



vigie

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE



TABLE DES MATIÈRES

Réformes...Tendances...

- ▶ Colombie-Britannique - *Un plan pour revitaliser la forêt*
- ▶ Nouvelle-Zélande - *Un programme d'intégration des services aux publics*
- ▶ États-Unis - *Diversification dans la gestion des emplois administratifs supérieurs*
- ▶ États-Unis - *Stratégie pour un gouvernement électronique*
- ▶ Royaume-Uni - *La transparence du suivi de la performance des ministères*

Livres...Rapports...

- ▶ International - *Les traditions de la gouvernance*
- ▶ Royaume-Uni - *La modernisation du secteur public: réconciliation et renouveau*
- ▶ États-Unis - *Les réformes du management des personnels publics à travers les États*
- ▶ Corée du Sud, Australie, Royaume-Uni - *La réforme des gouvernances publique et privée*
- ▶ Union Européenne - *Un étalonnage du support aux entreprises débutantes*

Réformes... Tendances...

▶ COLOMBIE-BRITANNIQUE *Un plan pour revitaliser la forêt*

Le gouvernement de la Colombie-Britannique a lancé un plan de revitalisation de l'industrie forestière. Ce secteur, très concurrentiel, qui dépend à 90 % des exportations, connaît une crise sévère en termes de perte de revenus (600 millions \$ depuis 1997) et d'emplois (-13 000). Le retour sur investissement y est de 3,3 % contre 7,1 % pour le reste du Canada. Pour répondre aux attentes et pour résoudre les problèmes conjoncturels, les gouvernements ont procédé à de nombreuses modifications réglementaires. Toutefois, la multiplication des obligations réglementaires a compliqué et alourdi les circuits de décision et empêché cette industrie d'innover, la rendant vulnérable aux changements et coûteuse pour la collectivité. Conscient que de nouveaux défis exigent de nouvelles approches, le gouvernement provincial a décidé de planifier à long terme une restructuration de l'industrie forestière. Tout en préservant le secteur forestier public, dont la gestion permet de mettre en œuvre des normes environnementales strictes, le gouvernement encourage une diversification de la prise en charge des investissements de ce secteur par les communautés impliquées, et ce, dans le but de hausser l'efficacité et la compétitivité de cette industrie dans une perspective de développement durable.

The Forestry Revitalization Plan <http://www.for.gov.bc.ca/>

► NOUVELLE-ZÉLANDE

Un programme d'intégration des services aux publics

Avec le programme Integrated Service Delivery, le gouvernement néo-zélandais recherche une meilleure coordination entre les agences fournissant directement les services au public. Il les encourage à travailler de concert à la poursuite d'une amélioration de la performance des services publics, dans l'exploration de nouvelles solutions, en liaison étroite avec d'autres programmes gouvernementaux dont celui de gouvernement électronique. La première phase du programme est désormais terminée et a fait l'objet d'un rapport d'évaluation. Celui-ci fait état de l'avancée des différents projets. Les résultats les plus spectaculaires et les plus satisfaisants concernent l'essor de la capacité d'innovation et l'amélioration de la coordination régionale. Le rapport ne manque pas cependant de soulever un certain nombre de questions auxquelles les responsables du projet vont s'attacher à répondre dans les prochains mois. Encouragé par le succès de la première phase, le gouvernement entend poursuivre son action. Une deuxième phase devrait permettre d'appliquer les solutions nouvelles trouvées lors de la précédente étape, de rechercher d'autres innovations, de renforcer la coordination régionale et de compléter l'évaluation du projet.

Progress Report on Integrated Service Delivery Programme
<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=3057>

► ÉTATS-UNIS

Diversification dans la gestion des emplois administratifs supérieurs

Le gouvernement américain entend diversifier son répertoire de candidats aux emplois administratifs supérieurs au niveau fédéral. À cet effet, l'Office of Personnel Management a lancé un plan d'action, Senior Executive Service Candidate Development Program, dont le but est de préparer les femmes, les représentants des minorités et les personnes souffrant de handicap à accéder aux emplois supérieurs dans les agences fédérales. Le programme de formation dure de 12 à 14 mois. Il a pour objectif de développer les habiletés de direction et le leadership des candidats. Plusieurs méthodes d'enseignement sont utilisées dont le « mentorat » et les stages sur différents postes de travail. Dans un premier temps, le programme comprend deux sessions annuelles accueillant chacune 50 candidats. À l'issue de leur formation, les participants au programme sont placés dans des positions d'encadrement. Cette initiative fait suite à une enquête qui démontrait que la haute fonction publique n'était pas représentative de l'ensemble de la main-d'œuvre et qui recommandait que les nombreux départs à la retraite pré-

vus dans ses rangs soient l'occasion de diversifier l'origine de ses membres.

