

## Efficacité du gouvernement

- Importance de l'efficacité dans la prestation des services publics
- Les moteurs institutionnels de l'efficacité dans la fonction publique
- Obstacles à l'efficacité
- Mesures visant à améliorer l'efficacité du gouvernement
- Les nouvelles tendances numériques dans la recherche de l'efficacité de la fonction publique



**RAPPORT EXÉCUTIF MENSUEL DES CONSEILS MIXTES**

Préparé par le Comité de recherche

Décembre 2022

# 1. Importance de l'efficacité dans la prestation des services publics

De la gestion scientifique et de la réingénierie des processus opérationnels aux processus de prestation de services publics, l'efficacité a une longue histoire en tant que concept de gestion. Frederick Winslow Taylor et Harrington Emerson, ingénieurs américains du début du XX<sup>e</sup> siècle qui ont été parmi les premiers pionniers de l'efficacité organisationnelle, ont affirmé que l'efficacité des tâches et des processus exigeait une organisation efficace. Rejetant l'approche de la gestion purement scientifique, Emerson envisageait une organisation organique dans laquelle l'efficacité était un phénomène naturel, par opposition à un ensemble d'objectifs et de procédures imposés – un concept qui présente de nombreuses similitudes avec la gestion de la qualité totale et une philosophie de gestion qui reste pertinente et significative.

En termes pratiques et théoriques, l'efficacité se caractérise par le fait d'accomplir plus avec moins. Il s'agit d'optimiser les résultats, comme la quantité de services offerts, de limiter les intrants, comme la quantité de ressources ou de capital nécessaire pour fournir ces services, et de maintenir ou d'améliorer la qualité. L'efficacité peut être quantifiée en comparant le coût de la mise en œuvre d'un programme au coût de la mise en œuvre du même programme au cours des années précédentes ou au coût de la mise en œuvre du même programme par des pairs, ou en comparant les résultats relatifs obtenus par les gouvernements pour un niveau de dépenses donné. Les gouvernements sont sous pression pour améliorer la rentabilité des services publics en raison des attentes croissantes des citoyens, du vieillissement de la population et de l'incertitude économique.

En outre, la question de l'efficacité est au premier plan des attentes du public depuis quelques années. Par conséquent, les gouvernements du monde entier sont toujours à la recherche de méthodes rentables et de haute qualité pour offrir des services. Grâce aux mesures de transparence, les dépenses publiques sont examinées de près par les organismes d'audit, les organismes centraux, les programmes d'examen des dépenses, les décideurs politiques, les médias, les groupes de réflexion et les universitaires.

Certains gouvernements ont créé des unités chargées de l'efficacité et de la réforme afin de pousser les économies à partir du cœur du gouvernement, tandis que d'autres ont mis en œuvre des initiatives de révision budgétaire à grande échelle. Dans l'ensemble, l'efficacité est de plus en plus considérée comme une valeur essentielle de la fonction publique.

## Pourquoi le rapport est-il important?

Des études récentes sur l'efficacité des gouvernements en Australie, au Canada et au Royaume-Uni indiquent qu'il existe une importante marge d'amélioration. Un exemple est le large éventail de prix pour les produits et services typiques que le gouvernement du Royaume-Uni achète tout au long de son cycle d'approvisionnement. La 2022 Green Review du Royaume-Uni a découvert que le coût d'une boîte de papier variait de 73 £ à 8 £, tandis que les cartouches d'imprimante coûtaient de 398 £ à 86 £.

L'incapacité à mettre en place une stratégie plus cohérente en matière d'achats et de passation de marchés a entraîné des dépenses plus élevées que nécessaire. En l'absence d'une stratégie intégrée pour les services de guichet et administratifs, des chevauchements et des redondances coûteuses existent dans l'ensemble du gouvernement. Les multiples points d'entrée et le chevauchement des services entraînent une redondance administrative et l'incapacité des organismes à communiquer des renseignements essentiels.

Ainsi, l'objectif d'une plus grande efficacité gouvernementale est d'éliminer les écarts similaires, de maintenir l'uniformité et de fournir la plus grande valeur de biens et de services aux contribuables.

