



Observatoire de
l'administration
publique

ENAP

Vigie

mars 2000, volume 3, numéro 1

Sommaire

[Nouvelles éclair sur les réformes](#)

[Nouvelles parutions à signaler](#)

Nouvelles éclair sur les réformes

Royaume-Uni

Rapport sur l'amélioration des services publics

En 1998, le gouvernement britannique a mis sur pied le *Public Services Productivity Panel*. Ce groupe, constitué d'experts, a comme mandat de faire des recommandations au gouvernement afin d'augmenter la productivité et l'efficience des activités du secteur public. Les derniers rapports du groupe portent sur le système de santé, le service à la clientèle et la performance. *Variations in Outpatients Performance* énumère des stratégies possibles pour diminuer le temps d'attente des consultations dans le système de santé. *Customers in the Driving Seat?* se penche sur la qualité du service à la clientèle dans trois organisations vouées au transport. Ses recommandations peuvent cependant s'appliquer à la plupart des organismes publics. *Incentives for Changes* examine les incitatifs à la performance pour les employés de première ligne. Il recommande notamment de favoriser les récompenses basées sur la performance de l'unité plutôt que sur celle de l'individu. <http://www.hm-treasury.gov.uk/pspp/index.html>

Royaume-Uni

Gouvernements locaux

Afin d'augmenter leur imputabilité et la transparence de leur gestion, les autorités locales britanniques auront à publier un plan de performance en vertu du *Local Government Act* et ce, à partir du 31 mars 2000. Dans le but d'évaluer la préparation des dirigeants locaux à cette nouvelle obligation, le *Department of Environment, Transport and Region* du gouvernement britannique a étudié huit plans de performance produits par des autorités locales. L'évaluation porte sur plusieurs aspects de ces plans dont le contenu, les objectifs, la mesure de la performance, le rôle de la consultation publique, etc. L'étude relève quelques difficultés dans l'élaboration des plans de performance, notamment en ce qui a trait à la collecte d'informations pertinentes, la définition d'indicateurs de performance et l'étalement par rapport à d'autres municipalités. <http://www.local-regions.detr.gov.uk/bestvalue/performance/ppindex.htm>

Ontario

Conseil des sciences et de l'innovation

Le gouvernement ontarien annonce la mise sur pied d'un Conseil des sciences et de l'innovation. Ce conseil a pour mandat de fournir aux autorités gouvernementales des recommandations sur les grandes orientations stratégiques en matière de recherche scientifique et technologique. Le conseil est formé de 15 bénévoles issus de divers secteurs : science, affaires, finances,

technologie. Selon le gouvernement de l'Ontario, le conseil permettra à la province d'entrer pleinement dans l'économie du savoir et de demeurer compétitive à l'échelle mondiale. Il sera rattaché au ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie.<http://www.est.gov.on.ca/french/index.html>

Marché de l'emploi dans le secteur public Tendances futures

Dans une récente étude intitulée : " Évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques ", l'OCDE tente de savoir dans quelle mesure, certaines caractéristiques actuelles de l'évolution du marché du travail dans le secteur privé pourraient s'étendre au sein du secteur public. Dans la première section de l'étude, plusieurs grandes tendances observées dans le secteur privé sont analysées du point de vue de leurs répercussions au sein de la fonction publique. Il s'agit essentiellement de l'internationalisation, des nouvelles technologies, de l'individualisation et de l'évolution démographique, des nouvelles stratégies de carrière des salariés et des conséquences d'une participation accrue de la main d'œuvre féminine dans le secteur public.

La seconde partie de l'étude examine les changements récents qui ont été apportés aux statuts d'emploi et aux contrats de travail dans les administrations publiques de douze pays de l'OCDE. L'enquête qui porte, entre autres, sur la sécurité d'emploi, l'embauche, l'évolution des relations professionnelles et la dynamique de l'emploi public permet de mettre en évidence certaines différences selon les pays.

Sur le thème toujours de la gestion des ressources humaines, soulignons la parution d'un document de l'École nationale d'administration (France) intitulé : " La gestion des ressources humaines, condition de l'efficacité des administrations publiques ". Réalisé par des étudiants à l'occasion d'un séminaire d'administration comparée, ce document porte sur les thèmes de la qualification, de la formation, de l'organisation du travail et de la gestion prévisionnelle des effectifs dans la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques. Ce site nous donne accès par ailleurs à une bibliographie qui contient un grand nombre d'ouvrages, d'articles et de références sur le sujet.

