



L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES De la gouverne à la gouvernance : vers une analyse multidisciplinaire des politiques publiques	4
COUP D'ŒIL La qualité des évaluations de programme : une réponse internationale diversifiée	6
PARUTIONS	8
RECHERCHES L'évaluation du dispositif des pactes ruraux	10
RÉFÉRENCES	12

L'AVENIR PROMETTEUR DE L'ÉVALUATION DE POLITIQUE ET DE PROGRAMME

Ce premier numéro de *Vigie* de l'année 2005 est consacré à l'évaluation des politiques et des programmes publics. Une discipline dont l'importance n'a pas toujours été comprise par les décideurs quand ils n'y voyaient pas quelquefois une forme d'empiètement sur leurs prérogatives. Longtemps laissée pour compte des grandes réformes administratives, l'évaluation est aujourd'hui en train de prendre la place qui lui revient.

L'application des préceptes de ce qu'on appelle la Nouvelle Gestion Publique, la recherche d'efficience et non plus seulement d'efficacité, l'adoption par tous les pays de la gestion axée sur les résultats montrent à l'évidence l'intérêt de maîtriser les concepts et les pratiques d'une évaluation des politiques et des programmes moderne et de qualité. Or justement, c'est là, semble-t-il, que le bat blesse.

On reproche pêle-mêle à l'évaluation son manque de suivi et aux évaluateurs leur entêtement à déterminer des critères d'évaluation en solitaire sans tenir compte des intérêts de toutes les parties de l'évaluation. La réponse des professionnels à ces critiques s'organise. Les regroupements d'évaluateurs, nationaux ou internationaux, se multiplient. Ils tentent d'établir un protocole de la profession acceptable par le plus grand nombre. *Vigie* fait état de cet aggiornamento.

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

Réformes administratives

INTERNATIONAL

Ce numéro de la Revue Internationale de Politique Comparée jette un regard comparatif sur cinq enjeux issus des réformes inspirées de la Nouvelle Gestion Publique : la libéralisation des services publics et la régulation publique, la relation entre pouvoir politique et hauts fonctionnaires, la gestion des ressources humaines, les réformes budgétaires et l'évaluation des politiques publiques.

Visscher, C., et F. Varone. « La Nouvelle Gestion Publique «en action» », *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 11, n° 2, 2004, p. 177-185.

Gestion des organisations et prestation des services publics

QUÉBEC

L'auteur présente le cadre de la modernisation de la gestion publique au Québec et décrit l'implantation de la gestion axée sur les résultats. Ensuite, il met à profit les leçons à tirer des trois premières années de sa mise en œuvre.

Bourgault, J. « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise », *Revue française d'administration publique*, n° 109, 2004, p.109-129.

ROYAUME-UNI

Le présent article décrit une recherche portant sur le travail en collaboration à l'intérieur d'un groupe de cadres. Il en résulte que ce type d'organisation permet aux gestionnaires de mieux cerner les enjeux qui affectent leur pratique.

Armistead, C., et P. Pettigrew. « Effective partnerships : building a sub-regional network of reflective practitioners », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, n° 7, 2004, p. 571-585.

ONTARIO

L'auteur examine deux types de relations qu'entretiennent le secteur privé et le secteur public : la sous-traitance et le partenariat. Par un examen de politiques et de programmes implantés notamment par le gouvernement de l'Ontario, il rappelle les enjeux relatifs à ces relations, telles la sélection des projets et des partenaires, l'imputabilité et les implications institutionnelles.

Hrab, R. *Private delivery of public services : public private partnerships and contracting-out*, Ontario, Office of the Premier, Panel on the Role of Government, 2004, 78 pages.

Gestion des ressources humaines

QUÉBEC

Basée sur un principe d'amélioration continue de la qualité, la certification OHSAS 18001 en matière de santé et sécurité au travail comporte des exigences et des étapes similaires à celles de la démarche ISO.

Boucher, G. « OHSAS 18001 : une norme de qualité de plus en plus populaire », *Effectif*, vol. 7, n° 4, septembre-octobre 2004, p. 32-35.

Gestion des ressources informationnelles

INTERNATIONAL

L'aire de partage des données personnelles se définit par la régulation et le contrôle des accès aux données personnelles par toute entité partenaire dans un réseau. L'effectivité de la protection de la vie privée est ainsi accrue et favorise une meilleure responsabilisation de l'ensemble des acteurs.

Trudel, P. « Renforcer la protection de la vie privée dans l'État en réseau : l'aire de partage de données personnelles », *Revue française d'administration publique*, n° 110, 2004, p. 257-266.

Gestion des systèmes de santé

UNION EUROPÉENNE

Plusieurs modes de gouvernance émergent actuellement dans le domaine de la santé. Les auteurs portent leur attention sur trois d'entre eux et analysent plus particulièrement le cas du Québec qui a adopté des politiques régionales en ce domaine.

Contandriopoulos, D., J.-L. Denis, A. Langley et A. Valette. « Governance structures and political processes in a public system : lessons from Quebec », *Public Administration*, vol. 82, n° 3, 2004, p. 627.

Droit administratif et éthique publique

QUÉBEC

Les réseaux d'information dans le domaine de la santé comportent des risques de dérive. D'un point de vue éthique, les patients devront exercer un contrôle sur les renseignements qui pourraient circuler à leur sujet. Le présent article permet de pousser plus loin la réflexion sur la gestion du consentement et de l'appliquer à la question des dossiers cliniques mis en réseau.

Boudreau, C. et autres. « Éthique du consentement à l'ère des réseaux d'information en matière de santé », *Éthique publique*, vol. 26, n° 2, oct. 2004, p. 54-60.

PAYS-BAS

Afin de contrer la perte de confiance de la population envers le gouvernement, une instance gouvernementale responsable de l'administration des douanes et accises a instauré une gestion axée sur l'intégrité. Au-delà des règles existantes, cette approche lui a permis de transmettre à ses employés les valeurs de l'organisation ainsi que d'inculquer les comportements qui sont attendus d'eux.

Van Blijswijk, J., R. Van Breukelen, A. Franklin, J. Raadschelders et P. Slump. « Beyond Ethical Codes : The Management of Integrity in the Netherlands Tax and Customs Administration », *Public Administration Review*, vol. 64, n° 6, nov. 2004.

