



## **La 9e édition de la conférence annuelle de l'ACPAP 2021**

### **Faire face aux défis de la recherche et de l'enseignement en administration publique**

#### **Résumés**

##### **Conversation informelle : Comprendre l'administration publique à travers un prisme qualitatif**

##### **« Recherche de l'héroïsme politique canadien » *Sandford Borins (Université de Toronto)***

Cette présentation deviendra éventuellement un chapitre d'un livre sur les récits sur la politique et le gouvernement au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada. L'article interroge les textes narratifs de langue anglaise sur le gouvernement et la politique au Canada, principalement sous forme d'images animées (films et séries télévisées) de 1960 à nos jours. Une recherche de grande envergure a permis d'identifier 45 textes d'importance culturelle. Ils comprennent des biographies et des documentaires sur des leaders politiques masculins (Mackenzie King, Pierre Trudeau, René Lévesque, Tommy Douglas, Jack Layton), des documentaires sur les femmes en politique (Flora MacDonald, Kim Campbell) et sur la politique des Premières nations (les films d'Alanis Obomsawin), ainsi que des satires politiques. Les producteurs dominants de ces textes sont de loin les institutions du secteur public - la CBC et l'ONF.

Voici quelques-unes des principales conclusions :

- Les textes canadiens présentent des portraits équilibrés des réussites et des échecs des politiciens, contrairement aux tendances américaines et britanniques à l'hagiographie ou à la diabolisation,
- Les textes sur les femmes en politique ont mis en évidence les obstacles au succès (le double standard),
- Les textes sur les Premières Nations se sont concentrés sur l'oppression par les gouvernements canadiens,

- La prédominance des textes britanniques et américains (Yes Minister, The West Wing, Veep, House of Cards) sur le marché canadien anglophone relativement restreint a fait en sorte que le secteur public est la seule source de financement des récits politiques canadiens en images animées,
- Bien que les comédies à sketches politiques aient connu un certain succès (This Hour has Twenty-two Minutes), les sitcoms sur la politique canadienne ont invariablement échoué,
- Les docudrames sont actuellement trop coûteux à produire compte tenu des contraintes de financement du secteur public.
- Le meilleur espoir pour ce genre à l'avenir réside dans les documentaires, qui doivent bénéficier d'un soutien direct accru du secteur public et d'un soutien des entreprises de médias sociaux basées à l'étranger qui sont tenues par le gouvernement fédéral de financer le contenu canadien.

### **Enseigner la politique publique et la gestion publique en ligne : Leçons apprises**

Robert Shepherd (Université Carleton)

Isabelle Caron (Université Dalhousie)

Jean-François Savard (I »ENAP)

Ce panel fait suite à l'atelier en ligne organisé par l'ACPAP le 2 juin 2020. Environ 75 universitaires et étudiants de tout le pays se sont réunis pour discuter des nombreux défis que représente le passage de leurs cours d'une présentation en classe à une diffusion en ligne. Les principaux points d'apprentissage de l'atelier ont été résumés et un article a été publié dans le numéro de septembre 2020 d'*Administration publique du Canada*. Les participants à l'atelier ont conclu que l'apprentissage en ligne doit être moins centré sur l'enseignant et davantage axé sur les besoins des étudiants ; qu'il est préférable d'exercer moins de contrôle en mettant l'accent sur les principes andragogiques ; et qu'il faut être prêt à utiliser différents outils d'apprentissage afin de rendre l'expérience d'apprentissage plus dynamique pour les apprenants.

L'objectif de cette présentation est de s'appuyer sur ces conclusions en présentant l'expérience de quatre écoles enseignant en ligne dans des conditions de pandémie. Les points de vue des collègues ont été recueillis par le biais de preuves empiriques en utilisant les questions suivantes comme guide :

1. Quels ont été vos plus grands défis dans le passage au format en ligne ?
2. Quels ont été les plus grands besoins des étudiants dans la modalité en ligne ?
3. De quelle manière avez-vous impliqué les étudiants dans la conception et la mise en œuvre de vos cours ?
4. En quoi votre "style" d'enseignement a-t-il changé, le cas échéant, dans l'environnement en ligne ?

5. Votre approche pédagogique de l'enseignement a-t-elle changé ? De quelle manière ?
6. Si vous deviez tout recommencer, que feriez-vous différemment ?

Bien qu'il s'agisse de simples questions d'évaluation, les observations des collègues ont permis d'ouvrir les conclusions de l'atelier de juin 2020 de manière importante. Par exemple, de nombreux collègues auraient accordé une plus grande attention à la conclusion de l'atelier concernant le partage du contrôle avec les élèves. Bien que cette question soit liée à la confiance dans l'enseignement en ligne, certains collègues ont dit qu'ils ramèneraient ces leçons dans la classe en personne, améliorant ainsi leur propre style d'enseignement.

