



Observatoire de
l'administration
publique

ENAP

Vigie

juin 2000, volume 3, numéro 2

Sommaire

[Nouvelles éclair sur les réformes](#)

[Nouvelles parutions à signaler](#)

Nouvelles éclair sur les réformes

Royaume-Uni

Formation et perfectionnement

À la suite d'un engagement pris dans le Livre blanc *Modernising Government* (mars 1999), le gouvernement britannique a mis en place un organisme responsable de l'élaboration d'une stratégie de formation pour la fonction publique. La première responsabilité du *Central Government National Training Organisation (CGNTO)* sera de déterminer les besoins actuels et de prévoir les besoins futurs de formation et de mettre en place un plan de développement de la main d'œuvre dans le secteur public. Une autre responsabilité du *CGNTO* sera de conseiller les ministères et organismes publics dans la formation de leurs employés. Le *CGNTO* fait partie d'un vaste réseau de centres de formation qui couvre l'ensemble des secteurs économiques. Les centres sont mis en place en partenariat avec les représentants des employeurs (dans ce cas-ci, le gouvernement) et les organisations syndicales. <http://www.central-gov-nto.org.uk/>

Commission européenne

Réforme de l'administration

À l'automne 1999, la Commission européenne annonçait son intention de moderniser ses structures et ses pratiques. Afin de mener à bien ce projet, elle vient de présenter un Livre blanc qui précise les principaux champs d'action :

La révision du processus de fixation des priorités et d'affectation des ressources par une utilisation accrue de la planification stratégique.

Une amélioration des politiques de gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la formation, l'amélioration des conditions de travail et l'évaluation du personnel. On y traite aussi des questions éthiques, dont le devoir de divulgation, et on y propose la création d'un comité de déontologie de la fonction publique qui conseillera les institutions européennes sur ces aspects.

La mise en place d'un système efficace de contrôle financier à l'intérieur de chaque direction générale, ce contrôle étant actuellement effectué par une direction générale spécialisée.

Les initiatives précises sont décrites dans le Plan d'action qui accompagne le Livre blanc. Un bilan de cette modernisation sera produit à la fin de l'année 2002.

http://www.europa.eu.int/comm/reform/index_fr.htm

Alberta

Recherche scientifique

Dans son dernier budget, le gouvernement de l'Alberta a annoncé la création d'un fonds de 500 millions \$ consacrés à la recherche scientifique. Ce fonds, le *Alberta Heritage Foundation for Science and Engineering Research*, sera géré par un conseil d'administration de douze personnes issues de la communauté universitaire, des secteurs privé et public. Les principales responsabilités du conseil seront de veiller à la bonne gestion du fonds, de définir les critères d'admissibilité et d'attribuer les subventions de recherche. Selon le gouvernement, ce fonds permettra à l'Alberta de conserver ses meilleurs chercheurs, d'attirer des chercheurs étrangers dans les universités de la province et de fournir aux étudiants un encadrement de haute qualité. En outre, le fonds constitue un outil pour permettre à la province d'entrer dans l'économie du savoir. Ce fonds est sous la responsabilité du ministère de l'Innovation et de la Science.

<http://www.innovation.gov.ab.ca/>

Ontario

Évaluation des enseignants

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario vient de dévoiler son Programme d'évaluation du personnel enseignant. Ce programme vise à assurer une plus grande qualité du système d'éducation et une uniformisation des qualifications des enseignants ontariens. Trois volets constituent le programme :

- une réaccréditation à tous les cinq ans des enseignants ontariens sur la base de la réussite d'une épreuve écrite;
- la réussite d'un examen avant l'obtention du brevet d'enseignement de l'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario pour les nouveaux enseignants;
- l'élaboration de normes provinciales par le gouvernement afin de permettre aux directeurs d'écoles et aux conseils scolaires de réaliser une évaluation homogène à la grandeur de la province.

Il importe de souligner que l'ensemble des intervenants dans le domaine de l'éducation, dont les parents, ont été consultés lors de la conception du programme.

