



vigie

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

Réformes... Tendances...

- ▶ Union Européenne – Le code européen de bonne conduite
- ▶ Royaume-Uni – Pour une meilleure imputabilité
- ▶ États-Unis – Gouvernement électronique
- ▶ Allemagne – Technologies de l'information
- ▶ Royaume-Uni – Réforme de l'administration publique

Livres... Rapports...

- ▶ Canada – Renouvellement des effectifs
- ▶ France – L'évaluation des politiques publiques
- ▶ OCDE – Mieux vivre dans la ville
- ▶ Europe – La protection sociale en Europe
- ▶ Royaume-Uni – La nouvelle administration publique britannique
- ▶ Corée du Sud – La performance dans le secteur public

Réformes... Tendances...

▶ UNION EUROPÉENNE

Le code européen de bonne conduite administrative

Avec l'objectif d'informer les citoyens sur la qualité des services publics qu'ils sont en droit d'attendre, le Médiateur européen a publié le Code européen de bonne conduite administrative. Ce code promeut le droit fondamental à une bonne administration tel que contenu dans la Charte des Droits Fondamentaux proclamée lors du Sommet de Nice. Le Code comporte notamment :

- le droit de toute personne de voir ses affaires traitées impartialement, équitablement et dans un délai raisonnable par les institutions de l'Union;
- le droit de toute personne d'être entendue avant qu'une mesure individuelle qui l'affecterait défavorablement ne soit prise à son encontre;
- le droit d'accès de toute personne au dossier qui la concerne, dans le respect des intérêts légitimes de la confidentialité et du secret professionnel et des affaires;
- l'obligation pour l'administration de motiver ses décisions;
- le droit à la réparation par la Communauté des dommages causés par les institutions, ou par leurs agents dans l'exercice de leurs fonctions;
- le droit pour toute personne de s'adresser aux institutions de l'Union dans une des langues des traités et de recevoir une réponse dans la même langue.

Le Code s'applique également dans le cadre des enquêtes menées par le Médiateur sur des cas éventuels de mauvaise administration des institutions et organes communautaires.

▶ ROYAUME-UNI

Pour une meilleure imputabilité

Reprenant à son compte la presque totalité des recommandations d'un rapport intitulé « Holding to account » *The Review of Audit and Accountability for Central Government* (rédigé par Lord Sharman), le gouvernement britannique a décidé d'un train de mesures pour améliorer l'imputabilité de l'utilisation des fonds publics, perfectionner la vérification des organismes gouvernementaux et de leur performance et ainsi augmenter la transparence. Le principal effet de ces mesures sera de confier à l'organisme central d'évaluation (National Audit Office) des pouvoirs accrus en matière d'évaluation et également d'accès à l'information. La réponse du gouvernement au rapport Sharman pave la voie à un accroissement du contrôle parlementaire sur les services centraux et à une augmentation de leur imputabilité devant ce même parlement. Ainsi :

- le National Audit Office pourra évaluer tous les organismes publics non ministériels;
- il pourra, en cas de besoin, avoir légalement connaissance de documents détenus par des organismes non gouvernementaux;
- il validera les systèmes d'information utilisés en les rapprochant des objectifs du Public Service Agreement;
- toute mesure allant dans le sens d'une promotion de la qualité et de la transparence de l'évaluation gouvernementale sera appuyée;
- les nouvelles dispositions ne doivent en aucun cas occasionner des charges supplémentaires pour le secteur privé.

Rapport du gouvernement :

http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/CM5456_Sharmans1.pdf

Sharman Report :

<http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/Holding%20to%20Account.pdf>

▶ ÉTATS-UNIS

Gouvernement Électronique

Le gouvernement américain vient de déposer sa stratégie visant à développer la prestation électronique de services au sein de son administration. Se basant sur le rapport d'un groupe de travail mis en place à l'été 2001, la stratégie retient 24 initiatives, qui seront complétées au cours des deux prochaines années et qui devraient améliorer la prestation de services aux citoyens. Trois objectifs étaient à la source de ces projets : faciliter l'accès aux services publics, améliorer l'efficacité et l'efficience du gouvernement et améliorer la capacité du secteur public de répondre aux besoins des citoyens. Pour être retenues, les initiatives devaient permettre des économies et favoriser l'action interministérielle. Le document comprend, outre une description sommaire des 24 initiatives,

l'identification de barrières liées à l'utilisation des TI dans le secteur public et la présentation d'un modèle intégré de l'architecture d'affaires du gouvernement américain. Cette stratégie est directement associée au President Management Agenda annoncé à l'été 2001.