La présentation conclut que, bien que le passage à l'enseignement en ligne ait présenté plusieurs défis, l'enseignement peut en fait s'être amélioré pour les raisons suivantes : 1) une plus grande préparation est nécessaire pour bien enseigner dans l'espace en ligne ; 2) les sessions sont mieux organisées et le temps mieux utilisé ; et 3) les cours en général sont plus dynamiques et répondent mieux aux besoins des apprenants. Le panel présentera également des moyens d'améliorer encore l'apprentissage en ligne dans notre domaine en général et pour leurs unités.

### **Des politiques publiques qui ont du succès : cas choisis au Canada**

Au Canada, de nombreux programmes, politiques et services publics donnent de bons résultats. Cependant, ces succès sont constamment sous-exposés et sous-étudiés dans les écrits spécialisés sur les politiques, qui ont tendance à se concentrer sur les erreurs de politique et les leçons à tirer des échecs plutôt que des succès. Un projet dirigé par Paul 't Hart et Oxford University Press, et inspiré par les travaux de McConnell (2010, 2020), a permis d'identifier et d'explorer des cas de réussite politique à l'échelle mondiale et régionale. Il existe un volet canadien de ce projet : *Successful Public Policy : Lessons from Canada*, édité par Evert Lindquist, Michael Howlett, Grace Skogstad, Geneviève Tellier, et Paul 't Hart (à paraître), qui offrira un ensemble d'exemples de politiques publiques réussies au Canada au cours des dernières décennies. Ce panel présentera quatre études de cas tirées de la collection canadienne et explorera les diverses dimensions et gradations du succès des politiques concernant les processus, les programmes, les politiques et l'endurance.

- « Insite » à Vancouver : Le premier site d'injection supervisé en Amérique du Nord  
*Carey Doberstein* (Université de la Colombie-Britannique)
- Les Grands Lacs : Embrasser la complexité de la réussite des politiques  
*Carolyn Johns* (Université Ryerson)

- L'examen des programmes fédéraux canadiens de 1995-1996 : L'évaluation d'un succès vingt-cinq ans plus tard  
*Geneviève Tellier* (Université d'Ottawa)
- Moderniser les universités de recherche du Canada  
*Allan Tupper* (Université de la Colombie-Britannique)

*Présidé par Evert Lindquist (Université de Victoria)*

## **Les défis de la fonction publique**

### **Leadership on the Run : Une analyse de l'allocation et de la gestion du temps des sous-ministres au Canada** ***Patrice Dutil* (Université Ryerson)**

Cette présentation examine l'allocation et la gestion du temps des sous-ministres au Canada, un aspect important mais peu étudié du leadership dans le secteur public. À l'aide des résultats d'une enquête menée en 2020, cette étude observe que les SM travaillent de très longues heures, ce qui correspond aux dirigeants du secteur privé. Elle révèle également que les membres de cette communauté ont tendance à répartir leur temps de façon assez uniforme entre les diverses fonctions. Néanmoins, il existe des différences importantes, notamment en fonction de la taille du ministère qu'ils dirigent. Cette étude a des implications importantes sur les aptitudes au leadership, le développement des capacités et les pratiques durables en matière de RH qui permettront d'obtenir des résultats optimaux en faisant correspondre les cadres et les environnements de travail.

### **Le nouveau rôle du DPB dans l'évaluation des plateformes des partis : Une dangereuse erreur ?** ***Brooke Jeffrey* (Université Concordia)**

En juin 2017, plusieurs changements au mandat du Bureau parlementaire du budget (BPB) ont été adoptés. Plusieurs de ces changements - promis par les libéraux de Trudeau dans leurs engagements de « réforme démocratique » lors de l'élection de 2015 - ont été largement soutenus. Ils comprenaient des mesures visant à offrir une plus grande indépendance et un meilleur financement au bureau et à conférer le statut d'agent du Parlement au directeur parlementaire du budget. Cependant, l'un des changements proposés s'est avéré très controversé, suscitant de vives critiques de la part des partis d'opposition ainsi que du DPB en exercice, Jean-Denis Fréchette, et de son prédécesseur Kevin Page. L'une des principales critiques de la proposition était qu'elle risquait de politiser le rôle du DPB et de réduire le fossé déjà réduit entre les acteurs bureaucratiques et politiques.

Selon le gouvernement, la mesure, qui autorise le DPB à évaluer le coût des plates-formes électorales des partis, a été introduite en réponse aux

préoccupations soulevées quant à l'exactitude des dispositions relatives au coût dans de nombreuses plates-formes de partis lors des dernières élections. Le gouvernement a également noté que sa proposition était basée sur des modèles déjà utilisés en Australie et aux Pays-Bas.

