



Observatoire de
l'administration
publique
ENAP

Télescope, août 1999, volume 6, numéro 2

**Les réformes administratives et budgétaires au
gouvernement fédéral canadien: une comparaison des
gouvernements Mulroney et Chrétien (1984-1997)**

Mohamed Charih

professeur et directeur des études - ENAP-Hull

Le gouvernement fédéral canadien a entrepris, au début des années quatre-vingt, un ensemble de mesures visant la redéfinition de son rôle et l'assainissement des finances publiques. Dans ce texte, nous ferons une évaluation des réformes de l'administration publique fédérale sous les deux mandats (1984-1989 et 1989-1993) du gouvernement conservateur de Bryan Mulroney et sous le premier mandat (1993-1997) du gouvernement libéral de Jean Chrétien. Les résultats de ces réformes sont évalués en fonction de deux critères : la réduction du déficit et la redéfinition du rôle du gouvernement fédéral. Le texte est divisé en trois parties. Dans la première, nous décrivons le contexte qui a présidé à ces réformes. Les stratégies de réforme du gouvernement conservateur et du gouvernement libéral sont traitées respectivement dans la deuxième et la troisième partie.

1. Contexte et éléments déclencheurs des réformes

Au Canada, les conséquences de la globalisation ont accentué les pressions en faveur de l'assainissement des dépenses publiques. Elles ont été précédées par des mises en garde à propos de la croissance alarmante du déficit et de la dette publique.

En 1975, le Vérificateur général du Canada informe le Parlement que le gouvernement fédéral est sur le point " de perdre le contrôle de la bourse publique ". En 1979, la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité corrobore les constatations du Vérificateur général en soulignant que, malgré la hausse imprévue et alarmante des déficits fédéraux au cours des dernières années, " tout semble indiquer qu'il n'existe aucun dispositif de pré-alerte efficace ". (Lambert, 1979 : 16). De son côté, le Comité sur la gestion du personnel et du principe du mérite (Comité D'Avignon, 1979) conclut que le gouvernement fédéral ne dispose pas d'un corps de gestion bien identifié qui partage un ensemble de principes et de valeurs comme dans le secteur privé. L'étude de Zussman et Jabes (1989), dont les premiers résultats sont rendus publics en 1986, provoque un choc en soulignant que le moral de la fonction publique fédérale est à son plus bas niveau. L'intensification des pressions des

marchés financiers, des organisations internationales et la globalisation des marchés ont aussi préparé le terrain à des réformes importantes sur le plan de la gestion budgétaire et de l'administration publique.

2. Les réformes du gouvernement conservateur (1984-1993)

Après la victoire des Conservateurs, en septembre 1984, plusieurs observateurs de l'administration publique fédérale s'attendaient à des réformes importantes de la taille, de la structure et du fonctionnement du gouvernement fédéral. Pendant la campagne électorale, les Conservateurs souligneront à plusieurs reprises que les dépenses publiques sont hors de contrôle, que la fonction publique est inefficace, insensible aux besoins des citoyens et coûte cher (Seidle, 1995 : 78).

Dans les orientations économiques du gouvernement conservateur : *Une nouvelle direction pour le Canada — Un programme de renouveau*, l'administration Mulroney table sur les objectifs suivants :

1. remettre de l'ordre dans les finances publiques;
2. redéfinir le rôle de l'État;
3. développer des politiques favorables à une hausse de l'investissement.

L'exposé budgétaire du ministre des Finances de 1984 reprend en détail les moyens et les stratégies que le gouvernement entend poursuivre pour atteindre ces objectifs :

1. ralentir la croissance de la dette en fonction de la croissance de l'économie nationale (PIB);
2. réduire annuellement le déficit budgétaire jusqu'à son élimination;
3. réduire annuellement les dépenses gouvernementales;
4. adopter des politiques visant à maintenir l'inflation autour de 2 %.

2.1 La révision des programmes

Une fois au pouvoir, le gouvernement conservateur dévoile la première carte de sa stratégie en matière de réduction des dépenses. Il crée le comité Nielsen pour revoir en profondeur les programmes fédéraux et recommander la consolidation ou l'élimination de ceux qui ne répondent plus aux besoins des Canadiens. Le comité Nielsen doit focaliser sur la prestation de services de qualité et sur l'amélioration de la gestion, mais ne doit pas soulever de questions d'ordre politique quant à l'opportunité des programmes : (Wilson, 1988 : 30-31).