<http://www.edu.gov.on.ca/fre/bienvenu.html>

Nouvelles parutions à signaler

Canada

Éthique et valeurs de la fonction publique

Les questions liées à l'éthique et aux valeurs occupent de plus en plus de place dans les débats sur l'administration publique. Un récent rapport, *Des solides assises*, du Centre canadien de gestion, aborde cette question et étudie les relations entre les valeurs de la fonction publique et les actions quotidiennes des fonctionnaires. Les aspects traités sont, notamment, les relations entre le politique et l'administratif, les tensions entre les valeurs traditionnelles et les nouvelles valeurs et le leadership. Les auteurs abordent également la notion de l'éthique dans la fonction publique et celle de l'imputabilité. http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tait_f.pdf

International

Analyse comparative des réformes

Christopher Pollitt et Geert Bouckaert exposent une analyse du phénomène des réformes dans un ouvrage récent : *Public Management Reform : A Comparative Perspective*. À partir d'une étude sur les réformes entreprises dans dix pays (Allemagne, Australie, Canada, États-Unis, Finlande, France, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède), les auteurs traitent de la nature des réformes et de ce qui les distinguent des autres types de changements. Par la suite, ils esquisSENT un modèle des réformes en analysant les points communs identifiés dans les dix pays. Les différentes trajectoires empruntées par ces administrations sont présentées ainsi que la cohérence de ces trajectoires. La question complexe des résultats est également examinée. À travers cet aspect, les auteurs soulignent la difficulté de définir des indicateurs permettant d'évaluer les effets d'une réforme. Une réflexion sur la place de la gestion publique dans une gouvernance démocratique termine l'ouvrage. En annexe, se trouve une brève description des réformes entreprises dans les dix pays étudiés.

Christopher Pollitt et Geert Bouckaert, *Public Management Reform : A Comparative Perspective*, New York, Oxford University Press, 2000.

États-Unis

Gestion de la performance

Un groupe de travail interministériel a remis son rapport sur la gestion de la performance au *President's Management Council*. Le rapport traite de trois thèmes : l'excellence, l'imputabilité et l'action. Dans le premier thème, *S'attendre à l'excellence*, on souligne notamment que les gestionnaires doivent préciser à leurs employés ce qu'ils considèrent comme une bonne performance de leur part. Dans le second thème, *Définir l'imputabilité*, on mentionne que les gestionnaires doivent considérer la gestion de la performance comme un élément central de leur tâche et doivent être imputables de leur gestion de la performance. *Agir rapidement* constitue le troisième thème. On y incite les gestionnaires à intervenir tôt lorsqu'ils perçoivent des problèmes liés à la performance au sein de leur organisation. Le rapport est accompagné de recommandations concrètes qui devraient permettre une meilleure gestion de la performance dans le secteur public. <http://www.opm.gov/perform/articles/2000/pmcprt.htm>

Allemagne

Société de l'information

Le ministère allemand de l'Éducation et de la Recherche et celui de l'Économie et de la Technologie ont présenté la politique gouvernementale en matière de déploiement des technologies de l'information (TI) : *Innovations and Jobs in the Information Society of the 21st Century*. Cette politique devrait permettre à l'Allemagne de se positionner favorablement dans ce domaine, particulièrement en Europe. Si la politique entend favoriser un accès à ces technologies pour l'ensemble de la population et assurer le développement d'une infrastructure de qualité, elle prévoit aussi une utilisation massive des TI au sein du secteur public. D'ailleurs, un des objectifs de cette stratégie est d'augmenter l'efficacité de l'administration publique allemande, d'accroître la transparence de son action et de faciliter les communications entre le gouvernement et les citoyens. Certaines initiatives contenues dans le document seront mises en œuvre en partenariat avec les autorités des Landers en ce qui concerne, entre autres, les déclarations d'impôts. http://www.bmwi.de/Homepage/download/english/innovation_and_jobs.pdf

États-Unis

Gestion des ressources humaines et budgétaires

En vertu du *Government Performance and Results Act* de 1993, les organismes publics doivent présenter au Congrès leur plan de performance. Après un examen de ces plans, le *General Accounting Office* (GAO) a noté des lacunes dans la planification de la gestion des ressources humaines. Afin d'aider les organismes publics dans ce domaine, le GAO propose une analyse des pratiques de neuf entreprises privées reconnues comme exemplaires dans la gestion des

ressources humaines. Les principaux enseignements de cette étude se résument en dix principes d'une bonne gestion du capital humain. Parmi ces principes :

- le capital humain est fondamental à une bonne gestion stratégique;
- il importe d'engager, de former et de retenir les employés compétents en fonction de la mission de l'organisme;
- il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines.

Sur un autre plan, le GAO a présenté un rapport décrivant l'expérience de six pays en matière de gestion budgétaire. L'étude visait à examiner les apports éventuels d'une comptabilité d'exercice (ou d'entreprise) au sein du gouvernement américain.