Après des modifications mineures, la mesure a été incluse dans la législation de 2017 malgré les critiques constantes. Fin 2018, le DPB nouvellement nommé Yves Giroux a annoncé que son bureau commencerait à se préparer à ce nouveau rôle, et le 23 juin 2019, le DPB a cessé toute autre opération afin de se consacrer à plein temps à l'accomplissement de ce nouveau mandat.

En se basant sur des preuves empiriques, notamment des entrevues, des documents du parti et la couverture médiatique, cet article examinera le rôle joué par l'exercice d'établissement des coûts de la plateforme du DPB lors des élections fédérales de septembre 2019 et fournira une première évaluation de son impact.

**Prendre le risque : pourquoi les fonctionnaires se sont présentés aux 42e et 43e élections parlementaires**  
**Andrea Rounce (Université du Manitoba)**

L'évaluation des activités politiques des fonctionnaires repose souvent sur l'examen de valeurs concurrentes : les valeurs organisationnelles de neutralité, d'impartialité et de professionnalisme par rapport à la valeur individuelle de la liberté d'expression politique. La nature et la portée des activités politiques des fonctionnaires autorisées par le gouvernement fédéral ont été contestées et négociées depuis la décision de la Cour suprême de 1991 qui a élargi la définition des activités autorisées. Lors de la 42e élection parlementaire, un nombre sans précédent de fonctionnaires fédéraux ont demandé et obtenu un congé de leur emploi pour se présenter aux élections - trente-cinq au total. Cette élection a également été marquée par des débats publics sur la question de savoir quels fonctionnaires pouvaient et ne pouvaient pas exprimer leurs convictions politiques par ce type d'activité. Beaucoup pensaient que le nombre de fonctionnaires se présentant aux élections était une anomalie et qu'il reviendrait à des niveaux historiques. Cependant, trente-six fonctionnaires ont été autorisés à se présenter aux élections de 2019 - une surprise pour beaucoup. S'appuyant sur des données gouvernementales et des entretiens avec des fonctionnaires qui ont choisi de se présenter aux élections, ce document aborde les questions suivantes : Existe-t-il des caractéristiques communes aux fonctionnaires qui se présentent aux élections ? Quels sont les facteurs qui poussent les fonctionnaires à s'impliquer activement dans les campagnes électorales ? Comment ces activités politiques influencent-elles la relation entre les fonctionnaires et les élus ? Et enfin, ces activités remettent-elles en cause le marchandage traditionnel et contredisent-elles les demandes de dépolitisation de la fonction publique ?

## **Transformation numérique**

### ***Amanda Clarke (Université Carleton)***

L'enseignement de l'administration publique comme moteur de la transformation numérique du secteur public : Présentation de "l'enseignement de la fonction publique à l'ère numérique".

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, les gouvernements ont été confrontés à une demande immédiate de capacité numérique - pour soutenir les services en ligne au public, pour la collecte et l'analyse de données sophistiquées sur la santé publique et pour permettre le travail virtuel des fonctionnaires. En dehors de cas ponctuels et exceptionnels, les institutions de service public ont été largement prises au dépourvu par ce besoin urgent de capacité numérique et, en particulier, ont été paralysées par une main-d'œuvre qui ne possède pas les compétences et les connaissances requises par les gouvernements de l'ère numérique. Ceux qui enseignent aux fonctionnaires actuels et futurs - en particulier, les instructeurs des programmes d'études supérieures en politique et administration publiques - ont un rôle potentiellement important à jouer pour doter la main-d'œuvre gouvernementale des compétences appropriées à l'ère numérique. Pourtant, à ce jour, ces programmes sont largement dépourvus de la formation qui préparerait les étudiants à mener les réformes numériques indispensables au sein du gouvernement. La plupart des programmes MPA et MPP n'abordent que marginalement les compétences de l'ère numérique dans leur programme de base, laissant l'essentiel de l'apprentissage aux expériences professionnelles pratiques. En réponse à ce dilemme, un groupe international d'universitaires et de fonctionnaires a lancé le projet « Teaching Public Service in the Digital Age » (TPSDA), dont l'objectif initial est de définir les compétences dont les fonctionnaires ont besoin à l'ère numérique et de produire un ensemble de ressources pédagogiques en libre accès pouvant être intégrées aux programmes de politique et d'administration publiques. Ce document présente les huit compétences numériques développées par la collaboration TPSDA, en les situant dans (a) le programme de réforme de la transformation numérique du gouvernement dont les dirigeants du secteur public sont actuellement saisis, et (b) les approches historiques des compétences du secteur public et les programmes contemporains d'enseignement de la fonction publique. Les compétences, qui portent à la fois sur des domaines d'aptitudes et de connaissances, visent à soutenir les écoles d'affaires publiques et les académies numériques gouvernementales dans leurs efforts pour fournir une formation numérique essentielle aux enseignants, aux étudiants et aux fonctionnaires.