Le processus de révision des programmes des Conservateurs fait appel à un comité aviseur du secteur privé dont le mandat consiste à analyser les recommandations de l'exercice de révision avant qu'elles ne soient soumises au comité ministériel, présidé par le Vice-premier ministre, et enfin au Cabinet. La stratégie de révision mobilise 22 groupes de travail composés d'individus venant

du milieu des affaires, des provinces et des syndicats et de la fonction publique fédérale. Ils disposent de quatre à cinq mois pour exécuter la révision (Wilson, 1988 : 29).

Le comité Nielsen a examiné plus de 1000 programmes correspondant à environ 90 milliards de dépenses publiques par année. Les groupes de travail ont consulté les provinces, les municipalités et les groupes d'intérêt. En 1986, le comité Nielsen dépose son rapport au Parlement. Les architectes du processus de révision des programmes voulaient que le rapport Nielsen soit débattu au Parlement avant que ses recommandations ne soient mises en œuvre.

Une fois déposé au Parlement, le rapport Nielsen a fait l'objet de manchettes dans les médias et de critiques de la part des parlementaires et des groupes de pressions. Afin de mettre fin rapidement aux débats sur les recommandations du comité Nielsen, le gouvernement conservateur prend ses distances du rapport en déclarant aux médias que le rapport Nielsen n'est pas une politique gouvernementale.

2.2 Fonction publique 2000

En 1989, le gouvernement conservateur lance une nouvelle tentative de réforme très ambitieuse visant à transformer l'administration publique fédérale en une administration entrepreneuriale dont l'objectif fondamental est le service à la clientèle " Fonction publique 2000 ". L'impulsion de cette réforme repose sur une vision de l'avenir. Un avenir où l'administration publique est perçue, de plus en plus, comme un levier important dans le contexte de la globalisation et de la compétitivité.

Pour lancer l'opération " Fonction publique 2000 ", le gouvernement met sur pied dix groupes internes de travail. Ayant appris de l'expérience fâcheuse du groupe d'étude Nielsen, composé de membres internes et externes, ces dix groupes d'études seront formés uniquement de hauts fonctionnaires fédéraux. Chacun des groupes se voit confier un mandat précis :

1. les politiques administratives et la structure des organismes de services communs;
2. le système de classification et la structure des groupes professionnels;
3. la rémunération et les avantages sociaux;
4. la catégorie de gestion;
5. la gestion des ressources et les contrôles budgétaires;
6. le service au public;
7. les relations de travail;
8. la dotation;
9. la formation et le perfectionnement;
10. l'adaptation de la main-d'œuvre.

Sur le plan philosophique, Fonction publique 2000 rompt de façon importante avec l'approche classique des réformes au gouvernement fédéral, en élaborant une philosophie de gestion où le service au public, l'innovation, l'importance des personnes et la responsabilité organisationnelle et individuelle occupent une place centrale. En agissant de la sorte les auteurs de " Fonction publique 2000 " espéraient éliminer les rigidités et les obstacles à la gestion, mettre l'accent sur le service au public, stimuler la créativité et la prise de risque et responsabiliser les fonctionnaires fédéraux.

Parallèlement à " Fonction publique 2000 ", le gouvernement conservateur initie, en 1989, la création des organismes de services spéciaux (OSS). S'inspirant de l'exemple britannique *Next Steps*, les organismes de services spéciaux pourront jouir de pouvoirs accrus en contrepartie d'une gestion basée sur les résultats. Ce faisant, ils doivent élaborer un plan stratégique qui spécifie le niveau convenu de services attendus. Pour réaliser leur plan, les OSS sont, du moins théoriquement, libres de contraintes réglementaires en matière de gestion financière, de personnel et d'administration (Clark, 1992 : 16).

La mise en œuvre de Fonction publique 2000 a été caractérisée par la présence de messages contradictoires et d'un ensemble d'impondérables qui ont fini par discréditer cette stratégie de réforme auprès d'un grand nombre de fonctionnaires et d'analystes de l'administration publique fédérale. Après l'élection de 1989, le gouvernement conservateur a voulu procéder rapidement avec Fonction publique 2000. Ce faisant, il a accordé la responsabilité de la réforme aux hauts fonctionnaires, aliénant de ce fait les gestionnaires intermédiaires, les employés et les syndicats, des intervenants importants au moment de la mise en application. Ensuite, les étapes de la réforme ont manqué de logique et d'ordonnement dans le temps. Alors que Fonction publique 2000 insiste sur l'importance des personnes comme le capital le plus important d'une organisation, le gouvernement annonce une réduction de 10 % des postes de la catégorie de direction, tout en espérant instaurer une nouvelle culture. Les coupures du personnel de direction ont été précédées par l'élimination de 15 000 emplois au début du premier mandat des conservateurs. Vient par la suite le gel des salaires des fonctionnaires, décrété unilatéralement par le ministre des Finances, suivi du départ des piliers stratégiques de la réforme, dont Paul Tellier, greffier du Bureau du Conseil privé et chef de la fonction publique.