<http://www.whitehouse.gov/omb/infoereg/egovstrategy.pdf>

▶ ALLEMAGNE

Technologies de l'information

Bien des progrès en matière de technologies de l'information ont été réalisés en Allemagne depuis la publication de la stratégie gouvernementale *Innovation and Jobs in the Information Society* en 1999. Un rapport d'étape spécifie d'ailleurs les principaux aspects de ces progrès. L'augmentation de l'accès à Internet et le taux de branchement des écoles figurent parmi ces progrès. Une infrastructure légale a aussi été mise en place afin d'assurer la sécurité et la confidentialité des échanges électroniques. Par l'appui à la création d'entreprises et à l'informatisation de celles existantes, le gouvernement aurait permis de créer 10 000 emplois. Depuis les dernières années, des avancées ont été également faites sur la qualité des services publics. D'ailleurs, le gouvernement a présenté une politique portant précisément sur le développement du gouvernement électronique. Intitulée *Bundonline 2005*, cette stratégie vise à rendre disponible, via Internet, tous les services publics d'ici 2005 et à simplifier les relations entre l'État, les citoyens et les entreprises ainsi qu'entre les divers paliers gouvernementaux. Malgré des coûts de mise en œuvre importants, cette politique fera économiser 400 millions d'euros annuellement.

Rapport d'étape :

http://www.bmwi.de/Homepage/download/infogesellschaft/Fortschrittsbericht_E1.pdf

Bundonline 2005 :

<http://www.bundonline2005.de/en/index.html>

▶ ROYAUME-UNI

Réforme de l'administration publique

Le Premier ministre britannique a mis sur pied, à l'été 2001, l'Office of Public Service Reform qui a pour mandat de le conseiller en matière de modernisation administrative et de travailler en étroite collaboration avec les ministères sur ces questions. Dans le cadre de son mandat, l'Office of Public Service Reform a publié récemment un document, *Reforming Public Services : Principles into Practice*, qui propose une stratégie de modernisation administrative gravitant autour de quatre axes :

- l'établissement de normes qui permettent d'évaluer les services publics et d'accroître l'imputabilité;
- la dévolution de la prestation des services au palier administratif le plus approprié et délégation de responsabilités aux fonctionnaires de première ligne;

- la réduction des barrières administratives qui nuisent à l'amélioration des services publics;
- la possibilité pour le citoyen de choisir le prestataire de services qui lui convient, notamment en santé et en éducation.

Enfin, une des préoccupations centrales des auteurs concerne le citoyen et la qualité des services qui lui sont rendus.

<http://www.number-10.gov.uk/file.asp?fileid=2861>

Livres... Rapports...

▶ CANADA

Renouvellement des effectifs

La Commission de la fonction publique du Canada publie un rapport sur les défis posés par la reconstitution de l'effectif de la fonction publique. Les phénomènes sont désormais bien connus : déséquilibre démographique, départs à la retraite massifs, concurrence féroce du secteur privé dans « la course aux talents », perception de la fonction publique chez les jeunes, influence de l'économie du savoir... Tous concourent à une révision profonde de certaines pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'ouvrage suggère diverses solutions :

- « inciter » les employés chevronnés à participer au renouvellement de la fonction publique;
- planifier au niveau central la politique des RH;
- investir durablement dans le recrutement par voie électronique;
- se doter de conditions de rémunération concurrentielles;
- offrir aux étudiants et étudiantes un emploi motivant, apparié avec leur domaine d'études et encadrer soigneusement leur accueil et leur affectation;
- proposer un modèle d'organisation apprenante;
- avoir une approche marketing du recrutement.

En conclusion le rapport rappelle la nécessité de moderniser dans son ensemble la gestion des ressources humaines.

Booker, Douglas, Luce, Sally. *La voie future : défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique.*

http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm

▶ FRANCE

L'évaluation des politiques publiques

Rendre des comptes est un impératif catégorique pour la crédibilité de l'action publique. L'évaluation

des politiques publiques a notamment pour objectif de comparer les résultats des politiques aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. C'est à la fois une activité scientifique, une pratique professionnelle spécifique et un ensemble de mécanismes institutionnels pour l'étude de laquelle l'auteur va et vient en permanence entre l'analyse politico-institutionnelle et la réflexion méthodologique. Il propose une perspective comparée des pratiques d'évaluation en insistant sur le contraste entre les contextes français et anglo-saxon. Il analyse les enjeux et les usages de l'évaluation (décisionnels et « formatifs », potentiels et empiriquement constatés). Il présente les principes méthodologiques de l'évaluation sous le double aspect de la démarche de conduite de projet et de la maîtrise d'un ensemble d'outils techniques.

Perret, Bernard. *L'évaluation des politiques publiques.* Repères n° 329, Paris : La Découverte, 2001.

▶ OCDE

Mieux vivre dans la ville

Avec la mondialisation, les régions urbaines sont aujourd'hui des acteurs essentiels de l'économie mondiale. Les régions métropolitaines enregistrent souvent des taux de croissance supérieurs à la moyenne, bénéficient de l'investissement direct étranger, dominent l'économie du savoir et attirent la majorité des immigrants. Cependant, elles doivent faire face aux problèmes des encombrements, du renouvellement des infrastructures ou de l'expansion des quartiers en difficulté. L'amélioration des stratégies de développement des zones urbaines joue un rôle crucial pour le maintien de leur taux de croissance, mais les structures de gouvernance en place sont souvent anciennes et mal adaptées aux tâches à accomplir, d'autant que les agglomérations s'étendent sur plusieurs collectivités distinctes. L'ouvrage tire les enseignements des échecs et des succès de la réforme de la gouvernance métropolitaine. Il répertorie les moyens dont disposent les gouvernements centraux et locaux pour optimiser le potentiel de chaque région urbaine. En outre, l'ouvrage présente une analyse comparative de la gouvernance et du développement économique pour les villes de Montréal, Toronto et Vancouver.