Human Capital – Key Principles From Nine Private Sector Organizations

GAO/GGD-00-28 <http://www.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=gao&docid=f:gg00028.txt.pdf>

Accrual Budgeting – Experiences of Other Nations and Implications for the United States

GAO/AIMD-00-57 <http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/useftp.cgi?IPaddress=162.140.64.21&filename=ai00057.pdf&directory=/diskb/wais/data/gao>

International

Évolution du rôle des sous-ministres

Avec les processus de réforme des administrations publiques, le rôle des sous-ministres change considérablement. Le volume *Managing Change : The Evolution of Top Public Servants* décrit ce phénomène. L'ouvrage débute par une description du rôle actuel du sous-ministre, de ses responsabilités, de son environnement, de ses relations avec le ministre et des formes d'imputabilité qui lui sont prescrites. Par la suite, le volume aborde les modifications des administrations publiques et les conséquences sur la fonction de sous-ministre. En terminant, les auteurs formulent quelques recommandations, dont la clarification des rôles du ministre et du sous-ministre et les besoins en formation qu'exige la fonction de sous-ministre.

Peter E. Larson et Amanda Coe, *Managing Change : the Evolving Role of Top Public Servants*, Toronto, Commonwealth Association for Public Administration and Management, 1999.

États-Unis

Nouvelle économie

La *National Governors' Association*, qui regroupe les gouverneurs des États américains, a récemment mis en place un groupe de travail dont le mandat est d'étudier les impacts de la nouvelle économie. Dans ce cadre, deux documents ont été produits : *Governance in the New Economy* présente les enjeux et les défis liés à la nouvelle économie, en particulier les relations entre les États et le gouvernement fédéral ainsi que les questions relatives à l'emploi et à la réglementation. *State Strategies for the New Economy* propose des pistes pour adapter les gouvernements des États aux réalités de la nouvelle économie. Entre autres, le document suggère que les gouvernements doivent revoir leur mode d'organisation en fonction de l'atteinte de résultats tout en tenant compte des besoins des citoyens. Les États doivent également créer des conditions favorables pour attirer les investisseurs, notamment par une main d'œuvre qualifiée et par des infrastructures de qualité. En outre, ils devraient s'assurer d'une réglementation et d'une fiscalité moins contraignantes.

<http://www.nga.org/NewEconomy/Links.asp>

Canada

Rapport sur la fonction publique

Dans le septième rapport annuel sur la fonction publique, le Greffier du Conseil privé et premier fonctionnaire du gouvernement canadien, Mel Cappe, décrit la situation de la fonction publique et précise les défis qui l'attendent. D'entrée de jeu, il affirme la nécessité d'y maintenir des valeurs solides. Par la suite, M. Cappe considère la modernisation des modes de prestation de services comme primordiale. À cet égard, il souligne que l'implantation du *gouvernement électronique* est inévitable et que ce processus doit se faire en partenariat avec les autres niveaux de gouvernements et le secteur privé. En parallèle, le gouvernement doit consacrer des efforts à la consolidation de sa fonction d'élaboration des politiques. Ici encore, les partenariats seront nécessaires. En plus de souligner l'importance des ressources humaines, M. Cappe suggère d'engager rapidement le processus de recrutement de jeunes fonctionnaires afin de prévoir les départs à la retraite de plusieurs fonctionnaires canadiens d'ici cinq ans. En terminant, il aborde la nécessité d'une formation continue pour ses employés si le gouvernement désire conserver une fonction publique de qualité. http://www.pco-bcp.gc.ca/7rept2000/cover_f.htm

Japon

Meilleure gouvernance

Le document *The Frontier Within : Individual Empowerment and Better Governance in the New Millennium* propose une remise en question en profondeur de la société japonaise. Le groupe de travail suggère de revoir le système de gouvernance en redonnant une place au citoyen et en révisant les relations entre les secteurs privé et public. Influencé par plusieurs forces, dont la mondialisation et les technologies de l'information, le Japon doit réagir rapidement, notamment en améliorant son système d'éducation. Par ailleurs, le gouvernement central doit revoir ses relations avec les autorités régionales et leur redonner du pouvoir. Le gouvernement central ne devrait intervenir que sur des questions d'intérêt national. En ce qui a trait à l'administration publique, le rapport suggère de la réformer afin de rétablir la confiance des citoyens dans les institutions publiques, ce qui se ferait par une imputabilité accrue des fonctionnaires et une transparence plus grande du processus décisionnel.

<http://www.kantei.go.jp/jp/21century/report/pdfs/index.html>