CANADA

LES PROVINCES CANADIENNES ET L'ÉTAT-PROVIDENCE

Au moyen d'une approche méthodologique qui leur a permis, dans une étude antérieure, d'identifier dans les sociétés avancées du monde occidental quatre ensembles de pays (social-démocrate, libéral, conservateur et « familialiste »), les deux auteurs examinent la situation des quatre plus grandes provinces canadiennes (Québec, Ontario, Alberta et Colombie-Britannique) au milieu des années 1990 dans l'univers des régimes providentiels. Leur appartenance à un même pays les rend-elles semblables entre elles et proches des caractéristiques moyennes du Canada, pays libéral ou, au contraire, présentent-elles des écarts notables, correspondant à des différences économiques, politiques et culturelles qui influent sur leurs politiques sociales, politiques qui sont contrôlées par les provinces dans le régime fédéral canadien? Les résultats indiquent une marge de variation limitée mais réelle, l'Alberta tendant à se rapprocher du modèle « ultra-libéral » américain, tandis que le Québec manifeste des penchants plus européens, souvent social-démocrates.

Bernard, Paul et Sébastien Saint-Arnaud. « Du pareil au même? La position des quatre principales provinces canadiennes dans l'univers des régimes providentiels », *Cahiers canadiens de sociologie*, volume 29, n° 2, printemps 2004, [en ligne],

<http://www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=1116>

CANADA

LES PARLEMENTAIRES ET L'ÉVALUATION DES POLITIQUES

Pour la première fois depuis 25 ans, les Canadiens ont élu un gouvernement minoritaire. L'auteur fait valoir que dans une Chambre des communes qui occupe à nouveau le centre de l'arène politique, les députés ont besoin d'une information de qualité sur les rouages du gouvernement. Ainsi peuvent-ils devenir de véritables intervenants dans l'évaluation de l'efficacité des programmes et de l'efficacité des opérations. C'est l'occasion pour les élus de surmonter un certain nombre de problèmes, par exemple des carences dans la reddition de comptes, et de redonner aux citoyens confiance dans l'institution parlementaire. L'auteur dénonce l'opacité traditionnelle des processus budgétaires et le déficit de communication dont pâtissent les députés pour effectuer leurs tâches de contrôle. Il préconise l'adoption de principes pour améliorer la production de l'information sur la performance : s'intéresser au passé et à l'avenir, expliquer les risques et autres facteurs de la performance, intégrer information financière et non financière, présenter une information comparative, crédible, fidèlement interprétée, etc.

Boyer, J. Patrick. « Les parlementaires peuvent-ils devenir de véritables intervenants? » *Revue parlementaire canadienne*, automne 2004, [en ligne],

http://www.parl.gc.ca/infoparl/francais/issue.htm?p_aram=162&art=1104

OCDE

LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE a créé un groupe de travail qui a mené une enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans l'ensemble des pays membres de l'OCDE. La publication des résultats de cette enquête permet de mesurer l'évolution de la gestion des ressources humaines. La gestion décentralisée accompagnée de mécanismes de responsabilisation individuelle constitue l'élément central des réformes de la gestion des ressources humaines des fonctions publiques. L'enquête mesure ainsi le degré de flexibilité introduit dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Les pays qui ont mené les réformes les plus avancées se sont heurtés à la difficulté de maintenir les valeurs collectives et la cohérence de l'administration. Les réformes contemporaines cherchent généralement à trouver un équilibre entre la capacité de réaction du service public aux orientations politiques ou aux préoccupations des citoyens, et la nécessité d'une cohérence dans l'ensemble du secteur public.

OCDE. *Évolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE. Une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, OCDE, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, octobre 2004, [en ligne],

[http://www.oecd.org/olis/2004doc.nsf/c707a7b4806fa95dc125685d005300b6/c7cda6d04308433ec1256f1c0049580b/\\$FILE/JT00170019.PDF](http://www.oecd.org/olis/2004doc.nsf/c707a7b4806fa95dc125685d005300b6/c7cda6d04308433ec1256f1c0049580b/$FILE/JT00170019.PDF)

CHILI/COLOMBIE

L'ÉCHEC DES RÉFORMES DES SYSTÈMES DE SANTÉ

Le document étudie les réformes de type néolibéral des systèmes de santé en Amérique latine, réformes imposées par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Les auteurs analysent les impacts des deux principales composantes des réformes : la décentralisation et la privatisation. Dans une deuxième partie, les auteurs examinent en détail le cas du Chili et de la Colombie, les deux pays qui se sont le plus attachés à appliquer les principes néolibéraux. Dans les deux cas, les auteurs constatent que les réformes n'ont pas augmenté la qualité des soins, ni d'ailleurs l'équité et l'efficacité des systèmes de santé. Ils identifient ensuite les bénéficiaires des réformes : les entreprises multinationales, les firmes de consultation et de conseil et l'équipe de direction de la Banque mondiale. Pour les auteurs, savoir qui sont les bénéficiaires permet de comprendre pourquoi la Banque mondiale continue de préconiser fortement des réformes de type néolibéral des systèmes de santé malgré l'évidence de plus en plus avérée de leur échec.

Homedes, Nuria et Antonio Ugalde. « Why neoliberal health reforms failed in Latin America », *Elsevier Health Policy*, vol. 71, n° 1, 2005, p. 83-96.

Les avancées théoriques et les pratiques émergentes suivantes sont le fruit d'une consultation des membres de la communauté de recherche sur l'analyse, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques de L'Observatoire de l'administration publique : Joël Gauthier, Richard Marceau, Daniel Otis, Pierre Simard, Jean Turgeon.

L'animation et la coordination des communautés de recherche de L'Observatoire de l'administration publique sont assurées par Benoît Rigaud.

benoit.rigaud@enap.ca

*Le référentiel de marché
prédomine sur celui de la
modernisation de la société
aiguillonnée par l'État*

DE LA GOUVERNE À LA GOUVERNANCE : VERS UNE ANALYSE MULTIDISCIPLINAIRE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les transformations de l'État moderne alimentent des changements de sémantique. Le passage de la gouverne à la gouvernance est un de ces changements les plus révélateurs : délaissant le premier terme parce qu'empreint d'une vision de l'État en tant que vecteur de reproduction de l'ordre établi, les analystes des politiques publiques privilégient depuis une dizaine d'années le second. En dehors des effets de mode, l'acuité du concept de gouvernance se fonde sur l'objectivation de trois enjeux structurant les modes d'action et d'intervention de l'État : la participation des citoyens, la crise de la médiation politique et la recherche d'efficience.