2.3 La réduction des dépenses

Plusieurs chercheurs considèrent que la politique conservatrice de réduction des dépenses a connu un succès mitigé (Swimmer 1996; Paquet, G. et Shepherd, 1996; Kroeger, 1998; Aucoin et Savoie, 1998). Entre 1984-1985 et 1990-1991, les dépenses totales du gouvernement ont augmenté de 5,5 % par année. Une bonne partie de cette croissance est attribuable aux frais de la dette publique qui ont connu une augmentation annuelle de l'ordre de 10 %. Au niveau des dépenses de programmes, le gouvernement conservateur a réussi à limiter leur

croissance à 3,7 % pendant la même période (Conseil du Trésor du Canada, 1991, p. 37). Par ailleurs, les différentes mesures restrictives entreprises par le gouvernement ont conduit à une réduction du déficit de 8 milliards de dollars entre 1984-1985 et 1989-1990 (Ministre des Finances, 1990, p. 96). Par contre, le gouvernement conservateur n'a pas atteint son objectif voulant ramener le déficit à 15 milliards pour 1993-1994 (Ministre des Finances, p. 98). À la fin du second mandat des conservateurs, le déficit avait repris son ascension passant de 27 794 milliards \$ en 1987-1988 à 42 012 milliards \$ en 1993-1994 (Ministère des Finances, 1996).

2.4 Des efforts louables mais ...

Pendant la mise en œuvre de Fonction publique 2000, l'observateur attentif peut discerner la présence de deux réformes à deux vitesses. La première, Fonction publique 2000, est une réforme progressive principalement préoccupée par le changement des mentalités des gestionnaires et par la qualité de la gestion publique. La deuxième, une stratégie de réforme s'appuyant sur les travaux du ministre de Cotret, consiste en un changement radical. Introduite par la nouvelle première ministre, Kim Campbell, en fin de mandat, cette stratégie de réforme a réduit le nombre de ministères de 32 à 23, aboli tous les postes de ministres d'État et fait disparaître six comités du Cabinet, dont le comité des priorités et de la planification. La transformation de l'appareil gouvernemental, sur les plans des mandats, des missions et des structures, résulte des pressions politiques, notamment du Parti de la réforme dans l'Ouest, des élections de 1993 et de la réduction du déficit.

En regard de la redéfinition du rôle du gouvernement fédéral, un objectif du gouvernement conservateur, force est de constater que les deux tentatives importantes qui auraient pu modifier le rôle du gouvernement fédéral n'ont pas donné les résultats escomptés : l'accord constitutionnel du Lac Meech en 1990 et celui de Charlottetown en 1992. Ces deux accords prévoyaient mettre fin aux dédoublements, circonscrire le pouvoir de dépenser du gouvernement fédéral et transférer un ensemble de responsabilités aux provinces. Toutefois, il importe de noter que la réforme de la première ministre Kim Campbell a constitué un premier pas dans la redéfinition du rôle du gouvernement fédéral.

3. Les réformes du gouvernement libéral (1993-1997)

Avant de prendre le pouvoir en 1993, le gouvernement libéral promet de restaurer la confiance des Canadiens dans leur administration publique, de s'attaquer au problème de la dette publique, qui dépassait 450 milliards de dollars en 1992-1993, et de ramener le déficit fédéral à 3 % du PIB en 1996-1997 (Parti Libéral du Canada, 1993). Une fois élu, le gouvernement libéral élève la réforme de l'administration publique au niveau du Cabinet et désigne Marcel Massé, un haut fonctionnaire de carrière, au poste de ministre responsable du renouveau de la fonction publique fédérale (Charih, 1996).

3.1 L'examen des programmes

L'examen des programmes a été la pièce maîtresse des réformes du gouvernement libéral. Il constitue un changement de cap important sur le plan de la politique budgétaire longtemps caractérisée par des diminutions marginales des dépenses. Les résultats de l'examen des programmes comportent plusieurs mesures visant la réduction du déficit : élimination en trois ans de 45 000 (plus tard 55 000) emplois par attrition et mises à pied, compression des dépenses de programmes de 10,4 milliards, le recouvrement des coûts, la diminution des transferts sociaux aux provinces, la dévolution des responsabilités à ces dernières et au secteur privé et l'annonce de la commercialisation et de la privatisation de certaines activités.