## De quoi traite le présent rapport à l'intention des cadres?

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Importance de l'efficacité dans la prestation des services publics
- Les moteurs institutionnels de l'efficacité dans la fonction publique
- Obstacles à l'efficacité
- Mesures visant à améliorer l'efficacité du gouvernement
- Les nouvelles tendances numériques dans la recherche de l'efficacité de la fonction publique

## 2. Les moteurs institutionnels de l'efficacité dans la fonction publique

Selon certains des documents de recherche les plus récents, **les pratiques et concepts suivants permettent d'accroître l'efficacité des gouvernements** : 1) la mesure de ce qui se passe, l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC), l'accent mis sur les résultats; 2) les dispositions qui augmentent la souplesse, telles que la dévolution des responsabilités fonctionnelles et fiscales des gouvernements centraux aux gouvernements infranationaux, la coordination intra-gouvernementale, les dispositions relatives à la gestion des ressources humaines et le gouvernement électronique; 3) les méthodes visant à renforcer les pressions concurrentielles; et 4) les méthodes visant à améliorer la transparence et la responsabilité.

**Deuxièmement, la décentralisation fonctionnelle et politique (c'est-à-dire la responsabilité des dépenses) vers les gouvernements infranationaux semble être efficace.** En théorie, la dévolution des responsabilités fonctionnelles, si elle s'accompagne d'une décentralisation fiscale et politique appropriée, incite les gouvernements sous-centraux à fournir plus efficacement les services préférés au niveau local, puisque tant la charge que les avantages de la prestation des services publics reviennent aux collectivités. Certaines données provenant de pays dotés d'une structure de gouvernance fédérale indiquent que la fiscalité décentralisée réduit la taille du gouvernement.

**Troisièmement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont importantes.**

Les composantes souples de la gestion des ressources humaines, telles que la satisfaction et le moral des employés, sont considérées comme le moteur le plus influent du rendement. Les incitatifs non monétaires sont tout aussi cruciaux que l'argent pour motiver les employés. Des niveaux de rémunération élevés — par rapport à un emploi comparable dans le secteur privé — pourraient entraîner une inefficacité, mais les gouvernements sont souvent des employeurs modèles et leurs politiques salariales reflètent également des préoccupations d'équité. En cas de pénurie de compétences, les salaires sont également essentiels pour attirer et conserver un personnel talentueux.

Pour être le mieux placé pour prendre des décisions éclairées, il est important de s'assurer de l'exhaustivité des processus de collecte et d'évaluation des données.

Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des activités essentielles qui contribuent à l'efficacité d'une organisation et à sa progression :



### 3. Obstacles à l'efficacité

La mise en œuvre de mesures d'efficacité peut se heurter à un certain nombre de difficultés, dont beaucoup sont liées à des cadres réglementaires peu clairs ou complexes, au manque de ressources financières suffisantes, à des cadres rigides de gestion des ressources humaines et à des obstacles culturels. Ces limites doivent être abordées dans une perspective pangouvernementale pour être surmontées. Voici quelques exemples d'inefficacité dans divers domaines gouvernementaux :



#### Planification et supervision de la gestion du Ministère

- Les cadres supérieurs responsables des tâches qui pourraient être traitées
- par plus de personnel inférieur
- Les gestionnaires ont des champs de contrôle étroits ou des rapports hiérarchiques 1:1
- Grand nombre de couches de rapport
- Les gestionnaires ont des responsabilités qui se chevauchent
- Installations décentralisées (nécessitant des ensembles redondants de gestionnaires)
- Le personnel s'engage dans une planification inutile ou inefficace



#### Services d'appui internes

- Modèle de prestation fragmenté (redondance à travers le Ministère)
- Processus commerciaux inefficaces/excessivement complexes
- Applications commerciales et infrastructures informatiques trop complexes
- Structure organisationnelle sous-optimale (champs de contrôle étroits, grand nombre de niveaux hiérarchiques)
- Activités internes qui seraient moins coûteuses ou plus efficaces si elles étaient externalisées
- Installations/bureaux redondants (entre zones géographiques, ministères)
- Processus manuel qui pourrait être automatisé



#### Développement de politiques/programmes internes

- Droits de décision décentralisés
- Une coordination interministérielle excessive
- Répartition sous-optimale des ressources entre les besoins d'élaboration des politiques
- Règles de politique complexes
- Activités internes inutiles



#### Services de recherche, d'analyse et d'information

- Des installations de recherche spécialisées hors de prix
- Installations de recherche spécialisées redondantes
- Sujets de recherche redondants
- Sujets de recherche inutiles
- Manque de normalisation
- Manque d'automatisation



