



vigie

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE



## TABLE DES MATIÈRES

### Réformes... Tendances...

- ▶ États-Unis - *Amélioration de l'embauche dans les agences fédérales*
- ▶ Canada - *Le code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
- ▶ Australie - *La réforme du secteur universitaire*
- ▶ Nouvelle-Zélande - *Un cadre de gestion pour les ressources humaines*
- ▶ États-Unis - *Situation financière et politique fiscale des États*

### Livres... Rapports...

- ▶ Grande-Bretagne - *La dévolution des pouvoirs au Royaume-Uni*
- ▶ Canada - *Les gestionnaires fédéraux et québécois face au nouveau management public*
- ▶ Australie - *Quel rôle pour le citoyen dans l'élaboration des politiques publiques?*
- ▶ Nouvelle-Zélande - *Étude de cas sur l'innovation dans le service public*
- ▶ France - *Comparaisons internationales sur la prévention sanitaire*
- ▶ États-Unis - *Allégement des procédures pour les petites entreprises*

# Réformes... Tendances...

### ▶ ÉTATS-UNIS

#### ***Amélioration de l'embauche dans les agences fédérales***

À la demande du Congrès, et dans le contexte d'un accroissement du recrutement par les agences fédérales, le GAO (General Accounting Office) a effectué une vaste enquête au sein de l'administration fédérale. Les buts de l'enquête étaient d'identifier les obstacles à l'embauche, les exemples de pratiques innovantes et les opportunités d'amélioration. L'étude a révélé que les processus de recrutement étaient, d'une manière générale, trop longs (de trois à six mois), peu efficaces, opaques (offres d'emploi incompréhensibles), souvent à contretemps, qu'ils ne reconnaissaient pas suffisamment (y compris financièrement) le mérite des candidats et qu'ils ne répondraient pas aux besoins des agences pour l'accomplissement de leurs missions. L'enquête fait également ressortir que les agences, qui ont développé des processus de recrutement en les intégrant dans une démarche stratégique et orientée vers les résultats, sont parvenues à améliorer leur recrutement. Cette approche est préconisée par les auteurs de l'étude : intégration de l'embauche dans les plans stratégiques des agences, création d'outils à cet effet, révision des processus et des instances actuelles.

United States General Accounting Office. *Human Capital, Opportunities to Improve Executive Agencies' Hiring Processes*, Report to Congressional Requesters, GAO-03-450.

<http://www.gao.gov/new.items/d03450.pdf>

## ► CANADA

### *Le code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a doté la fonction publique canadienne d'un code de valeurs et d'éthique en remplacement du Code régissant les conflits d'intérêts et l'après mandat. Sur ces deux champs d'application, le nouveau Code fait état des lieux et propose des pistes de solutions. En outre, le Code procède à l'énoncé des valeurs de la fonction publique applicables à tous les fonctionnaires. Elles sont regroupées en quatre parties :

- Les valeurs démocratiques - Aider les ministres, dans le cadre de la loi, à servir l'intérêt public;
- Les valeurs professionnelles - Servir avec compétence, excellence, efficience, objectivité et impartialité;
- Les valeurs liées à l'éthique - Agir en tout temps de manière à conserver la confiance du public;
- Les valeurs liées aux personnes - Faire preuve de respect, d'équité et de courtoisie dans leurs rapports avec les citoyens et les collègues fonctionnaires.

Code de valeurs et d'éthique

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp)

## ► AUSTRALIE

### *La réforme du secteur universitaire*

Dans le cadre d'une révision de l'organisation et du financement de l'enseignement supérieur, le gouvernement australien a défini un plan d'action pour ses universités. Le gouvernement entend consacrer 1,5 milliard au cours des quatre prochaines années pour la réalisation de ce plan. La politique pour l'enseignement supérieur est fondée sur quatre principes : continuité, qualité, équité et diversité. La réforme est en partie basée sur une dérégulation de l'enseignement supérieur, avec laquelle chaque université est capable de capitaliser sur ses propres forces et de déterminer son offre dans un environnement compétitif. L'accent sera mis sur l'apprentissage, le rôle des campus régionaux et la recherche. De nouvelles mesures seront prises pour aider les étudiants à financer leurs études et assurer ainsi l'égalité d'accès pour tous à l'enseignement supérieur, dont les groupes de population défavorisés qui seront spécifiquement encouragés. Une place plus importante sera faite à l'enseignement supérieur privé sous réserve du contrôle de la qualité des prestations fournies. La diversité sera favorisée à travers la création, pour les institutions, d'incitatifs basés sur la performance et permettant de différencier leurs missions.