LA PARTICIPATION DES CITOYENS, LEVIER D'UN ESPACE POLITIQUE RENOUVELÉ

La participation des citoyens dans les affaires publiques voit ses formes se diversifier. Dans les pays de l'OCDE, légitimer le processus décisionnel est l'objectif ambitieux du développement de la démocratie participative. Il signe un changement de la fonction politique qui se veut plus ouverte, plus transparente et moins marquée par la distinction entre gouvernants et technocrates d'un côté et gouvernés et détenteurs d'un savoir local de l'autre.

Si la prise de décision reste au final le propre des représentants politiques, l'apport des citoyens permet *a minima* de rejeter les options trop conflictuelles et au mieux de construire une décision collective. Dans ce dernier scénario, les acteurs interagissent en fonction d'une éthique de la délibération où la qualité de l'argumentaire en termes de promotion du bien commun primerait les intérêts qu'il représente. Les études menées en Australie, notamment par John S. Dryzek, soulignent l'importance des conditions culturelles, institutionnelles et matérielles pour le bon développement

de ces formes de démocratie délibérative. Le choix de la procédure appropriée (l'information, la conciliation ou la création de partenariat) à la complexité et à la conflictualité de la situation constitue aussi un élément déterminant.

Alors que par le passé l'opinion du public s'exprimait strictement par le vote, de plus en plus les citoyens peuvent intervenir au cours de la mise en œuvre des politiques, mais également lors des phases d'élaboration, de formulation et d'évaluation. De plus, on remarque que les innovations ont été mises en place dans des domaines d'action électoralement sensibles : l'éducation et la création des conseils d'établissement, la santé et la mise en place de forums telle qu'analysée par Forest, l'environnement et le rôle du BAPE en sont des exemples.

TERRITOIRES ET SECTEURS EN CRISE, ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS

La médiation politique fait face à une crise duale : celle de la « territorialisation » de l'action publique d'une part et de sa sectorisation d'autre part. Les demandes des citoyens pour des services de proximité et l'interdépendance croissante des économies nationales expliquent les difficultés des États à assurer des assises territoriales stables à leurs actions. Par ailleurs, l'affaiblissement des organisations traditionnelles de représentation professionnelle en particulier et du corporatisme en général contribue à rendre les sociétés industrielles moins gouvernables.

Plusieurs expliquent par ces tendances l'émergence de nouveaux acteurs, désignés par les concepts de réseaux, de communautés de politiques publiques ou encore de coalitions de cause. Ces acteurs réinventent les relations et le partage des responsabilités entre l'État, la société civile et le marché. Ils sont utiles pour

rendre compte de l'évolution de la gestion publique vers des pratiques plus horizontales répondant mieux aux problèmes publics contemporains caractérisés par la complexité et la « transversalité ». Par ailleurs, les approches cognitive et « néo-institutionnaliste » développées en Europe et aux États-Unis mettent en exergue respectivement l'importance du sens et des idées dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et le poids des institutions politiques et administratives, mais également sociales et culturelles, dans l'évolution des modèles de gouvernance.

LA RECHERCHE D'EFFICIENCE OU LA MARCHANDISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Depuis le tournant néo-libéral et l'apparition de la nouvelle gestion publique au cours des années 1980, le référentiel de marché prédomine sur celui de la modernisation de la société aiguillonnée par l'État. Ce changement de référentiel ne signifie pas pour autant le désengagement complet de l'État, mais plutôt l'imposition progressive, plus ou moins accentuée selon les pays, des valeurs et des façons de faire de l'économie de marché aux services publics. Accroître l'efficacité du secteur public par l'introduction des méthodes du privé est le maître mot de ce nouveau référentiel.

L'évaluation, définie par le politologue français Jean Leca en tant que l'activité de rassemblement, d'analyse et d'interprétation de l'information concernant la mise en œuvre et l'impact de mesures visant à agir sur une situation sociale, ainsi que sur la préparation de mesures nouvelles, est une des innovations principales qu'a apportée ce nouveau référentiel.

Le développement de la fonction évaluative rencontre actuellement deux défis. Le premier est l'arrimage de l'évaluation avec d'autres fonctions telles que la veille et la planification. Cela suppose de rompre avec une organisation du travail en silo et de favoriser l'émergence d'une évaluation « sommative », c'est-à-dire une évaluation à l'issue de laquelle il serait possible de changer un programme, voire d'y mettre fin. Pour pallier le manque actuel de suivi des évaluations, plusieurs initiatives d'accompagnement sont nécessaires : la généralisation de la « pluriannualité » dans la gestion budgétaire, la détermination de standards pour la rédaction des rapports d'évaluation ou encore l'obligation de publier ces rapports. Les fonds structurels, instruments financiers qui visent l'atténuation des disparités régionales dans l'Union Européenne, constituent un exemple du bon usage de l'évaluation pour concilier équité de traitement et restrictions budgétaires.

Le deuxième défi est relatif à l'exercice de l'évaluation. D'une part, on assiste à la persistance d'un schisme entre deux types d'évaluation : l'un positiviste, où l'évaluateur seul détermine *a priori* les critères d'efficacité, et l'autre constructiviste, où, au contraire, ces critères sont déterminés lors d'un processus garantissant la représentation de la pluralité des intérêts. Il est à souligner que la perpétuation de ce schisme est

favorisée par les commanditaires des évaluations qui privilégient selon les sujets l'une de ces méthodes au détriment de l'autre. D'autre part, la communauté des évaluateurs s'interroge sur l'opportunité de constituer un ordre professionnel. Bien que les avantages de cette institutionnalisation en termes de crédibilité et de visibilité soient clairs, elle suscite des craintes quant à la liberté de la recherche. Le développement des chartes d'évaluation est notamment l'occasion de mettre en scène ces divergences d'opinions quant à l'avenir de l'évaluation.

LA PERSISTANCE DU BRICOLAGE DERRIÈRE LES INNOVATIONS

Au cours de la dernière décennie, les innovations institutionnelles se sont multipliées. Les administrations publiques se sont munies d'outils ayant pour raison d'être de rationaliser les choix collectifs et de satisfaire les citoyens, usagers et clients des services publics. Néanmoins, compte tenu des bilans des réformes administratives menées dans la plupart des pays de l'OCDE, c'est plutôt au constat de la persistance des bricolages institutionnels et de l'inertie des administrations publiques pour s'approprier les outils développés dans les années 1990 qu'il faut se soumettre. Ces bricolages, tels que conceptualisés dans les années 1970 par March et Olsen lors de leurs travaux sur les anarchies organisées, se manifestent par l'absence d'une véritable planification opérationnelle, le manque de cohérence et de coordination dans l'intervention de l'État, ou encore l'expansion modérée de nouvelles pratiques comme la veille et la prospective.