OCDE. *Mieux vivre dans la ville, le rôle de la gouvernance métropolitaine.* Éditions de l'OCDE, Paris 2001.

▶ EUROPE

La protection sociale en Europe

Il existe en Europe plusieurs régimes de protection sociale tous confrontés cependant à des enjeux communs : la lutte contre le chômage et la pauvreté, les transformations du travail, l'allongement de la durée de vie, les évolutions des structures familiales. Les auteurs analysent dans l'ouvrage les différentes réponses apportées en Europe à ces questions. Ils illustrent la diversité des stratégies de réforme de la protection sociale mises en œuvre pour favoriser l'emploi : réforme du financement, activation des dépenses, déve-

loppement des services sociaux. Ils soulignent ensuite que les femmes et les enfants doivent être au cœur de la protection sociale dont les politiques passées ont privilégié les travailleurs masculins actifs et retraités. Favoriser l'emploi des femmes, lutter contre la pauvreté des enfants, assurer la viabilité à long terme des systèmes de protection sociale passent par les services d'aide aux personnes et par leur organisation collective. Les auteurs insistent enfin sur la nécessité de négocier les réformes, seule voie pour réussir des politiques qui entraînent un réel changement tout en garantissant un niveau élevé, voire amélioré, de protection sociale.

Daniel, Christine, Palier, Bruno. *La protection sociale en Europe, le temps des réformes*. La Documentation Française, Paris 2001.

▶ ROYAUME-UNI

La nouvelle administration publique britannique

Tous les experts s'accordent pour dire que le Royaume-Uni est probablement le pays qui a connu les plus grands bouleversements en matière d'administration publique. Les nouvelles voies empruntées par le management des biens et des services publics ont entraîné une profonde transformation des institutions et des procédures. L'ouvrage (ici dans sa troisième édition, la première datant de 1984) met en lumière ces considérables changements ainsi que les plus récentes évolutions dans le domaine :

- il continue de fournir les éléments essentiels de l'administration publique britannique;
- il relate désormais l'influence européenne tant du point de vue national que régional;
- il met l'accent sur quelques concepts tels que privatisation, consumérisme, chartes, contrat et régulation;

- il propose des tableaux statistiques, des références de guides et une vaste bibliographie.

Greenwood, John, Pyper, Robert, Wilson, David. *New Public Administration in Britain, Third edition*. Public Administration/Public Policy. Routledge editions, Londres et New York, 2002.

▶ CORÉE DU SUD

La performance dans le secteur public

Lors d'un symposium sur la performance dans le secteur public organisé à Berlin en mars 2002 sous l'égide de l'OCDE, le professeur Pan S. Kim de l'université de Yonsei a prononcé une conférence sur les effets de la rémunération liée à la performance individuelle dans le secteur public coréen. Son exposé est repris, ainsi que d'autres présentés par des experts venant des États-Unis, du Royaume-Uni, de Finlande et du Canada, dans les actes de la rencontre publiés par l'OCDE. Le professeur Pan S. Kim pose deux préalables à son étude : d'une part, dans un marché mondial, la pérennité des succès économiques n'est plus assurée; d'autre part, la ressource humaine, plus que les finances ou les techniques, est la clef du maintien et de l'essor de la compétitivité. Il montre donc la gestion de la performance dans le secteur public coréen essentiellement sous l'angle de la motivation du personnel. D'abord d'un point de vue théorique puis en présentant les expériences menées par le gouvernement. Il dresse ensuite un tableau des freins économiques et des autres facteurs qui affectent la performance du secteur public en Corée avant de conclure en proposant quelques solutions pour renforcer le lien entre la rémunération et la performance.

Pan S. Kim. *Strengthening the pay-performance link in government: a case study of Korea*. Governing for Performance in the Public Sector, OCDE-Allemagne Symposium, Berlin 13-14 mars 2002.

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. • **VIGIE** est une lettre bimestrielle. Elle se veut un outil de diffusion des résultats des activités de veille menées par L'Observatoire et ses partenaires. Ces résultats sont présentés sous forme de nouvelles brèves, cinq fois par année. Ses principales sources sont : la liste de diffusion *Observgo*; le Service des bibliothèques de l'ENAP; des listes de diffusion gouvernementales; Optique (PUMA-OCDE); les travaux de recherche de L'Observatoire. • Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez : Nicolas Charest, coordonnateur à la veille, (418) 641-3000, poste 6549, Courriel : nicolas_charest@enap.quebec.ca, <http://enap.quebec.ca/observatoire>