Our Universities : Backing Australia Future

<http://www.backingaustraliasfuture.gov.au>

## ► NOUVELLE-ZÉLANDE

### *Un cadre de gestion pour les ressources humaines*

Un cadre de gestion des ressources humaines dans les services publics est mis en place par le gouvernement néo-zélandais dans la continuité de la réforme des services de l'État. Il se fonde sur une approche globale et

coordonnée du développement et du management des ressources humaines applicable à l'ensemble du secteur public et dont l'efficacité sera évaluée grâce à la création d'un mécanisme d'évaluation comparatif. La cadre de gestion couvre quatre secteurs : les compétences, les relations de travail, les conditions de travail (conciliation travail-famille) et l'environnement professionnel.

Par ailleurs, un guide du *coaching* à l'intention des managers et de leurs équipes vient d'être édité : *Guidance for Managers and their Staff on Using Coaching for Development and Performance*. Ses objectifs sont de replacer le *coaching* dans le contexte du management, de mettre en lumière les bonnes pratiques, mais également les limites, d'indiquer les qualités qui font un bon coach et les outils à sa disposition.

State Sector Human Resources Framework

<http://www.ssc.govt.nz/hr-framework-cab-paper>

Guidance for Managers and their Staff on Using Coaching for Development and Performance

<http://www.ssc.govt.nz/coaching>

## ► ÉTATS-UNIS

### *Situation financière et politique fiscale des États*

Une récente enquête de la National Conference of State Legislatures met en lumière quelques faits saillants de la situation budgétaire et de la politique fiscale des États de l'Union. Concernant la situation financière générale, la presque totalité des États connaissent une deuxième année consécutive difficile. Parmi les indicateurs les plus significatifs, le rapport souligne le déséquilibre des comptes des États obligés de puiser dans leurs réserves pour clore leur budget en équilibre. 34 États voient leur déficit augmenter, et pour certains fortement, sept seulement réduisent leur déficit (les chiffres n'étaient pas disponibles pour l'ensemble des États). Pour faire face à la détérioration des leurs finances publiques, les États procèdent pour la deuxième année consécutive à une augmentation des impôts. S'agissant des prévisions pour 2004, de nombreux États ont ajourné le dépôt de leur budget dans l'attente des transferts fédéraux. *À priori*, aucun État ne prévoit un déficit en 2004. D'une part, tous parient sur une croissance de leurs recettes, d'autre part, des mesures destinées à limiter les dépenses (diminution des subventions dans 31 États, réduction du personnel dans 23 États) ont été décrétées.

State Budget and Tax Actions 2003

<http://www.ncsl.org/programs/fiscal/presbta03.pdf>

# Livres... Rapports...

## ► GRANDE-BRETAGNE

### *La dévolution des pouvoirs au Royaume-Uni*

L'ouvrage analyse la décentralisation des pouvoirs politiques et administratifs à la lumière des récents et importants changements survenus au Royaume-Uni et dans

une perspective à la fois locale, régionale, nationale et européenne. En introduction, l'auteur définit le concept de dévolution, ses nuances, et les conséquences constitutionnelles qui en découlent. Ainsi, le Pays de Galles donne-t-il l'exemple d'une dévolution exécutive (pouvoir de décider de l'Assemblée galloise), l'Écosse d'une dévolution législative (pouvoir de légiférer du Parlement écossais) et l'Irlande du Nord d'une dévolution administrative (pouvoir d'administrer dévolu à de nombreuses autorités à travers tout le royaume). Il recherche ensuite les racines des événements récents dans un arrière-plan historique incluant les processus unitaires qui ont forgé le Royaume-Uni. Il examine enfin l'actualité des changements au Pays de Galles, en Écosse et en Irlande du Nord, fait le point de leurs succès relatifs (surtout compte tenu de la volatilité de la situation irlandaise) et conclut sur l'avenir de la gouvernance dans un Royaume-Uni décentralisé en s'attardant sur les problèmes particuliers auxquels doit faire face l'Angleterre.