Loin des clivages doctrinaires, le renforcement du caractère multidisciplinaire de l'analyse des politiques publiques, mettant à contribution le droit, la sociologie, l'économie et la psychologie, est une avenue privilégiée pour comprendre les phénomènes de résistance au changement et ainsi mieux éclairer les décideurs politiques et administratifs.

Références

Forest, Pierre-Gerlier, et autres. *Participation de la population et décision dans le système de santé et de services sociaux du Québec*, Rapport au Conseil de la santé et du bien-être, 2000.

Peters, B. Guy. « Governance : a Garbage Can Perspective », *Political science series*, n° 84, December 2002, Institute for Advanced Studies, Vienna, 32 p., [en ligne], http://aei.pitt.edu/archive/00000347/01/wp_84.pdf (visiter le 11 décembre 2004)

Prémont, Karine. *Les méthodes de consultations publiques : analyse et description*, Rapport de recherche, Laboratoire d'éthique publique ENAP-Chaire Fernand Dumont (INRS), octobre 2003, 154 p.

Muller, Pierre. « Les politiques publiques », *Que sais-je?*, n° 2534, PUF, Paris, 2003, 122 p.

Si la demande des gouvernements pour l'évaluation de programme remonte dans certains pays à plusieurs décennies, il semble que la propension plus récente des pays de l'OCDE à adopter la gestion par résultats comme pratique majeure concourt à une croissance significative de l'intérêt pour l'évaluation. Une des manifestations les plus formelles de cet intérêt est la création récente de nombreuses sociétés locales, nationales et même internationales d'évaluation. Pratiquement tous les pays européens, nord-américains et australasiens et beaucoup de pays africains ont leur société nationale et plusieurs possèdent des sections régionales.

*Assurer à la pratique de
l'évaluation une crédibilité
essentielle à sa reconnaissance*

LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS DE PROGRAMME : UNE RÉPONSE INTERNATIONALE DIVERSIFIÉE

Par Richard Marceau

Richard Marceau est professeur titulaire à l'ENAP
richard.marceau@enap.ca

Deux organisations internationales chapeautent ces sociétés nationales d'évaluation depuis peu. En septembre dernier s'est créé, dans une rencontre organisée par l'Agence internationale de la Francophonie¹, un premier réseau informel d'évaluation des pays francophones.

Par exemple, un évaluateur de programme public au Québec peut adhérer à la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP)² et devenir, du coup, membre affilié à la Société canadienne d'évaluation (SCÉ)³. Il pourra bientôt échanger aisément en français à travers le monde grâce au réseau francophone. Ses représentants à la SQÉP et à la SCÉ participent aux rencontres de International Development Evaluation Association (IDEAS)⁴ et à celles de l'International Organisation for Cooperation in Evaluation (IOCE)⁵ de manière à assurer le développement de la fonction évaluation dans le monde et à inscrire les préoccupations des évaluateurs québécois dans les décisions de haut niveau stratégique. Les colloques bilatéraux de la SQÉP et de la SCÉ, comme celui prévu à Québec en 2008, et celui de la SCÉ et de l'American Evaluation Association (AEA)⁶ à Toronto en octobre 2005 multiplient les possibilités d'échanges fructueux entre évaluateurs, sans compter les échanges entre associations comme ceux que la SQÉP entretient systématiquement depuis quelques années avec la Société française d'évaluation (SFÉ)⁷. Aujourd'hui, quel que soit son lieu de pratique, un évaluateur peut s'affilier à une ou plusieurs sociétés d'évaluation pour communiquer, offrir ses services, établir des contacts ou obtenir des renseignements de tout genre.

Tout aussi symptomatique de l'intérêt accru porté à l'évaluation de programme est l'adoption, par ces sociétés d'évaluation, de chartes, de lignes directrices, de politiques, de principes, de règles d'éthique, de déontologie ou de standards. La plupart des sociétés d'évaluation cherchent de toute évidence à baliser la pratique de l'évaluation. Il semble qu'il s'agisse d'une réponse à une demande largement répandue pour assurer à la pratique de l'évaluation une crédibilité essentielle à sa reconnaissance.

LE JOINT COMMITTEE ON EDUCATIONAL EVALUATION (JCEE), UN PRÉCURSEUR

Historiquement, c'est le secteur de l'éducation aux États-Unis qui a mis en place les premiers standards d'évaluation de programmes publics (The Program Evaluation Standards)⁸. La première version date de 1981 et une réédition complète est en vigueur depuis 1994. Plusieurs associations professionnelles américaines et canadiennes adhèrent à ces standards qui, entre autres, ont fortement inspiré la Société suisse d'évaluation (2000)⁹, l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) (2000 et 2002)¹⁰ et la European Evaluation society (EES) (2001)¹¹. Quatre grands principes chapeautent les 30 énoncés du JCEE : utilité, faisabilité, propriété et précision. Les standards d'utilité veillent à ce que les évaluations servent véritablement les besoins des utilisateurs. Les énoncés portent, notamment, sur l'identification explicite des parties prenantes, la crédibilité des évaluateurs, la portée et la sélection des renseignements utilisés, l'identification des valeurs qui fondent les jugements, la clarté et la diffusion en temps utile. Les standards de faisabilité assurent que les évaluations seront politiquement réalistes, prudentes, diplomates et efficaces. Les standards de propriété abordent la légalité, le respect des droits des sujets humains, l'éthique, les conflits d'intérêts et la responsabilité financière. Enfin, les standards de précision veillent à ce que les renseignements contenus dans les évaluations soient valides et permettent de déterminer avec justesse la valeur ou le mérite des programmes évalués. Le JCEE a donc joué un rôle de précurseur et la

majorité des autres associations ont développé leurs balises à partir de ce modèle initial.