## **La fin de l'analyste politique ? Tester la capacité de l'intelligence artificielle à générer des analyses politiques plausibles, persuasives et utiles**

**Mehrdad Safaei** (candidat au MA, Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy)

**Justin Longo** (Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy)

L'analyse des politiques est l'une des fonctions essentielles de l'administration publique et de l'élaboration des politiques. Les fonctionnaires apportent leur soutien à la prise de décision dans le but de contribuer à la prise de meilleures décisions que celles qui seraient prises en l'absence d'une telle analyse. Une approche prédominante de l'analyse des politiques consiste à consulter diverses sources pour comprendre comment un problème est conceptualisé, à synthétiser un grand volume d'informations en un résumé plus facile à gérer, à envisager d'autres cadres et d'autres réponses, et à élaborer des recommandations pour traiter le problème. Ces recommandations sont ensuite communiquées par écrit aux décideurs par le biais de documents de synthèse tels que des notes de synthèse. Les algorithmes actuels de traitement du langage naturel (NLP) ont la capacité de générer du texte en utilisant un processus similaire à celui employé par les analystes politiques, ce qui soulève la question de savoir si une partie ou la totalité de la fonction de l'analyste politique peut être complétée ou même remplacée par l'intelligence artificielle (IA). J'ai exploré cette question de manière empirique en créant d'abord trois catégories de notes d'information : celles générées par l'IA, celles soutenues par l'IA (hybride IA/humain) et celles créées par l'homme. J'ai ensuite demandé à deux groupes d'experts composés de hauts fonctionnaires à la retraite de juger les notes d'information (sans connaître la méthode par laquelle elles ont été créées) du point de vue d'un haut décideur du secteur public (p. ex., un sous-ministre) en utilisant une grille d'évaluation heuristique pour noter chaque note. Je rends compte de leurs évaluations comme base pour évaluer si la technologie PNL actuelle est capable de générer des analyses politiques plausibles, persuasives et utiles.

## **L'état du domaine : L'enseignement de l'administration publique**

### **Les programmes canadiens d'études supérieures en administration publique : L'état du domaine**

**Ian Roberge** (Collège Glendon, Université de York)

**Judy Oduro** (Collège Glendon, Université de York)

Les programmes d'études supérieures en administration publique ont connu une croissance importante au Canada au cours des quinze dernières années. Dans un article paru en 2004 dans *Administration publique du Canada*, Gow et Sutherland ont examiné l'état du domaine en comparant les programmes et en indiquant les points forts et les possibilités. L'objectif de cet article est d'examiner l'évolution des domaines de l'administration publique, de la politique publique et des affaires publiques depuis cette époque. Comment les programmes d'études supérieures

en administration publique ont-ils évolué ? Comment les programmes préparent-ils la prochaine génération de fonctionnaires ? Comment les programmes se sont-ils adaptés aux changements dans la pratique de l'administration publique, ainsi qu'aux transformations qui se produisent plus largement dans la société ? Pour répondre à ces questions, cette recherche compare tous les programmes d'études supérieures en administration publique et en politique publique au Canada à l'aide des informations disponibles sur leurs sites Web. Les programmes sont comparés selon trois axes : le programme d'études, les possibilités d'éducation par l'expérience, notamment les placements professionnels et les stages, et les caractéristiques distinctives. L'analyse révèle qu'il y a eu non seulement une croissance du nombre de programmes d'études supérieures, mais aussi une diversité d'options pour les étudiants intéressés par une carrière dans la fonction publique. Dans le même temps, la capacité des programmes à répondre à des évolutions rapides telles que la révolution des données et des algorithmes est incertaine. L'article conclut en soulignant les avenues possibles pour améliorer la flexibilité et la résilience des programmes à la lumière des transformations sociétales afin de s'assurer que les diplômés continuent d'être bien préparés à travailler pour le gouvernement d'aujourd'hui et de demain.

Gow, James Iain, Sharon L. Sutherland. 2004. « Comparaison des programmes canadiens de maîtrise en administration publique, en gestion publique et en politique publique ». *Administration publique canadienne*. 47 (3) : 379-405.