#### Services de soutien intragouvernementaux

- Processus commerciaux inefficaces/excessivement complexes
- Applications commerciales et infrastructures informatiques trop complexes
- Structure organisationnelle sous-optimale (champs de contrôle étroits, grand nombre de niveaux hiérarchiques)
- Activités internes qui seraient moins coûteuses ou plus efficaces si elles étaient externalisées
- Installations/bureaux redondants (entre zones géographiques, ministères)
- Le manque de normalisation crée des inefficacités

# 4. Mesures visant à améliorer l'efficacité du gouvernement

UNCLASSIFIED / NON CLASSIFIÉ

Atteindre les niveaux d'efficacité souhaités au sein du gouvernement est une entreprise de longue haleine, qui vise à instaurer la confiance et qui est souvent coûteuse. Toutefois, il ne peut être atteint sans s'attaquer à la discrimination et promouvoir l'égalité dans l'emploi dans le secteur public, où le mérite doit primer.

Dans cette perspective, les gouvernements sont encouragés à prendre en compte plusieurs éléments lorsqu'ils poursuivent des objectifs d'efficacité stratégique.



**1) Fixer des objectifs précis, et mesurer et suivre les progrès accomplis pour les atteindre.** Il est important de fixer des objectifs et des priorités clairs et d'examiner quels programmes contribuent à la réalisation de ces objectifs. S'il n'est pas possible de mesurer le rendement d'un programme, il est impossible d'en améliorer l'exécution. Le rendement doit être évalué régulièrement; de nombreux pays recommandent une évaluation annuelle. L'objectif et les attentes doivent toujours être clairs. Trop souvent, les changements sont proposés avec plusieurs objectifs, voire des objectifs contradictoires, sans que l'on sache clairement comment ils seront atteints, comment ils sont liés les uns aux autres, ou quel sera l'objectif principal.



**2) Faire preuve de souplesse dans la mise en œuvre; une taille unique ne convient pas à tous.** Quelle que soit la méthode de mise en œuvre adoptée, elle doit offrir suffisamment de souplesse pour tenir compte des différences entre les fonctions exercées par les organismes gouvernementales, tout en garantissant une uniformité suffisante dans l'approche et la présentation des données de rendement pour permettre une certaine comparabilité. En outre, si les réformes visent à appliquer une approche de gestion par les résultats, il est essentiel que les organismes disposent d'une flexibilité suffisante pour atteindre leurs objectifs.



**3) Le leadership est important.** Le soutien des dirigeants politiques et administratifs est vital pour pousser la mise en œuvre de ces réformes. Les hommes politiques ont un rôle important à jouer dans leur développement. Un leadership politique solide peut créer une dynamique et un élan en faveur du changement et aider à surmonter la résistance bureaucratique. Presque tous les spécialistes des sciences sociales soulignent l'importance d'un leadership fort au niveau des ministres ou des organismes. Il est essentiel de promouvoir le développement et l'utilisation d'approches favorisant l'efficacité dans toute l'organisation et de veiller à ce qu'elles soient utilisées pour améliorer le rendement.



**4) Développer la capacité des ministères dépensiers.** Il est important que le ministère des Finances et les ministères dépensiers aient le pouvoir et les capacités analytiques et administratives nécessaires pour mettre en œuvre ces réformes. Cela a des répercussions sur les ressources en termes de personnel et de systèmes d'information. Le personnel doit avoir la formation et l'expertise nécessaires.



**5) Mettre l'accent sur les résultats, pas seulement sur les produits.** Les extrants sont les effets immédiats et facilement mesurables d'une politique, tandis que les résultats sont les changements ultimes qu'une politique produira. Si les résultats sont plus faciles à mesurer, ils peuvent conduire à une focalisation trop étroite sur l'efficacité et à l'exclusion de la question plus large de l'efficacité.



**6) Atténuer les risques de distorsion des objectifs.** D'après l'expérience acquise dans un certain nombre de pays, les organismes qui misent uniquement sur les résultats ne sont pas suffisamment orientés vers les besoins des citoyens et les résultats sociétaux plus larges. En définitive, bien qu'ils soient plus difficiles à mesurer, les résultats sont la principale préoccupation des politiciens et des citoyens.