D'AUTRES SOCIÉTÉS S'ADAPTENT ET INNOVENT

Bien que la *JCEE* constitue la référence première en matière de standard, l'American Evaluation Association (AEA)¹² a développé durant les deux dernières décennies ses propres *Principes directeurs*. D'emblée, il est fait référence à la grande diversité des approches évaluatives et des contextes de pratiques. Il est permis de penser que les préoccupations d'une association d'évaluateurs de programmes peuvent déborder celles pouvant émerger d'une association professionnelle d'évaluateurs en éducation et que les consensus y sont plus difficiles à établir. Aussi, les Principes (version 2004) touchent dans l'ordre : 1) l'enquête systématique et rigoureuse; 2) la compétence, et entre autres choses, la compétence culturelle; 3) l'intégrité/honnêteté; 4) le respect des gens; et 5) la responsabilité à l'égard de l'intérêt général et de l'intérêt public. Concernant ce dernier point, il est dit que les évaluateurs devront aller au-delà de l'intérêt des parties prenantes et considérer le bien-être de la société dans son ensemble. Voilà une considération extrêmement critique en évaluation qui est abordée, pour une première fois, dans une charte d'évaluation. L'AEA a senti le besoin d'aller plus loin que la reconnaissance des valeurs des parties prenantes et place les évaluateurs dans la délicate situation d'arbitrer entre les intérêts particuliers et l'intérêt général. Si la tâche n'est pas banale, il faut reconnaître à l'AEA le souci de la pertinence sociale, au-delà de la seule pertinence politique.

La charte australasienne (qui remonte à 1997)¹³ et celle du Royaume-Uni (non datée)¹⁴, adaptent le concept des standards en proposant des principes et des lignes directrices à l'égard non seulement des évaluateurs, mais également des commanditaires, des participants à l'évaluation et de ceux qui réalisent des autoévaluations. Il est permis de comprendre de cette innovation qu'une charte d'évaluation contribuera d'autant mieux à la reconnaissance et à la crédibilité de l'évaluation si, à la fois, les évaluateurs, les commanditaires et les évalués respectent communément certaines règles de participation.

Enfin, soulignons que la Société canadienne d'évaluation a élaboré des *Lignes directrices en matière d'éthique*¹⁵ qui visent la compétence, l'intégrité et l'imputabilité.

L'ADOPTION D'UNE CHARTE D'ÉVALUATION EST L'OCCASION D'UN DÉBAT EN PROFONDEUR

D'autres pays européens s'ajoutent à la liste de pays ayant rédigé une charte d'évaluation. Par exemple, la Société wallonne de l'évaluation et de la prospective (SWEP) a adopté une Charte fondatrice en 2000¹⁶. On y aborde la question des standards dans une section intitulée « L'apport de l'évaluation au fonctionnement démocratique ». Le concept ici, à la manière d'auteurs récents en évaluation, vise à inscrire l'évaluation au cœur du processus démocratique. La Société française d'évaluation (SFE) a adopté une Charte d'évaluation en 2003¹⁷ et a entrepris un processus régulier de révision visant à bâtir le plus large consensus chez les membres. Six principes de référence y sont inscrits : pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence et responsabilité. Les comptes rendus de ce processus, lors du dernier Congrès annuel à Bordeaux cet automne, montrent que l'adoption d'une charte est l'occasion d'un débat en profondeur et qu'il n'est pas simple de parvenir à un consensus complet sur cette question. La diversité des points de vue, selon que l'on est évaluateur,

commanditaire ou évalué, conduit à des débats de fond; la variété des approches épistémologiques, théoriques et méthodologiques chez les évaluateurs ne contribue guère à faciliter les rapprochements. Cela concourt forcément à réduire la portée et l'ampleur d'une charte consensuelle. Il est même remarquable que ces diverses chartes dépassent la simple déontologie de recherche. La Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (société allemande d'évaluation) a d'ailleurs choisi d'adopter une politique générale en 2003¹⁸ qui reconnaît l'importance des lignes directrices, codes ou principes d'évaluation, mais qui laisse aux sociétés membres le soin de définir elles-mêmes leurs propres standards.

En conclusion, il apparaît que ces efforts systématiques et largement répandus dans le monde, vers la reconnaissance et la crédibilité de la fonction évaluation par l'adoption de principes, chartes ou standards d'évaluation, indiquent une plus grande maturité. Les enjeux véritables de l'évaluation, soit l'efficacité, l'efficience, la reconnaissance de la diversité des valeurs, la pertinence politique et sociale, seront de plus en plus débattus ouvertement sur les scènes publiques, administratives et politiques.

Notes

- 1 Voir la page d'accueil de l'Agence internationale de la francophonie : <http://agence.francophonie.org/>. Voir également l'annonce de création de ce réseau à : http://agence.francophonie.org/actualites/nouvelle.cfm?der_id=515&critere=r%E9seau%20informel&affdebutr=1&type=rech-gen&nbre_rep=22
- 2 Voir la page d'accueil de la SQÉP : <http://www.sqep.ca/>
- 3 Voir la page d'accueil de la SCÉ : http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=6&ss=5&_lang=fr
- 4 Site en construction. L'adresse du secrétariat de IDEAS est : secretariat@IDEAS-int.org
- 5 L'adresse du secrétariat de IOCE est : ioceinformation@internationalevaluation.com
- 6 Voir la page d'accueil de l'AEA : <http://www.eval.org/>
- 7 Voir la page d'accueil de la SFÉ : <http://www.sfe.asso.fr/>
- 8 Voir <http://www.wmich.edu/evalctr/jc/>
- 9 Voir http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf
- 10 Voir la page d'accueil de l'AfrEA : <http://www.afrea.org/>. Voir également celle du Réseau nigérien de suivi et d'évaluation qui présente les principes directeurs de l'AfrEA en français : <http://www.ird.ne/rense>
- 11 Voir une traduction anglaise du document sur le site de la UK Evaluation Society : http://www.evaluation.org.uk/Pub_library/German%20Evaluation%20Standards_030409.pdf
- 12 Voir <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>
- 13 Voir <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>
- 14 Voir http://www.evaluation.org.uk/Pub_library/PRO2907%20-%20UKE.%20A5%20Guideline.pdf
- 15 Voir http://evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_lang=fr
- 16 Voir <http://www.prospeval.org/Charte-fondatrice.htm>
- 17 Voir <http://www.sfe.asso.fr/pdf/charte.pdf>
- 18 Voir http://www.europeanevaluation.org/docs/standardspolicy_v2_18022004.pdf

Suède

UN AGENDA POUR LA RÉDUCTION DE LA DETTE

Le gouvernement suédois s'est fixé des objectifs de réduction de la dette sous forme d'un agenda qui couvre les années 2005 à 2007, les décisions pour 2006 et 2007 conservant un caractère provisoire et pouvant être réévaluées dans les années à venir. Après une étude de la structure de la dette qui a permis de mettre en évidence les parts respectives des remboursements de la dette extérieure et des intérêts des emprunts contractés, le gouvernement a défini une stratégie de réduction à long terme. Par exemple, il veut abaisser à 15 % la part de la dette extérieure avec des amortissements annuels de l'ordre de 25 milliards de couronnes suédoises. Le gouvernement suédois mise beaucoup sur sa politique de gestion de la dette. Elle lui permet de réduire les coûts de remboursement sans toutefois accroître le niveau de risque financier qui y est assorti. Cette politique permet aussi au gouvernement une gestion de la dette à long terme plus flexible, incluant des fluctuations en fonction des conditions économiques.