### **Enseigner l'analyse des politiques à l'heure de la COVID** **Éric Nelson (Université d'Ottawa)**

Il s'agit d'une réflexion sur l'expérience de l'enseignement de l'analyse des politiques sur les questions de santé publique pendant la pandémie de la COVID-19. Les observations sont regroupées sous deux préoccupations. La première série de préoccupations est de nature pédagogique. Elle explore certaines des dynamiques de l'enseignement virtuel en politique publique, ainsi que certains des défis de l'enseignement d'une préoccupation en constante évolution. La seconde est plus théorique et examine la place de la résilience dans l'analyse des politiques. L'enseignement de l'analyse des politiques sur un sujet qui touche actuellement pratiquement tout le monde, y compris tous les étudiants, soulève la question de savoir ce que cela signifie de mener une analyse des politiques dans un climat de malaise face à l'avenir. En soulevant certaines préoccupations concernant la prise de décision, la prévision, les chocs systémiques et les perspectives "Wildavskiennes" sur les limites de l'analyse, l'article vise à aborder la manière dont l'analyse des politiques en tant qu'activité fait appel à la capacité de rester résilient et de penser clairement en période de peur. Cette résilience pourrait être utile à l'avenir, et dans d'autres secteurs, aux étudiants devenus analystes politiques. Plutôt que d'éviter les questions potentiellement stressantes, l'enseignement des politiques publiques en période de pandémie devrait saisir l'occasion de générer de la résilience en explorant de front la question stressante. En somme, l'expérience de l'enseignement pendant une pandémie suggère qu'en



administration et en politique publiques, le contexte sociétal dans lequel nous enseignons a un impact sur ce que nous enseignons et sur la manière dont nous l'enseignons.

### **La pensée computationnelle est-elle un atout pour l'enseignement des politiques publiques ?**

**Jean-François Savard (I »ENAP)**

En 2006, Wing a proposé l'adoption d'une nouvelle approche en éducation : la pensée computationnelle. Dans son article désormais classique (Wing, 2006), elle soutenait que plusieurs concepts clés du développement de systèmes informatiques devraient être enseignés aux enfants dans les écoles primaires et secondaires, afin de développer des compétences transversales qui pourraient ensuite être appliquées dans divers domaines autres que le développement informatique. Onze ans plus tard, on a demandé à l'auteur de commenter l'avancement de l'enseignement de la pensée computationnelle dans les systèmes scolaires nord-américains (Wing, 2017). Sa définition de ce qu'est la pensée computationnelle et de ses concepts clés n'a pas changé, mais elle a noté que les progrès technologiques rapides des systèmes algorithmiques et des systèmes dits d'intelligence artificielle ont permis de populariser l'approche de la pensée computationnelle à différents niveaux d'enseignement (écoles primaires, écoles secondaires, collèges et écoles supérieures) et de l'intégrer dans un large éventail de champs disciplinaires tels que la biologie, la finance, l'ingénierie, la médecine, le droit, les arts, le journalisme et même les sciences sociales.

Basé sur une revue de divers travaux sur l'utilisation de l'approche de la pensée computationnelle dans les sciences sociales, cet article présentera d'abord l'approche et les concepts fondamentaux qui la caractérisent. Il cherchera ensuite à déterminer s'il est possible d'intégrer cette approche dans l'enseignement de l'analyse des politiques publiques et, ce faisant, à déterminer l'impact d'une telle approche sur les modèles habituellement utilisés. Cette présentation se demandera dans quelle mesure ces modèles s'intègrent bien à la pensée computationnelle ou, au contraire, s'en éloignent.

### **Gouvernance locale et rurale**

#### **Se mettre au travail : Naviguer le lieu, la politique et l'administration publique dans la dynamique du marché du travail local à Saugeen Shores, Ontario**

**S. Ashleigh Weeden (candidate au doctorat, Université de Guelph)**

**Ryan Gibson (Université de Guelph)**

Que se passe-t-il dans une communauté en pleine croissance, reconnue comme l'un des meilleurs endroits où vivre, lorsqu'elle tente de répondre aux demandes de main-d'œuvre, aux changements démographiques et aux défis posés à l'infrastructure habilitante qui soutient un marché du travail et un développement économique solides ? Avant la pandémie de la COVID-19, et tout au long de sa

première année, les dirigeants locaux de Saugeen Shores ont cherché à savoir comment soutenir de manière proactive la dynamique inclusive du marché du travail local. Cependant, des lacunes persistantes dans les données rendent difficile l'élaboration de politiques et de programmes efficaces pour le gouvernement local. De plus, la nature quantitative des données disponibles masque souvent les dynamiques relationnelles et locales en jeu dans les petites communautés rurales. En réponse à ces lacunes dans la recherche et la pratique, cet article présente une étude de cas de la dynamique du marché du travail à Saugeen Shores (et des réponses de l'administration publique locale à cette dynamique) acquise par le biais d'une initiative de recherche communautaire qui comprenait 23 entrevues approfondies et semi-structurées avec des intervenants des principaux secteurs économiques locaux (y compris l'administration locale, le secteur privé, les employeurs, les employés et les personnes à la recherche d'un emploi dans la communauté). S'inspirant de l'économie politique de la ruralité et des approches de la politique fondées sur le lieu, nous soutenons que les acteurs locaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, sont confrontés à des défis critiques pour soutenir la dynamique inclusive du marché du travail local en raison des tensions liées à un développement économique rapide.