# 5. Les nouvelles tendances numériques dans la recherche de l'efficacité de la fonction publique

Toutes les industries et tous les secteurs commerciaux, y compris le gouvernement et la fonction publique, sont fortement touchés par l'automatisation. Par exemple, en 2021, la Maison-Blanche a demandé au Congrès 92,1 milliards de dollars d'investissements informatiques pour faire progresser l'IA, l'automatisation et l'automatisation de processus robotique (APR). Les gouvernements peuvent utiliser des robots de l'APR pour effectuer des activités répétitives, réduire les erreurs manuelles et améliorer la conformité.

Grâce à la vision par ordinateur et au grattage d'écran, les mécanismes de l'APR sont conçus pour imiter les interactions humaines avec les éléments de l'interface utilisateur graphique sur les appareils de bureau. Par conséquent, les organismes gouvernementaux et les organismes de la fonction publique peuvent utiliser les systèmes d'APR pour :

## 1. Migration des données

À des moments précis ou en réponse à des événements déclencheurs, les robots de l'APR peuvent être utilisés pour transférer et migrer des données entre les systèmes gouvernementaux traditionnels et les plateformes organisationnelles. Les robots peuvent également vérifier la plateforme pour détecter les doublons, informer les utilisateurs et éliminer les documents inutiles. Comme il n'y a pas d'intervention humaine dans le processus, l'IA garantit l'intégrité et la précision des données déplacées. Les gouvernements peuvent également utiliser des outils d'automatisation de la charge de travail qui peuvent programmer et surveiller les activités, y compris le déplacement et le transfert des données. L'automatisation de la charge de travail a l'avantage de pouvoir effectuer des opérations sur plusieurs plateformes commerciales à partir d'un seul endroit. En conséquence, ils peuvent améliorer les processus liés aux données et éliminer les problèmes de duplication et de transfert.

## 2. Évaluation de l'opinion publique

Les systèmes d'APR peuvent être utilisés pour extraire des données des plateformes Internet concernant les opinions du grand public sur les différents ministères, services et travailleurs du gouvernement. Par exemple, l'IA peut récupérer des commentaires ou des évaluations de services et d'équipements publics sur Google Maps afin de suivre l'opinion publique et d'améliorer les services en conséquence.

## 3. Saisie des données

Dans les entreprises publiques, l'IA de l'APR peut être utilisée pour traiter des rapports, des lettres, des notes de service, des réclamations, des documents judiciaires, etc. par la saisie de données. Selon le type de document, l'IA peut extraire des données des ressources numériques sous forme de données structurées ou de données non structurées provenant de documents numérisés, et les saisir dans des feuilles de calcul Excel ou des systèmes existants.

## 4. Traitement et évaluation des demandes

Par l'entremise des portails en ligne du gouvernement, les citoyens remplissent une variété de formulaires et de demandes. L'IA de l'APR peut traiter les demandes des citoyens, évaluer les données des demandes, vérifier les pièces d'identité et les renseignements personnels, et approuver ou transmettre les demandes d'approbation à plusieurs organismes. Parmi les documents qui peuvent être automatisés à l'aide de l'APR, on peut citer :

- Permis de conduire et demandes de renouvellement
- Demandes de passeports
- Formulaires d'impôt
- Dossiers d'emploi
- Dossiers de couverture de soins de santé et d'assurance

## Top Technology Trends in Government for 2021

 <b>Trusted</b>	 <b>Agile</b>	 <b>Resilient</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptive Security</li> <li>• Citizen Digital Identity</li> <li>• Multichannel Citizen Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anything as a Service</li> <li>• Accelerated Legacy Modernization</li> <li>• Case Management as a Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyperconnected Public Services</li> <li>• Operationalized Analytics</li> <li>• Data Sharing as a Program</li> </ul>

Composable Government Enterprise



## Autres documents à consulter

- Hauner, D., et Kyobe, A. (2010). Determinants of government efficiency. *World Development*, 38(11), 1527-1542.
- Lee, S. Y., et Whitford, A. B. (2009). Government effectiveness in comparative perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 11(2), 249-281.
- Adam, A., Delis, M., et Kammas, P. (2011). Public sector efficiency: leveling the playing field between OECD countries. *Public Choice*, 146(1), 163-183.
- Pritchard, A. (2003). Understanding government output and productivity. *Economic Trends*, 596(July), 27-40.
- Wang, E. C., et Alvi, E. (2011). Relative efficiency of government spending and its determinants: Evidence from East Asian countries. *Eurasian Economic Review*, 1(1), 3-28.
- Afonso, A., et Kazemi, M. (2017). Assessing public spending efficiency in 20 OECD countries. In *Inequality and finance in macrodynamics* (pp. 7-42). Springer, Cham.