Guidelines for Central Government Debt Management 2005.

<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/03/32/65/fb975f13.pdf>

International

ANALYSE COMPARATIVE DES RÉGIMES D'IMPOSITION LOCALE

Au cours de la dernière décennie, les gouvernements locaux ont vu leur champ de compétences et leurs responsabilités financières s'élargir à la suite des politiques de décentralisation. Pour autant, il apparaît que leur assiette d'imposition fiscale est insuffisante pour faire face aux défis et objectifs du futur. L'auteur dresse d'abord un portrait de la fiscalité locale à travers les pays de l'OCDE, qu'ils soient unitaires ou fédéraux. Il évalue ainsi l'importance de cette fiscalité et l'autonomie de décision dont bénéficient les gouvernements locaux dans sa gestion. Il se réfère ensuite à un modèle financier pour apprécier le rôle exact de la fiscalité locale et notamment pour vérifier si un impôt est plus efficace ou approprié qu'un autre ou bien s'il est préférable d'avoir des sources fiscales multiples. Il propose enfin un certain nombre de solutions sous forme de questions : comment augmenter l'assiette fiscale? quel impôt privilégier? comment fixer les montants? doit-on choisir des barèmes uniformes ou différenciés? comment gérer le système? faut-il imposer les entreprises? comment s'assurer d'une fiscalité locale sur le long terme.

Kitchen, H. *Local Taxation in Selected Countries : a Comparative Examination*. Working Paper 2004, Queen's University, [en ligne],

http://www.iigr.ca/pdf/publications/347_Local_Taxation_in_Select.pdf

Irlande

POUR UNE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

L'auteure du rapport préconise une approche stratégique de la gestion des ressources humaines dans le secteur public irlandais pour améliorer son efficacité et sa performance grâce à une élévation de la motivation de ses dirigeants et de ses employés. Elle fait état d'une apparente contradiction entre les valeurs du service public, très présentes chez les agents publics et très utiles pour l'équité du service, et une vision plus pragmatique de la GRH. Elle démontre cependant que même dans un contexte de service public unifié, il reste de la place pour implanter une approche stratégique de la GRH qui apporte des bénéfices significatifs. S'appuyant sur un modèle qui décrit les quatre fonctions clefs de la GRH (management des RH, des infrastructures administratives, de la contribution des employés et du changement), l'auteure fournit aux ministères un guide pratique de la modernisation de la GRH. Des recommandations sont faites aux divers intervenants : services centraux, ministères et directions des ressources humaines.

O'Riordan, J. *Developing a Strategic Approach to HR in the Irish Civil Service*, Dublin, Institute of Public Administration, 2004, [en ligne],

<http://www.cmodservices.gov.ie/cpmr/Publications/CPMR%2026.DOC>

Asie

LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE DANS LA ZONE ASIE-PACIFIQUE

La réunion qui s'est tenue en Thaïlande avait pour but de préparer les pays de la région Asie-Pacifique à relever les défis du gouvernement électronique. Le e-gouvernement est désormais un thème central de la société de l'information à tous les niveaux, local, régional, national, global. Il permet de transformer le secteur public tant à l'interne que dans ses relations avec les partenaires, de rendre les gouvernements plus transparents, d'améliorer l'efficacité des administrations et de réduire les coûts. Tous les gouvernements des pays de la région Asie-Pacifique fournissent de l'information via des sites Internet. Quelques-uns ont franchi une autre étape en introduisant des éléments de management interne reposant sur les outils du e-gouvernement. Très peu de pays cependant ont développé avec succès de véritables services publics en ligne avec un aménagement des structures, des mécanismes et des instruments dans les ministères et les agences. Plusieurs gouvernements de la région ne perçoivent pas l'apport du e-gouvernement et jugent même que c'est un concept éloigné de la réalité.

Economic and Social Commission of Asia and Pacific, Asian Development Bank Institute, *Implementing e-Government : Report of the Regional Workshop*, Bangkok, June 2004, [en ligne],

<http://www.adbi.org/files/2004.11.book.implementing.egovernment.pdf>

Russie

LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR INDUSTRIEL RUSSE

Ce document examine spécifiquement les niveaux et les variations de la productivité du travail, les coûts unitaires de main-d'œuvre et les avantages comparatifs révélés dans un grand nombre de secteurs industriels. Parmi les principaux résultats, on note des augmentations importantes dans la productivité au travail dans tous les secteurs, surtout les moins productifs *a priori*, à l'exception toutefois des secteurs contrôlés par l'État. Les coûts unitaires de main-d'œuvre se sont aussi considérablement ajustés, les secteurs les moins compétitifs ayant connu une croissance des salaires relativement plus lente et des réductions d'effectif plus importantes. La compétitivité internationale – mesurée par les avantages comparatifs révélés – reste limitée à un petit nombre de secteurs qui produisent majoritairement des matières premières (notamment des hydrocarbures) et des produits de base à forte intensité d'énergie. Enfin, ces dernières années, on observe une tendance à une spécialisation accrue en faveur des exportations des matières premières.