OCDE, *Évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques*
[http://www.olis.oecd.org/olis/1999doc.nsf/LinkTo/PUMA-HRM\(99\)3](http://www.olis.oecd.org/olis/1999doc.nsf/LinkTo/PUMA-HRM(99)3)

ENA, *La gestion des ressources humaines, condition de l'efficacité des administrations publiques*
<http://www.ena.fr/F/sg/semin/ac99/ac99.html>

Nouvelles parutions à signaler

International L'État contractuel

Dans un contexte de renouvellement des administrations publiques, Sylvie Trosa propose une perspective originale : l'État contractuel, soit un État à mi-chemin entre l'État interventionniste et l'État démissionnaire. Un État qui est à l'écoute des intervenants (citoyens, agents publics, secteurs privé et communautaire), qui encourage la responsabilisation du gestionnaire mais qui a, en contrepartie, l'obligation de rendre compte. À l'aide d'une perspective internationale, Trosa cite les grands enjeux auxquels font face les administrations publiques aujourd'hui et examine diverses facettes de la dont les aspects budgétaires de l'approche proposée. Les conditions de succès de la démarche contractuelle sont aussi abordées dont la place du leadership et de la

motivation au sein d'une réforme administrative. En terminant, l'auteure signale que la composante souvent absente des processus de modernisation demeure l'évaluation des politiques publiques.

Sylvie Trosa, *Quand l'État s'engage : la démarche contractuelle*, Éditions de l'Organisation, Paris, 1999.

Commission européenne Emploi et société de l'information

Sur la base de sa " Stratégie pour l'emploi ", la Commission européenne vient de publier ses " Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information ". En fonction des nouveaux défis posés par l'introduction des technologies de l'information dans les milieux de travail, le rapport aborde quatre volets primordiaux :

- apprendre;
- travailler;
- les services publics;
- les entreprises.

Pour chacun, le document spécifie des objectifs précis, formule des recommandations pour les États-membres et s'appuie sur des exemples empruntés aux meilleures pratiques européennes. Un des points importants du rapport concerne l'adaptation du travailleur à l'environnement de la société de l'information, ce qui se traduit, entre autres, par la maîtrise des technologies de l'information. En ce qui a trait aux services publics, le rapport fait référence à une meilleure qualité des services aux citoyens et à la possibilité d'une plus grande transparence de l'action publique grâce aux TI. Le rapport est disponible auprès de la Direction générale Emploi et affaires sociales de la Commission européenne. http://europa.eu.int/comm/dg05/soc-dial/info_soc/news/fr.pdf

Canada et États-Unis Innovations dans le secteur public

Quels sont les modèles de l'innovation dans le secteur public? C'est à cette question que Sanford Borins tente de répondre par l'analyse de plus de 200 candidatures à des concours d'excellence en administration publique au Canada et aux États-Unis. Ses résultats démontrent que le processus de l'innovation est presque identique dans les deux pays. Ainsi, l'innovation vient généralement des gestionnaires intermédiaires et des fonctionnaires de première ligne. Selon l'auteur, les crises à l'intérieur d'une organisation et les technologies de l'information constituent des facteurs qui favorisent l'innovation. Par ailleurs, les plus grands obstacles à l'innovation sont de nature bureaucratique et les moyens les plus souvent utilisés pour les surmonter sont la consultation, la formation et l'information. Les résultats de l'étude démontrent que les principaux effets de l'innovation sont l'atteinte des objectifs de l'organisation, la diminution des coûts et l'amélioration du service à la clientèle.

Borins, Sandford. " What border? : public management innovation in the United States and Canada ", *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 19, n° 1, hiver 2000, p. 46-74.

Norvège Réactions des fonctionnaires envers la réforme

L'objectif des auteurs de cette étude, Tom Christensen et Per Laegreid, était de comprendre la perception des fonctionnaires à l'égard d'une réforme inspirée du Nouveau management public. En se basant sur le cas de la Norvège, ils ont constaté que les éléments de réforme auxquels les fonctionnaires sont les plus favorables concernent le management, notamment les questions de contrôle, ensuite les éléments organisationnels, tels que la décentralisation et la déconcentration.

Les auteurs notent que les réactions face à la réforme varient considérablement d'un groupe d'employés à un autre en fonction de leur position dans l'organisation. Les résultats démontrent qu'une réforme complète d'une administration publique nécessite du temps et de la patience de la part de ses promoteurs.

