats;

- Le maintien de la qualité de l'enseignement : addition de nouveaux standards pour les professeurs, création de Centres d'excellence;
- La démocratisation de l'enseignement supérieur : élargissement de la population étudiante, changement dans le système de financement des études (simplification des procédures, augmentation des bourses d'études), meilleure accessibilité aux universités pour les enfants des familles à revenus modestes.

<http://www.dfes.gov.uk/highereducation/hestrategy/>

## Livres...Rapports...

### ► IRLANDE

#### ***Accord de partenariat social 2003 - 2005***

Succédant au *Programme for Prosperity and Fairness* de 1987, le gouvernement irlandais vient de publier un nouvel accord sur l'avenir du pays. Intitulé *Sustaining Progress*, il fixe les grandes orientations en matière économique et sociale pour un développement harmonieux et durable de la société irlandaise. Le document est divisé en deux parties. La première dresse un tableau général de la stratégie nationale d'une part, en réaffirmant l'importance du partenariat social et en dégagant dix *Special Initiatives* qui servent de référence aux politiques futures, et d'autre part, en considérant l'apport des politiques macroéconomiques, le maintien du développement économique et de la prospérité et la recherche d'une société plus juste. La deuxième partie traite à la fois des secteurs privé et public. L'accord met l'accent sur la protection des employés, l'amélioration du cadre et des relations de travail, la conciliation famille travail. Concernant plus spécifiquement le secteur public (État, Santé, Éducation, Gouvernance locale) l'accord fixe un agenda pour la modernisation de la gestion publique en insistant sur les notions de flexibilité, de performance et d'imputabilité.

Sustaining Progress - Social Partnership Agreement 2003 - 2005

<http://www.taoiseach.gov.ie/upload/publications/2123.pdf>

### ► FRANCE

#### ***Gestion publique : l'État et la performance***

Dans le cadre d'une réforme de la procédure budgétaire française, les auteurs, praticiens de l'administration publique, ont mené une enquête comparative dans huit pays. Premier constat : un nouveau modèle de gestion publique, centré sur la performance, se répand dans la plupart

des pays, ceux qui épousent la doctrine libérale autant que ceux restés fidèles à la culture de l'État providence. Les auteurs présentent les objectifs, l'architecture et les méthodes de ce modèle qui tend à s'ériger en standard à l'échelle internationale. Ils mettent en évidence les convergences qui se dessinent dans l'implantation et l'application de la gestion par la performance. Ils examinent les acquis de ces réformes et leur impact réel sur le fonctionnement de l'État.

Au-delà des économies budgétaires, les bénéfices principaux de ces réformes leur apparaissent dans la réalisation des objectifs politiques qui les ont inspirées : efficacité des politiques publiques, transformation des responsabilités des ministres et des gestionnaires, transparence et renforcement du contrôle démocratique, diffusion d'une culture « managériale » au sein de l'administration.

Guillaume, Henri, Dureau, Guillaume, Silvent, Frank. *Gestion publique : l'État et la performance*. Paris : Presses de Sciences PO, Dalloz, 2002.

### ► ÉTATS-UNIS

#### ***La gestion par résultats : expériences étrangères***

Dans le cadre d'un rapport aux sous-comités du Congrès et au bénéfice des agences de l'administration publique américaine, le General Accounting Office porte un regard sur les initiatives australiennes, néo-zélandaises, canadiennes, ontariennes et britanniques en matière de gestion par résultats. Les buts de l'étude sont d'identifier les voies du management de la performance et de voir comment les pays assurent le lien entre la performance individuelle et les buts de l'organisation. Les résultats de l'enquête font ressortir quatre tendances qui sont autant d'outils qui contribuent à la création d'une culture organisationnelle de la gestion par résultats :

- La définition d'une « ligne de mire » commune qui aligne et fait miroiter objectifs individuels et organisationnels.
- La référence aux compétences à l'appui d'une évaluation complète de la performance individuelle.
- L'introduction d'incitatifs financiers liés clairement aux performances individuelles et surtout organisationnelles.
- L'établissement d'un large consensus entre toutes les parties concernées, autour de l'application de la gestion par résultats.

« Results-Oriented Cultures : Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Performance Management Initiatives »

<http://www.gao.gov/new.items/d02862.pdf>

► **NOUVELLE-ZÉLANDE**  
**Plaidoyer et scepticisme à propos de la gestion du rendement**

Un des premiers pays à s'être débarrassé de la bureaucratie procédurale, la Nouvelle-Zélande est souvent citée en exemple en matière de gestion axée sur les résultats. Le rapport rend compte d'une recherche menée auprès des gestionnaires qui travaillent dans ce système qui existe depuis plus de 15 ans. Pour son auteur, diffuser les données sur le rendement, représente l'argument d'un plaidoyer fort ancien. Mais le même argument soulève des doutes tout aussi anciens. L'auteur identifie trois types de réactions :

- Les partisans du système souhaitent aller encore plus loin dans l'importance accordée aux mesures du rendement. Il faut les rendre plus claires, facilement observables et mettre davantage l'accent sur les résultats.
- Les sceptiques pragmatiques considèrent que les mesures font partie d'une nouvelle donne de la gestion publique et qu'elles permettront, tout au plus, une meilleure analyse.
- Les sceptiques actifs considèrent, eux, que la signification des mesures est plus déterminante que les mesures elles-mêmes et que laisser trop de place aux mesures présente un danger pour le développement futur du système en faisant obstacle au véritable travail, fondé pour l'essentiel sur la gestion des relations, et donc par nature politique.

Norman, Richard. « Gérer par le biais des mesures ou de leur signification? Leçons tirées de l'expérience du secteur public néo-zélandais en matière de systèmes

de gestion du rendement ». In *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 68, n° 4, décembre 2002, p. 707-718, Paris.

► **IRLANDE**  
**L'imputabilité des hauts fonctionnaires**

Le ministère des Finances irlandais vient de publier le rapport d'un groupe de travail sur l'imputabilité des secrétaires généraux, hauts fonctionnaires à la tête des ministères. Le rapport examine d'abord le rôle des hauts fonctionnaires, puis il considère les interrelations entre contrôle financier interne, audit et management à risque. Le rapport fait un certain nombre de recommandations et fixe un calendrier pour leur application. Parmi ces préconisations, on retiendra la nécessité d'une clarification, y compris par écrit, entre les responsabilités d'un niveau de management d'une part et son imputabilité d'autre part, le besoin de définir le rôle des hauts fonctionnaires dans ses multiples dimensions, le souhait de voir les mécanismes d'imputabilité existants, renforcés et déployés dans toute leur ampleur et le souci d'accroître à travers les procédures la performance des hauts fonctionnaires. Des dispositifs devraient être mis en place, dont des comités d'audit, des documents, des rapports annuels, des chartes et l'élaboration de la formation sur ces questions. Enfin, en rendant public ce rapport, le gouvernement a souhaité que des instances compétentes, comités publics sur l'imputabilité, Contrôleur et Vérificateur généraux assurent la surveillance de sa mise en œuvre.

<http://www.finance.gov.ie/publications/otherpubs/MULLARKEY.htm>

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

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



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE  
E N A P