Cette recherche a été réalisée en partenariat avec Bruce Power et la ville de Saugeen Shores, et financée par un stage Mitacs Accelerate à l'Université de Guelph.

### **La planification organisationnelle n'est pas morte dans les administrations locales : Elle est bien vivante**

***Kimberly Speers (Université de Victoria)***

***Jennifer Hall (Université de Victoria)***

***Sarah Greer (Université de Victoria)***

Cette présentation explorera les résultats de la recherche sur la planification stratégique et pandémique dans le gouvernement local en Colombie-Britannique et, en général, dans le reste du Canada. L'étude vise tout d'abord à identifier la capacité des ressources des gouvernements locaux à développer et mettre en œuvre des plans stratégiques, puis discute de l'impact de la COVID-19 sur le processus de planification stratégique.

Notre recherche comble une lacune dans la connaissance de la planification stratégique dans les gouvernements locaux en répondant à des questions sur ce que les politiciens et les administrateurs locaux comprennent de la planification stratégique ; les éléments et les étapes des processus de planification locale ; qui est impliqué (à l'interne et à l'externe) dans le développement des plans stratégiques ; le niveau et le type de participation des parties prenantes et du public ; et les principaux résultats, avantages et défis de tout élément/processus de planification.

Ayant ces questions à l'esprit, notre recherche tente de développer une perspective globale sur l'ensemble du processus de planification stratégique au niveau local, conduisant à une image plus claire de ce que la planification

stratégique (ou un plan stratégique) signifie pour les gouvernements locaux et à des données riches (quantitatives et qualitatives) concernant le processus réel de planification (comment il est fait), couvrant les trois principaux piliers (objectif, processus, résultats).

En interrogeant les membres élus du conseil et les administrateurs principaux de 10 gouvernements locaux en Colombie-Britannique, nous souhaitons contribuer au domaine de la planification stratégique en fournissant des connaissances sur (1) les principales approches des gouvernements locaux dans sept pays en matière de planification stratégique, (2) la manière dont les facteurs contextuels influencent le processus de planification, (3) une meilleure compréhension de la planification stratégique au niveau local à travers une perspective comparative. L'étude de Greer examinera spécifiquement la façon dont les municipalités de la Colombie-Britannique ont planifié la pandémie (avant, pendant et après) et apportera ses premières conclusions à partir d'un cadre de recherche étendu.

## **COVID-19 et le gouvernement : Défis et opportunités**

### **La responsabilité du gouvernement pendant la COVID : agile ou décentralisée ?**

***Kathy Brock (Université Queen's)***

***Lori Turnbull (Université Dalhousie)***

La responsabilité démocratique est au cœur d'une gouvernance robuste et solide. Comme l'indique la littérature de premier plan issue du débat Friedrich-Finer, la responsabilité formelle de l'exécutif envers le législatif, et donc envers les citoyens d'une démocratie, doit être complétée et équilibrée par un solide sens de la responsabilité subjective qui garantit que les fonctionnaires se conduisent et exécutent leurs responsabilités en matière de politique publique conformément à leur devoir professionnel. La confiance entre les deux branches du gouvernement est essentielle pour atteindre l'équilibre entre les deux formes de responsabilité qui sert le bien public. Au cours des vingt dernières années, des études sur le fonctionnement des systèmes de gouvernement parlementaire (Savoie, Aucoin, Jarvis) ont suggéré que la centralisation croissante du pouvoir dans les organismes centraux du gouvernement et, en particulier, autour du Premier ministre et d'un petit groupe de fonctionnaires de confiance, a fait pencher la balance entre les deux formes de responsabilité, entraînant une réduction de la capacité du pouvoir législatif à tenir le gouvernement responsable de ses décisions politiques et de leurs résultats.

RQ : Comment les autorités publiques peuvent-elles répondre au mieux aux besoins politiques complexes en période de turbulence comme la pandémie, tout en garantissant le respect des normes clés de responsabilité et de bonne gouvernance ?