Tom Christensen et Per Laegreid, " New Public Management - Design, Resistance or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System ", in *Public Productivity and Management Review*, vol. 23, n° 2, p.169-193, 1999.

États-Unis

Gestion de la performance

Le National Partnership for Reinventing Government, organisme responsable de la promotion de la réforme du secteur public américain, présente l'expérience de quelques organisations du gouvernement fédéral américain dans le développement de la gestion de la performance. Intitulée *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management*, l'étude démontre la nécessité pour le gestionnaire public de maintenir un équilibre entre les intérêts des usagers, des employés et des fournisseurs. Les autres thèmes traités sont la définition d'indicateurs, le développement de mécanismes d'imputabilité, le leadership et la cueillette d'informations sur la performance et sur la satisfaction de la clientèle. Chaque thème est appuyé par les meilleures pratiques dans le domaine.

Balancing Measures : Best Practices in Performance Management
<http://www.npr.gov/library/papers/bkgd/balmeasure.html>

Banque Mondiale

Évaluation dans le secteur public

En avril 1998, s'est tenu, sous l'égide de la Banque Mondiale, un colloque portant sur l'importance de l'évaluation de la performance dans les administrations publiques. " Public Sector Performance – The Critical Role of Evaluation ", est un recueil des conférences présentées à l'occasion de ce colloque. Plusieurs expériences d'évaluation y sont décrites autant dans les pays développés que dans les pays en développement. Outre la présentation de cas sur la mise en place d'un processus d'évaluation, le recueil fait état des consensus dégagés lors du colloque, dont la nécessité de :

- simplifier la terminologie utilisée en évaluation;
- développer des méthodologies et des normes communes;
- tenir compte du contexte et de la culture;
- posséder une perspective à long terme.

World Bank Operations Evaluation Department, *Public Sector Performance – The Critical Role of Evaluation, Selected Proceedings from a World Bank Seminar*, Keith Mackay Editor, 1998.

Canada

Politiques familiales

Dans une étude commanditée par les Réseaux Canadiens de Recherche en Politiques Publiques, Jane Jenson et Sherry Thompson ont analysé trois domaines d'intervention gouvernementale en matière de politique familiale. Les questions abordées ont trait à la sécurité du revenu, à la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles et au développement des programmes pour la petite enfance. Une analyse des mesures prises par le gouvernement fédéral et six gouvernements provinciaux (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Ontario, Québec et Nouveau-Brunswick), montre que la priorité accordée à la lutte au déficit a incité ces gouvernements à réorienter leurs politiques vers le développement de programmes destinés à des groupes cibles et à abandonner les programmes universels. L'étude

relève certaines lacunes dont la confusion entraînée par la grande diversité des programmes proposés, l'absence de débat sur la conciliation entre charges professionnelles et familiales et la non prise en compte de certains besoins en raison des restrictions budgétaires.

Jane Jenson en collaboration avec Sherry Thompson, "Comparative Family Policy : Six Provincial Stories" ftp://ftp.cprn.org/family/cfp-2_e.pdf

International

Gestion des déchets dangereux

L'objectif de ce livre est de dégager des leçons de la gestion comparée des déchets dangereux dans quatre pays industrialisés et quatre pays en voie de développement. Selon les auteurs, un des défis majeurs de la gestion des déchets réside dans la création de conditions favorables à leur traitement sécuritaire. Un autre constat signale que le développement d'infrastructures, d'institutions et de lois favorables au traitement sécuritaire des déchets dangereux exige du temps. Ainsi, les auteurs évaluent ce délai à une quinzaine d'années pour les pays industrialisés. Enfin, l'ouvrage traite des questions de financement de ces programmes.

Katherine N. Probst et Thomas C. Beierle, "The Evolution of Hazardous Waste Programs : Lessons from Eight Countries", *Resources for the Future*, Washington, 1999.

Canada

Secteur public

L'importance du secteur public dans l'économie n'est plus à démontrer. L'ouvrage de John C. Strick examine son organisation et les politiques publiques qui y sont rattachées. L'auteur aborde la place du gouvernement dans l'économie nationale, la croissance et la gestion des dépenses publiques et les modes alternatifs de prestation de services que les gouvernements ont développés afin de freiner l'augmentation des dépenses publiques. Les modes de financement, les relations intergouvernementales sur le plan fiscal et les politiques économiques visant à combattre l'inflation, le chômage et la récession sont également discutés.

John C. Strick, "The Public Sector in Canada : Programs, Finance and Policy", *Thompson Educationnal Publishing*, Toronto, 1999.