L'examen des programmes a été un exercice interne. Il a été mené par des fonctionnaires et des politiciens fédéraux. Il semble que le temps des Commissions royales et des comités mixtes (composés de personnes internes et externes), comme le groupe d'étude Nielsen, est révolu. Leur processus aboutit inévitablement à mettre en question publiquement la compétence administrative et la compétence politique. Ce faisant, les Commissions royales et les groupes d'études mixtes impliquent souvent l'action du gouvernement par leurs critiques publiques, provoquant ainsi une forte résistance de la part de ceux qui sont appelés à mettre en œuvre leurs recommandations. De ce fait, la phase de la mise en œuvre devient un champ de bataille où les visions et les préférences des politiciens et des fonctionnaires l'emportent en dernière instance (Charih, 1990).

Plusieurs chercheurs ont conclu au succès de l'examen des programmes mené par le gouvernement libéral (Swimmer 1996; Paquet, G. et Shepherd, 1996; Kroeger, 1998; Aucoin et Savoie, 1998). Ce succès peut être attribué à plusieurs facteurs, notamment au processus et aux acteurs. La réalisation de cette entreprise a été exclusivement confiée à des acteurs internes. Comme dans le cas de Fonction publique 2000, le processus d'examen des programmes rompt avec la tradition des grandes réformes fédérales. Le gouvernement libéral n'a pas fait appel à une Commission royale ou à un groupe d'étude mixte (Charih, 1992, Kroeger, 1998, Aucoin et Savoie, 1998). Dans ce processus interne et expéditif, les politiciens et les hauts fonctionnaires sont demeurés les principaux architectes de la réforme. La deuxième caractéristique du processus est la prééminence des politiciens. Ils étaient présents dans l'élaboration du processus, dans l'établissement des niveaux de réduction et dans la phase d'exécution. La troisième caractéristique a trait aux critères de la révision. D'habitude, le gouvernement fédéral accorde un mandat général à une Commission royale ou à un groupe d'étude. En fonction de leurs interprétations du mandat, ces derniers établissent leur processus et définissent leurs propres critères. Pour cette raison, il arrive souvent que les recommandations des Commissions royales entrent en conflit avec les objectifs et les préférences des politiciens et des fonctionnaires (Charih, 1990). Dans le cas de l'examen des programmes, les promoteurs de la

révision ont évité ce problème en déterminant leur processus et leurs propres critères. La quatrième caractéristique a trait au fait de lier l'examen des programmes au budget, ce qui a donné à l'exercice une cible plus précise et étendu le principe de la confidentialité du budget à l'examen des programmes. De plus, le lien étroit avec le budget a permis d'éviter l'expérience du comité Nielsen dont la publication des recommandations avait soulevé des oppositions de la part des groupes de pression touchés et conduit le gouvernement conservateur à s'en distancer.

Il est important aussi de noter que le contexte et les personnalités ont joué un rôle fondamental sur le plan des résultats. Les pressions cherchant à réduire le déficit fédéral se sont multipliées et accentuées depuis le milieu des années quatre-vingt, créant un contexte propice à la réduction des dépenses. Les pressions d'organismes internationaux, du milieu financier et du public, qui ont précédé le budget, ont créé un contexte qui a renforcé au sein du Cabinet la position du ministre des Finances et du ministre Massé. Le leadership des politiciens est une condition fondamentale dans une politique de compression de dépenses.

3.2 Un rôle redéfini pour le gouvernement fédéral

En matière de redéfinition du rôle du gouvernement fédéral sous les libéraux, le point de vue des observateurs est divisé. Kroeger (1996, 1998) soutient que le rôle du gouvernement fédéral a été modifié d'une manière draconienne par les résultats de l'examen de programmes. D'autres observateurs pensent que l'examen des programmes a été dans la réalité guidé par la stratégie de réduction du déficit (Charih, 1996; Paquet et Shepherd, 1996). Une redéfinition du rôle du gouvernement fédéral exigerait préalablement l'établissement d'une vision et la détermination des fonctions fondamentales avant d'entamer l'examen des programmes. Dans un État démocratique, une telle vision doit faire l'objet de consultations avec les différents acteurs internes et externes, y compris les gouvernements provinciaux et les municipalités. Sur ce plan, la stratégie de l'examen des programmes est paradoxale. Le test de la gouvernance, qui implique que l'on s'interroge sur le niveau approprié de prestation d'un programme ou de service, a été mis de côté par la stratégie de révision de programmes (Paquet et Shepherd, 1996 : 50). Dans la réalité, le processus était fermé à la consultation.