Pilkington, Colin. *Devolution in Britain Today*, Manchester University Press, Manchester and New-York, 2002.

## ► CANADA

### ***Les gestionnaires fédéraux et québécois face au nouveau management public***

L'étude révèle que les gestionnaires fédéraux et québécois n'ont pas la même opinion au sujet de l'introduction des techniques de gestion du personnel inspirées par le Nouveau Management Public (NMP). Les gestionnaires fédéraux y sont plutôt favorables et les Québécois moins enclins à les appliquer sans esprit critique. Ainsi, ces derniers craignent-ils par exemple la possibilité d'un manque d'équité dans un futur système de rémunération au rendement ou bien encore accordent-ils une valeur plus importante à la sécurité d'emploi.

Dès lors, les auteurs se sont attachés à trouver une explication à ces différences somme toutes significatives entre les visions des gestionnaires des deux paliers gouvernementaux. Ils l'ont trouvé, avancent-ils, dans une perspective historico-institutionnelle. Tandis que les gestionnaires fédéraux possèdent une longue expérience des réformes touchant au management. Quant aux gestionnaires québécois, l'esprit égalitaire des réformes des années 1960 et 1970 les aurait incités à rejeter l'individualisme compétitif du NMP.

Demers, Jacynthe, Gow, James Iain. *Gestion des ressources humaines et Nouveau Management Public : Opinions de gestionnaires fédéraux et québécois*, Dans Administration publique du Canada, vol. 45, n° 4, Institut d'administration publique du Canada.

## ► AUSTRALIE

### ***Quel rôle pour le citoyen dans l'élaboration des politiques publiques?***

Cette étude, menée par l'Australian Public Policy Research Network sur l'évaluation de la participation citoyenne se divise en deux parties. La première présente l'état des lieux actuel en Australie à l'égard de l'engage-

ment des citoyens dans les processus de définition des politiques publiques. Quels moyens le gouvernement utilise-t-il pour faciliter cette participation? Pourquoi, quand et comment le citoyen doit-il intervenir? Dans la deuxième partie, l'accent est mis sur les innovations en la matière et en particulier sur l'élaboration de méthodes adaptées à chaque étape des processus de décision et qui tiennent compte du degré de complexité des politiques.

Ces questions trouvent un écho dans les travaux des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques qui viennent de publier un rapport (*A Report on the Workshop on Evaluation of Public Involvement Activities*) sur les initiatives de mobilisation de la population. Les rapporteurs y voient un moyen d'échanger de l'information et pour les citoyens de participer voire d'influencer le gouvernement. Ils insistent sur l'obligation d'évaluer de telles initiatives sous peine d'un détournement du processus démocratique.

Curtain, Richard. *What Role for Citizens in Developing and Implementing Public Policy?*

[http://www.apprn.org/pdf/Curtain\\_CitizenEngagementPart1.pdf](http://www.apprn.org/pdf/Curtain_CitizenEngagementPart1.pdf)  
[http://www.apprn.org/pdf/Curtain\\_CitizenEngagementPart2.pdf](http://www.apprn.org/pdf/Curtain_CitizenEngagementPart2.pdf)

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. *A Report on the Workshop on Evaluation of Public Involvement Activities*. <http://www.rcpp.org>

## ► NOUVELLE-ZÉLANDE

### ***Étude de cas sur l'innovation dans le service public***

À la demande du gouvernement Néo-Zélandais, un groupe indépendant a tenté de détecter les clefs de l'innovation dans le secteur public à partir d'exemples pris dans onze services publics, départements ministériels, agences ou offices. L'étude a permis d'identifier quatre composantes fondamentales qui favorisent l'innovation :

- une *vision périphérique* et ouverte à des partenariats externes pour mieux comprendre les besoins, dresser les agendas et augmenter la réactivité de l'organisation;
- un *leadership fort* avec une stratégie et une culture de l'innovation démontrée concrètement, par exemple en y affectant des ressources;
- la *participation de partenaires internes et externes* dans la réalisation des mandats, avec le souci de réévaluer ceux-ci dès lors que les besoins des partenaires changent;
- la *permanence des processus* avec des objectifs clairement ciblés et une évaluation des risques en continu.