Senior Executive Service Candidate Development Program
<http://www.opm.gov/pressrel/2003/EB-SESCDP.asp>

► ÉTATS-UNIS

Stratégie pour un gouvernement électronique

Le gouvernement américain vient de dévoiler sa stratégie pour un gouvernement électronique, Expanding Electronic Government. Cette stratégie fait partie du President's Management Agenda qui vise à rendre le gouvernement fédéral plus efficace, centré sur le citoyen et orienté vers des résultats mesurables. La stratégie pour un gouvernement électronique a pour objectif un meilleur usage des investissements consentis dans le domaine des TIC, afin de réduire les dépenses fédérales de plusieurs milliards de dollars, de supprimer les tracasseries administratives et d'accélérer le temps de réponse des services (de plusieurs semaines à quelques heures). Une des cibles principales est de permettre aux citoyens d'accéder par Internet aux services du gouvernement en moins de trois « clics ». 24 initiatives « E-Government » avaient été proposées dans le budget 2003. 22 ont déjà produit des résultats significatifs. Elles s'inscrivent dans un champ d'application global ou dans celui d'une agence gouvernementale identifiée. En 2003 et 2004, la stratégie du gouvernement électronique portera sur l'augmentation de la productivité, le contrôle des coûts des technologies, l'élargissement de l'offre de services, le renforcement de la cybersécurité et la création d'une véritable filière administrative dans ce domaine.

E-Government Strategy, Implementing the President's Management Agenda for E-Government
http://www.whitehouse.gov/omb/egov/2003egov_strat.pdf

► ROYAUME-UNI

La transparence du suivi de la performance des ministères

Dans son programme « 2002 Spending Review : Public Service Agreement », le gouvernement britannique avait fixé des cibles prioritaires de performance pour chaque ministère. Le public dispose désormais d'un site Web gouvernemental qui lui permet de vérifier l'atteinte de ces objectifs. Avec cette initiative, le gouvernement insiste sur son imputabilité et la transparence nécessaire dans le cadre de la réforme du service public. Chaque cible choisie représente une étape dans l'augmentation de la qualité d'un service déterminé. Il existe environ 130 cibles, soit un pourcentage de sept par département. Le citoyen peut ainsi se faire sa propre idée des progrès réalisés. Chaque cible est en effet affublée d'une note

technique, elle-même dépendante d'attributs spécifiques et déterminée par des mesures d'indicateurs adaptées et constamment mises à jour. Le site Web distingue les cibles pour lesquelles il existe un historique des sources informatiques des cibles pour lesquelles de nouvelles mesures ont été créées. Enfin, l'ensemble des politiques ne pouvant être couvert par cette procédure, plus de 150 liens vers des sites traitant des politiques absentes sur le site sont disponibles.

Public Service Agreement
<http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/index.cfm>

Livres...Rapports...

► INTERNATIONAL

Les traditions de la gouvernance

Après avoir rappelé qu'aucun État au monde n'a pu échapper, sous l'impact de la mondialisation, à une remise en cause de son rôle, et que nouveau management public et nouvelle gouvernance sont désormais des concepts largement appliqués dans l'ensemble des démocraties industrialisées, les auteurs de ce collectif explorent le changement du rôle de l'État en tentant de répondre à une question d'apparence paradoxale. Pourquoi les États répondent-ils de manière différente à des directives communes? Les études de cas portent sur les pays suivants : Australie, Grande-Bretagne, France, Allemagne, Pays-Bas, Norvège, États-Unis. Dans l'article introductif, les auteurs insistent sur l'originalité de leur approche en soulignant que la littérature disponible n'aborde pas la gouvernance sous l'angle des traditions administratives nationales qui, selon eux, orientent fortement le caractère et le profil des réformes. Ils décrivent ensuite leur propre analyse comme une démarche interprétative de la réforme du secteur public basée sur les notions de croyances (facteur culturel), de traditions (héritage social), de dilemmes (responsabilité du bien public) et de narrations (récit historique représentatif).

Bevir, Mark, Rhodes, R. A. W., Weller, Patrick. « Traditions of Governance: History and Diversity », *Public Administration*, Blackwell Publishing, vol. 81, n° 1, 2003.

► ROYAUME-UNI

La modernisation du secteur public : réconciliation et renouveau

L'article fait le point sur la politique du gouvernement britannique en matière de modernisation des services publics. À travers les notions de collaboration, de par-

tenariat et d'inclusion mises de l'avant, les auteurs y voient une stratégie de réconciliation et de renouveau : « réparation idéologique » tout d'abord entre l'État et ses employés trop longtemps dénigrés; redécouverte du lien, ensuite, entre l'administration et les citoyens; enfin redynamisation de la société, par l'entremise de la modernisation des services publics. Dans leur étude, les auteurs reviennent sur les fondements de la modernisation (origines, théorie, objectifs); ils en explorent les paradoxes et les contradictions ainsi que les différences et les similitudes des politiques successives. À l'aide de trois exemples précis (rôle des équipes de protection de l'enfance, des autorités administratives locales et des visiteurs médicaux), ils tentent d'expliquer l'écart grandissant qu'ils ont constaté entre les buts gouvernementaux et leur concrétisation sur le terrain. Cette dérive trouve sa source dans l'absence de continuité des politiques, la multiplication des initiatives et la « fatigue » de ceux qui sont chargés de leur application, le discours obsessionnel sur la performance et la crainte que le gouvernement n'ait un « agenda caché » qui prendrait la forme d'une réduction de la taille de l'État.