Ahrend, R. *Russian Industrial Restructuring : Trends in Productivity, Competitiveness and Comparative Advantage*, OCDE, Economics Department, October 2004, [en ligne],

[http://www.oilis.oecd.org/oilis/2004doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/7c3549126396ed93c1256f3a007a095c/\\$FILE/JT00172381.PDF](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2004doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/7c3549126396ed93c1256f3a007a095c/$FILE/JT00172381.PDF)

Pays-Bas

LE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE

Plusieurs études font état du caractère désolant de la situation universitaire au Royaume-Uni et en Europe continentale. Les universités sont surpeuplées et sous-financées et il existe de grandes disparités entre les étudiants (certains étant avantagés par rapport à d'autres). Pour enrayer le dépérissement des universités, des analystes proposent une augmentation du coût des études supporté par les étudiants et une plus grande autonomie accordée aux établissements par les gouvernements, d'une part dans l'établissement de leurs tarifs, d'autre part, pour limiter le nombre d'étudiants admis. L'auteur exprime sa méfiance dans les solutions miracles, telle l'injection de fonds privés. Il rappelle l'utilité des mécanismes de financement public de l'éducation universitaire, en particulier dans la poursuite d'objectifs de qualité et d'équité. Pour lui, ce ne sont pas les niveaux des financements public ou privé qui sont en cause, mais les critères de délivrance de ces fonds qui sont à revoir pour améliorer l'accessibilité à l'enseignement supérieur.

Jongbloed, B. *Funding higher education : options, trade-offs and dilemmas*, Fullbright Brainstorms 2004 – New Trends in Higher education, [en ligne],

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/engpap04fundinghe.pdf>

La déclaration de la reconnaissance officielle de l'importance de la ruralité pour le gouvernement du Québec et ses partenaires de la ruralité marque un point tournant dans la volonté publique de développer le monde rural. Depuis la signature de cette déclaration en 2001, deux événements majeurs sont survenus : d'abord, l'adoption de la Politique nationale de la ruralité du Québec à la fin de l'année 2001; ensuite, la mise en place du dispositif du Pacte rural qui constitue la pièce maîtresse de cette politique.

Un processus d'apprentissage collectif de l'évaluation de programme

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DES PACTES RURAUX

Par **Richard Marceau, Célestin Andzang Nkouéle et Patrice LeBlanc**

Richard Marceau est professeur titulaire à l'ENAP

Célestin Andzang Nkouéle est assistant de recherche à l'ENAP

Patrice LeBlanc est professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

richard.marceau@enap.ca
celestin.andzang@enap.ca
patrice.leblanc@uqat.ca

La Politique nationale de la ruralité vise tous les milieux ruraux situés à l'extérieur des 31 agglomérations urbaines du Québec, soit plus de 1000 municipalités regroupant 1,6 million de personnes. Autrement dit, elle concerne 22 % de la population totale du Québec répartie dans 91 Municipalités régionales de comté (MRC) occupant 78 % du territoire habité. Son objectif est de dynamiser les milieux ruraux. Elle cible cinq enjeux principaux : l'évolution démographique et l'occupation du territoire, l'amélioration de la qualité de vie rurale, la participation et la prise en main par le milieu, l'adaptation des interventions gouvernementales à la réalité du monde rural, la croissance économique et la mise en valeur des ressources.

L'instrument de cette politique est le dispositif du Pacte rural, appuyé par un investissement de 90 M\$ sur cinq ans. Il s'agit d'une entente entre le gouvernement et les MRC visant à conjuguer les efforts afin d'agir de manière globale et intégrée pour assurer la prise en charge des orientations et la poursuite des objectifs fixés dans la Politique.

L'évaluation des retombées de ce dispositif constitue une préoccupation du ministère du Développement économique et régional et de la recherche (MDERR) et de ses partenaires de la ruralité (Solidarité rurale du Québec, Association des régions du Québec, Fédération québécoise des municipalités, Association des centres locaux de développement) et également du Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC). Ces organismes agissent comme partenaires dans la définition du mandat et du financement qui sont donnés à une équipe de chercheurs de l'Université du Québec pour élaborer un modèle d'évaluation en y incluant les indicateurs de suivi et de résultat et le tester auprès d'un échantillon de MRC en vue de l'appréciation des retombées du Pacte rural.

L'équipe de recherche est composée de dix professeurs chercheurs et de nombreux étudiants et assistants experts en développement rural ou en évaluation de programme. Elle est placée sous la responsabilité de Patrice Leblanc, profes-

seur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Il assure la direction scientifique de ce projet avec Richard Marceau, professeur à l'ENAP, spécialiste en évaluation des politiques publiques, Bruno Jean, professeur à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural ainsi que Danielle Lafontaine, professeure à l'UQAR, spécialiste des questions de développement régional. D'autres professeurs chercheurs d'expérience participent également à cette recherche. C'est le cas de Serge Belley, professeur à l'ENAP, spécialiste des questions relatives à l'administration publique régionale, de Guy Chiasson et Martin Robitaille de l'Université du Québec en Outaouais, spécialistes en développement régional, de Steve Plante et Johanne Boisjoly de l'UQAR, respectivement spécialistes en développement régional et en méthodologie quantitative et longitudinale et d'André Joyal de l'Université du Québec à Trois-Rivières, spécialiste en développement économique local.

LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Le premier enjeu que présente la recherche évaluative par rapport à la recherche libre traditionnelle est de veiller à intégrer les multiples préoccupations des chercheurs impliqués vers une finalité approuvée et des attentes explicites de la part de commanditaires, même si les chercheurs disposent d'une complète autonomie scientifique. L'équipe de recherche s'est donc orientée dans un premier temps vers un processus d'apprentissage collectif de l'évaluation de programme. L'objectif de cette démarche a été de partager les notions de base de l'évaluation de programme qui constituent le langage commun des chercheurs associés à la recherche et d'inscrire les étapes habituelles de recherche telles que la définition d'un cadre théorique, les décisions méthodologiques et techniques, les recherches exploratoires, les enquêtes systématiques, les comparaisons aux expériences étrangères et les méthodes d'interprétation des résultats, à l'intérieur d'un modèle d'évaluation ajusté au dispositif du Pacte rural. Ce processus se poursuit et se poursuivra tout au long des trois années du mandat.

Une autre considération explicite du mandat confié à l'équipe et qui constituait un deuxième défi a été de se référer à l'expérience européenne d'évaluation de la Politique de développement communautaire Leader. C'est ainsi qu'une analyse des pratiques d'évaluation des politiques Leader en Europe a été réalisée afin de renseigner les chercheurs québécois des Pactes ruraux sur les leçons à tirer de cette expérience.

L'ultime défi consistera à produire à l'échéance un modèle d'évaluation qui aura été suffisamment testé et capable de livrer des renseignements précieux sur les retombées de ce dispositif. Une étape préliminaire réalisée au cours de l'été dernier a consisté à établir un premier contact avec les acteurs du dispositif et à apprendre sur la mise en œuvre du programme. Le traitement de l'ensemble de l'information recueillie contribuera à l'établissement des devis de

mesures des effets et retombées du dispositif.