La première de ces composantes est essentielle dans le déclenchement des processus qui conduisent aux solutions créatives. Les trois autres procurent l'environnement nécessaire pour leur accomplissement effectif. Au-delà de ces quatre exigences de base, les auteurs de l'enquête relèvent quatorze facteurs importants pour la réussite des initiatives.

*Case Studies of Innovation in the Public Service*

<http://www.treasury.govt.nz/innovation/gr-csipis-amh.pdf>

## ► FRANCE

### *Comparaisons internationales sur la prévention sanitaire*

La recherche menée par le ministère français des Affaires sociales vise à établir un comparatif sur certains aspects de l'organisation de la prévention sanitaire au Royaume-Uni, en Finlande et au Québec. Dans ces trois pays, il existe une culture de santé publique, une volonté de promouvoir la santé, une réflexion sur les réformes des systèmes de santé intégrant la prévention sanitaire et une mise en œuvre de celle-ci essentiellement au niveau local. Ont été examinées aux fins de l'étude :

- la prévention des maladies transmissibles (SIDA, MTS, tuberculose);
- la prévention ciblée sur l'enfance et l'adolescence (tabac, alcool, suicide);
- la promotion de l'équilibre nutritionnel et de l'activité physique;
- la santé au travail;
- la prévention des pollutions chimiques;
- l'organisation du dépistage du cancer du sein.

Trois axes de recherche ont été privilégiés :

- la méthode d'élaboration et de suivi des politiques de prévention, de la surveillance des risques à l'évaluation des résultats et à la détermination des priorités;
- l'articulation entre les niveaux nationaux et régionaux de la mise en œuvre des politiques de prévention;
- l'adaptation de ces politiques aux situations sociales, culturelles et économiques des populations concernées.

Jourdain-Menninger, Danièle, Lignot-Leloup, Mathilde. *Comparaisons internationales sur la prévention sanitaire*, Inspection générale des affaires sociales, rapport n° 2003 003.

[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=034000473&brp\\_file=0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=034000473&brp_file=0000.pdf)

## ► ÉTATS-UNIS

### *Allégement des procédures pour les petites entreprises*

Interrogés dans le cadre d'une enquête, les entrepreneurs américains ont dénoncé la lourdeur des procédures administratives comme obstacle numéro un au développement de leurs entreprises. En 2002, un texte (*Small Business Paperwork Relief Act*) proposait au gouvernement fédéral de publier annuellement une liste des ressources et des aides à la disposition des petites entreprises, de créer un guichet unique facilitant les contacts entre les administrations et les entreprises et de constituer une équipe pour réfléchir à de nouveaux moyens d'alléger le fardeau administratif des petites entreprises. Au terme de cette démarche, la principale recommandation a trait à l'utilisation des opportunités offertes par la communication électronique. Dans le cadre de la politique de *E-Government*, plusieurs voies sont explorées pour réduire la « pâparasse » et accélérer les transactions. Ainsi, une « *Business Gateway* » permettrait en un même lieu de recueillir des informations et de déposer des dossiers. Parmi les autres recommandations, on relève le souhait que se développe une approche partenariale entre les agences fédérales et les entreprises. Avec ces simplifications, utiles à l'entreprise mais aussi au citoyen, l'État entend réduire les procédures d'au moins 10 %.

Final Report of the Small Business Paperwork Relief Task Force to Congress.

<http://www.whitehouse.gov/omb/inforeg/sbpr2003.pdf>

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.uquebec.ca](mailto:nicolas_charest@enap.uquebec.ca)

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



L'OBSE

RATOIRE DE

L'ADMINISTRATION

PUBLIQUE

E N A P