La pandémie de 2020 a remis en question cette compréhension du fonctionnement du gouvernement parlementaire au Canada. D'une part, elle a mis à nu la réalité selon laquelle le centre du gouvernement est devenu de plus en plus faible et

incapable d'offrir le leadership nécessaire à l'élaboration et à la coordination des politiques requises par la complexité et l'ampleur des problèmes politiques actuels. D'autre part, elle a dévoilé la lutte du pouvoir législatif pour obliger le gouvernement à rendre compte efficacement de ses actions politiques. Et pourtant, à travers tout cela, le gouvernement canadien a été admiré pour son bon fonctionnement et sa capacité à pivoter pour concevoir des politiques et des programmes visant à relever le défi de la COVID au profit des citoyens. Ainsi, cette expérience quelque peu paradoxale du secteur public canadien pendant la pandémie permet de mieux comprendre la relation de responsabilité entre le gouvernement et le Parlement et de tirer des leçons ou des pratiques exemplaires pour le Parlement et d'autres systèmes de gouvernement à l'issue de la COVID-19.

Méthodologie : Analyse documentaire, entretiens et interactions avec des hauts fonctionnaires des agences centrales et des départements d'exécution pendant la COVID, et rapports publics. Les deux auteurs s'appuieront sur leur travail actuel en tant que responsables d'équipes chargées d'étudier les leçons de la COVID pour le gouvernement fédéral dans un rapport à venir et ont également co-écrit un document de travail sur le sujet.

## **La pandémie de COVID : une opportunité d'innovation pour le gouvernement canadien**

***Luc Bernier (Université d'Ottawa)***

***Jim Mitchell (Université Carleton)***

Selon la théorie, les crises créent des opportunités d'innovation. Mais en pratique ? Depuis janvier 2021, nous avons mené un total de 15 groupes de discussion avec des groupes sélectionnés de fonctionnaires fédéraux, et plus de 20 entrevues avec des sous-ministres et des SMA de tout le gouvernement pour comprendre comment la fonction publique a réagi à la suite de la pandémie. Nous avons constaté que malgré tout ce qu'on peut lire sur les difficultés d'innover au sein du gouvernement, la fonction publique a été en mesure d'offrir une variété de nouveaux programmes et services requis par la crise, de les ajuster au fur et à mesure que de nouvelles informations/données devenaient disponibles, et de travailler de très longues heures pour faire face à la crise. Sur le plan technologique, il y a eu quelques défis évidents, comme celui de devoir développer soudainement la capacité de se réunir en ligne avec des dizaines de milliers de fonctionnaires travaillant à distance depuis leur domicile. Le présent document explique ce que nous avons constaté en écoutant les fonctionnaires à tous les niveaux du gouvernement fédéral et dans divers ministères, tant à Ottawa que dans les régions, sur divers aspects de l'innovation. L'une des questions importantes débattues a été de savoir si les employés reviendront à la normalité antérieure et quels changements de pratiques subsisteront après une année de confinement en cas de pandémie ? Comment, sur quelles questions et où est-il plus facile d'innover ? Cette recherche a été réalisée en partenariat avec le

Secrétariat du renouvellement de la fonction publique du Bureau du Conseil privé et s'est concentrée sur ce qui a été fait dans l'ensemble du gouvernement autour de l'initiative Au-delà de 2020. L'analyse est fondée sur la littérature relative à l'innovation publique, à la culture organisationnelle et à l'entrepreneuriat public (voir Bekkers et al, 2011 ; Bernier, 2014 ; Bernier et Deschamps, 2020 ; Borins, 2014).

## **L'État : Comprendre l'évolution des pratiques**

### **Réinventer les sociétés de la couronne : L'évolution des entreprises d'État au Canada, 1988 à 2021**

***Malcolm Bird* (Université de Winnipeg)**

L'objectif de cette présentation est de donner un résumé préliminaire de ma prochaine monographie sur la condition actuelle des entreprises d'État (EEE)/sociétés d'État au Canada. Elle est provisoirement intitulée : *Reinventing the Crowns : The Evolution of State-Owned Enterprises in Canada, 1988 to 2021*. Au cours des trente dernières années au Canada, il y a eu remarquablement peu de travaux universitaires sur ces entreprises, malgré leur présence continue et, dans de nombreux cas, leur expansion dans plusieurs secteurs et la refonte de leurs opérations internes et de leurs interactions externes. L'objectif de la présentation sera de donner un aperçu du livre en illustrant le chemin unique que le Canada a emprunté, par rapport aux autres nations développées, en termes d'utilisation continue des entreprises d'État comme outils politiques. Pour ce faire, elle résumera le contexte international concernant l'utilisation des entreprises d'État comme instruments de politique. Ensuite, il montrera comment le Canada a été tiède dans ses efforts de privatisation et que lorsque les sociétés d'État ont été privatisées, c'était pour répondre à des objectifs spécifiques et pragmatiques du gouvernement - une volonté générale et idéologique est manifestement absente. Le cœur du livre présentera des sociétés d'État contemporaines pour illustrer à la fois la façon dont elles se sont adaptées à leur situation et les moyens qu'elles utilisent pour atteindre simultanément leurs objectifs commerciaux et politiques. Je ne sais pas exactement comment il sera organisé, mais il sera probablement structuré autour d'études de cas spécifiques (peut-être la production et la transmission d'électricité, les sociétés d'État axées sur le commerce de détail comme l'assurance automobile et la vente d'alcool au détail, les services financiers, etc.) L'objectif est de démontrer la complexité et les défis que représente la propriété publique pour une société détenue et exploitée par l'État. L'objectif global du livre est de présenter les sociétés d'État canadiennes et la façon dont elles gèrent une foule de demandes divergentes et, souvent, contradictoires, formulées par les citoyens, les gouvernements et les intervenants, et de montrer qu'elles constituent des outils stratégiques viables que les gouvernements canadiens continuent de chercher pour résoudre la myriade de défis auxquels ils sont confrontés.