Ahmad, Yusuf, Broussine, Mike. « The UK public sector modernization agenda. Reconciliation and renewal? », *Public Management Review*, vol. 5, n° 1, March 2003.

► ÉTATS-UNIS

Les réformes du management des personnels publics à travers les États

Le document illustre la grande diversité des politiques de gestion des personnels administratifs publics à travers les États-Unis. Douze réformes administratives majeures ont eu lieu au XX^e siècle. Toutes ont eu une influence sur les systèmes de gestion de la fonction publique. La plus récente, dite de « réinvention du personnel administratif public » a ainsi proposé un certain nombre de modifications des règles et des procédures en ce domaine. Les autorités concernées ont procédé à des changements significatifs de leurs pratiques. Mais la comparaison, État par État, de la façon dont ces réformes de la gestion de la fonction publique se propagent, révèle des variations importantes, par exemple en matière de décentralisation. Ce phénomène s'explique par la spécificité des contextes locaux. Des pressions politiques et sociales différentes s'exercent en effet, suivant les États, qui contraignent le bon déroulement des réformes. Elles se nourrissent par exemple de la tradition législative plus ou moins forte de l'État, de la conjoncture économique plus ou moins bonne ou de la proportion plus ou moins élevée d'employés publics appartenant à des syndicats.

Kellough, J. Edward, Coleman Selden, Sally. « The Reinvention of Public Personnel Administration: An Analysis

of the Diffusion of Personnel Management Reforms in the States. *Public Administration Review* », March/April 2003, vol. 63, n° 2.

► **CORÉE DU SUD, AUSTRALIE,
ROYAUME-UNI**

La réforme des gouvernances publique et privée

L'ouvrage couvre trois principaux thèmes de la gouvernance : la réforme de l'administration publique et le nouveau management public, l'évolution des règles de privatisation et de « post privatisation » et les changements dans les systèmes et les législations de la gouvernance privée. Dans les trois pays étudiés, les réformes des gouvernances publique et privée ont connu de nombreux développements avec, le plus souvent, de fortes interrelations entre elles. Les auteurs s'attachent ici à analyser comparativement les trois expériences nationales en mettant en lumière les influences réciproques entre les deux formes de gouvernance et leur intégration planétaire. Leur recherche s'intéresse au contexte, à la conception et aux effets des réformes. Leur premier objectif est de montrer la rapidité et l'ampleur des mutations de l'économie politique dans les trois pays. Ils scrutent ensuite les réformes à différentes étapes de leur mise en œuvre, ce qui leur permet de dégager des prévisions sur leurs avancées et leurs profils futurs. Enfin, ils tentent d'identifier à quel degré la mise en œuvre des réformes a été influencée par les modèles internationaux.

Ahn, Byong-man, Halligan, John, Wilks, Stephen. *Reforming Public and Corporate Governance. Management and the Market in Australia, Britain and Korea*, Cheltenham UK, Northampton, Mass, USA, Edward Elgar publishing, 2002.

► **UNION EUROPÉENNE**

Un étalonnage du support aux entreprises débutantes

Ce rapport de la Commission Européenne est une première tentative pour dresser un inventaire plus précis des formes les plus récentes de soutien aux entreprises naissantes. Il a été constaté en effet un recul du secteur bancaire, découragé par les risques élevés, dans l'appui aux jeunes entreprises. Celles-ci sont désormais de plus en plus dépendantes « d'entreprises tutrices » ou de réseaux « d'entreprises tutrices » qui acceptent d'investir des fonds mais également leur savoir en termes de management pour aider à la survie des jeunes entreprises. Consciente de l'enjeu de cette activité pour l'économie européenne, mais aussi de l'absence de statistiques fiables sur son impact réel, la Commission souhaite, avec ce travail d'étalonnage, favoriser le développement de politiques publiques de promotion et de stimulation de ces nouveaux procédés d'aide à la création d'entreprises. À cet effet, le rapport recommande aux États-membres et aux États candidats de mener des campagnes d'information sur le phénomène, d'en mesurer l'ampleur véritable, d'assister les réseaux « d'entreprises tutrices » et de veiller à ne pas taxer trop lourdement cette activité. Il préconise par ailleurs la création d'un panel européen et d'un code de conduite aux idéaux éthiques élevés sur le sujet.

Benchmarking Business Angels. Commission Européenne. Bruxelles. Best Report n° 1, 2003.

<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/library/best-reports/best01.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