LES RÉALISATIONS JUSQU'À CE JOUR

L'équipe a ainsi pu se doter d'une stratégie générale de recherche, élaborer un cadre théorique et la méthodologie d'ensemble ainsi que des devis d'études de cas, un échantillonnage pour une étude exploratoire portant sur la mise en œuvre et une analyse très détaillée du contenu des enquêtes terrain. Un mémoire de maîtrise a été réalisé sur l'expérience européenne Leader et présenté par un étudiant en évaluation des programmes. Un étudiant de doctorat a, de son côté, investigué les méthodologies d'évaluation des programmes de développement en vigueur dans les organismes internationaux et dans la documentation scientifique en général.

Des conférences et débats à dimensions variées ont été organisés par les membres de l'équipe de recherche. Au congrès de l'ACFAS à l'UQAM en 2004, les chercheurs ont exposé les différentes composantes de cette recherche et présenté les résultats préliminaires de leurs démarches. Le professeur André Joyal a présenté la démarche évaluative de l'équipe à Bruxelles et au Brésil lors de son intervention à des colloques et séminaires sur le développement rural.

L'été 2004 a été l'occasion pour l'équipe de réaliser une première démarche empirique exploratoire auprès d'un échantillon de 12 MRC afin de recueillir de l'information quant à la mise en œuvre du Pacte rural. Des variables de types territoriaux (MRC de type rural ou urbain, types de région plus ou moins périphériques), de types socio-économiques (MRC agricoles, forestières, etc.), l'Indice général de « défavorisation » produit par le MDERR ainsi que la catégorisation (faible, moyen, fort) de la qualité des plans de travail associés au Pacte rural ont permis de construire l'échantillon de MRC à l'étude. Les enquêtes terrain ont été réalisées, sur la base d'un questionnaire élaboré par l'équipe, auprès des acteurs en charge du programme dans les différentes MRC de l'échantillon. Un rapport préliminaire est en cours de rédaction.

Sans présager des résultats auxquels la recherche aboutira en 2006, il convient de souligner l'excellent esprit de collaboration, de partenariat et surtout la volonté des chercheurs de relever les défis de la recherche évaluative auxquels ils font face.

RÉFÉRENCES

DISPONIBLES À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENAP

Ryan, C., et P. Walsh. « Collaboration of public sector agencies : reporting and accountability challenges », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 27, n° 7, p. 621-631.

Hamilton, D. « The Government Centralization-Decentralization Debate in Metropolitan Areas », *Review of Policy Research*, vol. 21, n° 5, p. 663.

Andersson, K.P., C.C. Gibson et F. Lehoucq. « The Politics of Decentralized Natural Resource Governance », *Political Science and Politics*, vol. 37, n° 3, p. 421-427.

Börsch, A., « What happens after privatization? Globalization, corporate governance and adjustment at British Telecom and Deutsche Telekom », *Journal of European Public Policy*, vol. 11, n° 4, p. 593-612.

DISPONIBLES SUR INTERNET

RÉFORMES ADMINISTRATIVES

États-Unis ■ La réforme du gouvernement de la Californie
<http://cpr.ca.gov/>
<http://www.report.cpr.ca.gov/>

GESTION DES ORGANISATIONS ET PRESTATION DES SERVICES PUBLICS

Italie ■ Le e-approvisionnement
<http://www.businessofgovernment.org>
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/MarraReport.pdf>

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Union Européenne ■ Gestion des âges et politiques de l'emploi
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp_pages/
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000585/0000.pdf>

GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Belgique ■ Pour l'usage de standards ouverts dans les administrations fédérales
<http://www.belgium.be/eportal/index.jsp>
http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/fed_ict/imported_content/pdf

GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

France ■ Les prélèvements obligatoires et leur évolution
<http://www.senat.fr/rap/r04-050/r04-050.html>

ANALYSE, ÉLABORATION ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Canada ■ Examen de la qualité des évaluations
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/rev-exam_f.asp#Exécutive%20Summary

Russie ■ Réinsertion des sans-emploi
<http://www.urban.org/>
http://www.urban.org/UploadedPDF/411060_Russian_job_search.pdf

GESTION DES SYSTÈMES D'ÉDUCATION

États-Unis ■ Le coût des études universitaires
<http://www.ncpa.org/pub/ba/ba482/>
<http://www.ncpa.org/pub/ba/ba482/ba482.pdf>

GESTION DES SYSTÈMES DE SANTÉ

Royaume-Uni ■ Les infections acquises en milieu hospitalier
[http://patientexperience.nhsestates.gov.uk/clean_hospitals/ch_content/...](http://patientexperience.nhsestates.gov.uk/clean_hospitals/ch_content/)
http://patientexperience.nhsestates.gov.uk/clean_hospitals/ch_download...

GOVERNANCE LOCALE ET RÉGIONALE

États-Unis ■ La gestion de l'étalement urbain en Floride
<http://www.jamesmadison.org>
<http://jamesmadison.org/pdf/materials/162.pdf#page=13>

Finlande ■ Helsinki et l'économie du savoir
<http://www.e.finland.fi/>
http://www.hel.fi/tietokeskus/kvartti/2004/3/Helsinki_in_the_knowledge...

Nouvelle-Zélande ■ Évaluation du guichet unique rural « Heartland »
<http://www.heartlands.govt.nz>
<http://www.heartlands.govt.nz/documents/Evaluations-of-the-Heartlands-...>

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

International ■ Politiques industrielles du 21^e siècle
<http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp>
<http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP04-047?OpenDoc...>
[http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP04-047/\\$File/r...](http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP04-047/$File/r...)

Préparé par Alain Gagnon, Service des bibliothèques-ENAP et Nicolas Charest, L'Observatoire de l'administration publique-ENAP. Pour de plus amples informations, contactez Nicolas Charest à : nicolas.charest@enap.ca

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 et de recherche menées par L'Observatoire et ses partenaires.

La reproduction totale ou partielle de *Vigie* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

Le choix des thèmes et les textes de *Vigie* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées.

Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez :

Danyelle Landry, secrétariat de L'Observatoire
(418) 641-3000, poste 6574
courriel : danyelle_landry@enap.ca

Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées sur le site Internet : www.enap.ca/observatoire

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

VIGIE
DEPOT LEGAL
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU QUEBEC
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU CANADA
ISSN 1708-7252