**Les disciplines de l'État : entretiens autour de la multidisciplinarité dans l'examen de l'État et du secteur public**  
**Éric Nelson (Université d'Ottawa)**

La communication présente l'analyse d'entretiens avec des chercheurs et éditeurs au sujet de l'enjeu, au Canada, que représente la variété des " disciplines de l'État " que sont l'administration, la gestion et les politiques publiques. Les entretiens livrent trois grandes catégories de préoccupations auxquelles elles sont communément soumises : 1) l'intra-champ, où sont débattus les mérites relatifs des disciplines, 2) l'extra-champ, où elles sont confrontées aux autres disciplines académiques, en particulier les sciences politiques et 3) le parallèle au champ, où elles sont confrontées à la connaissance appliquée. Les entretiens font état d'une variété de mises en situation, réelle et fictive, où sont performées des distinctions autour des trois disciplines selon une ou plusieurs formes de préoccupation. Ces mises en situation ont en commun de fournir des cadres de références institutionnelles permettant de projeter une légitimité académique. Elles reflètent ensemble trois ordres de préoccupations : l'intégrité conceptuelle des disciplines, l'étanchéité de leur frontière et leur mise à distance à l'égard d'un effet normatif de l'État dans la production intellectuelle. Les institutions associées au discours académique, en particulier les universités et les éditeurs, formeraient le contexte dans lequel se déploient ces prises de position. La communication vise à démontrer que le débat autour de la constitution des disciplines de l'État est révélateur d'une structure discursive rendue vivante et dans laquelle les chercheurs adoptent différentes positions le long de ces trois préoccupations de conception, frontière et normativité. Elle propose une définition concrète de la multidisciplinarité autour de ce processus de prise de position.

**(Mauvais)alignement des politiciens et des amiraux : Les problèmes de l'approvisionnement à long terme et le programme canadien de combat de surface 1994-2021**

**Andrea Migone (Université Ryerson)**

**Alexander Howlett (King's College London)**

**Michael Howlett (Université Simon Fraser)**

Cet article analyse le plus grand projet d'approvisionnement du Canada : le projet du Combattant de surface canadien (CSC) ; ce qui a commencé comme un projet de 26,2 milliards de dollars s'est maintenant étendu, selon la dernière estimation du DPB, à au moins 77,3 milliards de dollars. Ce projet de construction d'une nouvelle génération de 15 frégates navales a été semé d'embûches et a dépensé plusieurs milliards de dollars (dont 1,9 en coûts irrécupérables selon le DPB) depuis son lancement en 2008 sans avoir encore produit un seul navire. Cependant, contrairement à d'autres grands contrats canadiens d'avions, d'hélicoptères et de sous-marins au cours des quatre dernières décennies, les participants au CSC ont fait l'éloge du processus d'approvisionnement mené à ce jour et, contrairement aux autres, il est difficile de faire porter le blâme de l'absence de progrès dans ce projet sur le processus d'approvisionnement lui-même.

L'article jette un regard plus large sur l'approvisionnement (naval) à grande échelle et soutient que pour réussir l'approvisionnement et la mise en œuvre dans ce domaine, il faut (a) une doctrine navale claire soutenant une plate-forme ou un système d'armes et (b) l'acceptation de cette doctrine par le gouvernement. Lorsque ces deux impératifs sont alignés, on peut s'attendre à ce que les acquisitions se déroulent relativement bien. Mais si (a) il n'y a pas de doctrine claire et/ou (b) la politique gouvernementale et la doctrine sont mal alignées, on peut s'attendre à ce que l'acquisition soit très problématique. Cela est particulièrement probable pour les systèmes majeurs impliquant de longues périodes au cours desquelles des changements dans la composition partisane et les objectifs du gouvernement peuvent se produire - comme dans le cas des frégates.