## Autres articles dignes de mention :

- Herrera, S., et Pang, G. (2005). Efficiency of public spending in developing countries: an efficiency frontier approach (Vol. 3645). World Bank Publications.
- Aiello, F., et Bonanno, G. (2019). Explaining differences in efficiency: A meta-study on local government literature. *Journal of Economic Surveys*, 33(3), 999-1027.

## Dépôt de recherche

Accédez au [dépôt de recherche](#) de Citoyens en tête.

Ajouts récents dans le dépôt de recherche :

[La diversité dans la prestation de services](#)

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Importance de la diversité dans la prestation des services publics
- Favoriser la diversité au sein du gouvernement
- Obstacles à la diversité
- Réussir une politique sur la diversité
- Diversité et rendement



## Tendances dans le bulletin quotidien



Un [examen](#) de l'enquête de 2022 sur l'administration en ligne, récemment publiée par les Nations unies, révèle des progrès, des surprises et des opportunités pour les gouvernements du monde entier dans leur passage à la numérisation des services. La COVID-19 a accéléré la nécessité pour les gouvernements de devenir de plus en plus accessibles numériquement pour leurs citoyens, car un pourcentage croissant de personnes sont devenues plus averties en matière de numérique.

Aller à la rencontre des clients (citoyens) là où ils se trouvent, au lieu de les forcer à faire les choses d'une certaine manière, est toujours la voie la plus sage. Mais, déplacer les énormes icebergs bureaucratiques que sont les gouvernements est un processus compliqué.



La plupart des citoyens savent et acceptent que le gouvernement a besoin de [certaines de leurs données](#) pour fonctionner, surtout en temps de crise. Au cours de la pandémie de coronavirus, les gouvernements du monde entier ont pu utiliser les données des citoyens pour identifier les enfants vulnérables en vue d'un soutien éducatif, pour mettre à pied les personnes dont la sécurité de l'emploi avait diminué lors d'un verrouillage et pour assurer la livraison de nourriture aux citoyens âgés et vulnérables.

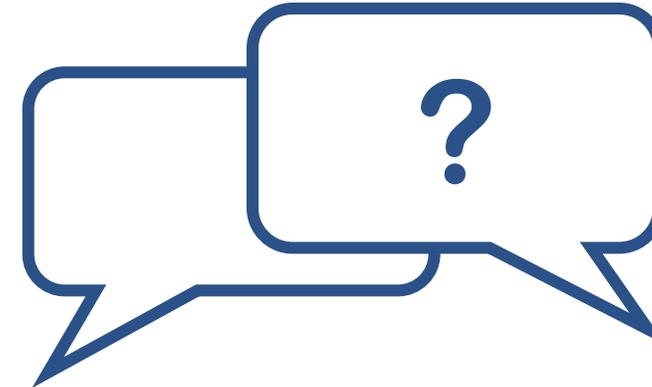
Ces exemples montrent pourquoi l'exploitation optimale des données est l'un des plus grands défis opérationnels quotidiens de nombreux gouvernements.



Dans son dernier rapport, le directeur parlementaire du budget, Yves Giroux, estime que 2,3 milliards de dollars de ces dépenses supplémentaires sont nécessaires pour les salaires et les avantages d'une bureaucratie en expansion, ce qui fait grimper la masse salariale à 55 milliards de dollars cette année. Cela représente plus de 130 000 \$ par employé à temps plein.

Depuis 2015, le gouvernement a donné un coup de pied dans la fourchette d'embauche pour faire face à la pandémie. Selon les calculs du directeur parlementaire du budget, la fonction publique – y compris l'armée – est passée de 342 000 emplois en 2015-2016 à 391 000 en 2020-2021.

Cela signifie que la fonction publique a mieux rebondi qu'il y a dix ans, lorsque le gouvernement Harper a supprimé des milliers d'emplois.



## Vos idées nous intéressent!

Connaissez-vous quelqu'un que le rapport exécutif des conseils mixtes pourrait intéresser? Veuillez lui transmettre une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas déjà abonné, vous pouvez maintenant vous inscrire afin de recevoir le [rapport exécutif](#). Envoyez vos questions à [info@iccs-isac.org](mailto:info@iccs-isac.org).

Suivez-nous :  