Conclusion

Dans ce texte, nous avons évalué certaines réformes entreprises par le gouvernement fédéral du Canada pour qu'il se dote d'une administration publique efficiente, efficace et compétitive. Pour ce faire, nous avons comparé les résultats de la politique de réduction du déficit et de la réforme de l'administration publique fédérale sous le gouvernement conservateur et le gouvernement libéral. Nous avons souligné que la majorité des observateurs de

l'administration fédérale considèrent que la révision des programmes menée par le comité Nielsen (1984) n'a pas atteint ses objectifs à cause du processus et du manque de volonté politique. Sous les Conservateurs, la révision des programmes a dérapé vers une stratégie de changement global de l'administration publique, appelée " Fonction publique 2000 ". Cette dernière a souffert dans la phase de sa mise en œuvre de l'absence d'une cible claire, de messages contradictoires de la part des organismes centraux, de problèmes d'ordonnancement et du manque de support politique. Toutefois, Fonction publique 2000, même si la majorité des chercheurs considèrent qu'elle a eu peu de succès, a quand même incité les ministères et organismes à introduire la notion de qualité, les normes de service et les technologies de l'information dans la prestation des services. Ces initiatives ministérielles se sont accentuées pendant l'examen des programmes lancé par les libéraux.

Dès son arrivée, la première ministre conservatrice Kim Campbell a tenté de corriger le tir de la stratégie de révision des programmes entreprise par les Conservateurs au début de leur premier mandat. Elle s'est attaquée à la réforme du processus décisionnel du Cabinet, à la transformation des mandats et missions des ministères et à leur consolidation.

La politique de réduction du déficit des Conservateurs n'a pas donné les résultats escomptés. Elle a permis surtout au cours du premier mandat de comprimer les dépenses de programmes de façon relativement importante, ce qui a entraîné l'élimination du déficit des opérations. Toutefois, l'objectif du gouvernement visant à ramener le déficit à 15 milliards pour 1993-1994 ne s'est pas matérialisé. Le déficit, cette année-là, fut plutôt de 42 milliards de dollars.

Quant au gouvernement libéral, les chercheurs sont unanimes à reconnaître qu'il a réalisé des résultats fort importants dans le cadre de sa stratégie de réduction du déficit. Les prévisions conservatrices du ministre des Finances, les revenus engendrés par la TPS, une conjoncture économique favorable, les taux d'intérêt bas, l'examen des programmes, la réforme de l'assurance emploi et la réduction des transferts aux provinces ont permis au gouvernement fédéral d'éliminer le déficit en 1997-1998. L'élimination du déficit a ouvert au Canada un débat sur l'utilisation des surplus budgétaires.

En ce qui a trait à la redéfinition du rôle du gouvernement fédéral, les libéraux n'ont pas réussi à mener un débat cohérent sur la question ni à mettre de l'avant une vision du nouveau rôle du gouvernement fédéral et de ses fonctions fondamentales. Il est évident que le gouvernement fédéral s'est retiré ou a réduit ses interventions dans certains domaines comme l'aide aux entreprises, les transports, l'environnement et les programmes sociaux. Mais aucun débat national n'a porté sur une redéfinition du rôle du gouvernement fédéral par rapport à celui des provinces et des municipalités en fonction du niveau approprié pour la prestation de certains programmes ou services. D'ailleurs, les changements importants touchant les transferts sociaux et la formation de la

main-d'œuvre ont eu lieu à l'extérieur de la stratégie de l'examen de programmes. Le premier a été dicté de façon unilatérale et le second a fait l'objet d'ententes bilatérales.

Références

Aucoin, P et Donald Savoie (1998) *Gestion du changement stratégique : Leçons à retenir de l'Examen de programmes*, Centre canadien de gestion.

Breton, A. (1994). "Designing More Competitive and Efficient Governments", sous la direction de Boadway, R. al., *Defining the Role of Government: Economic Perspective on the State*, School of Policy Studies, Queen's University.

Charih, M. (1990). *La guerre des experts d'Ottawa*, Agence D'Arc.

Charih, M. (1992). " Le management du troisième type au gouvernement fédéral ", sous la direction de Parenteau R., *Le management public* (Presses de l'Université du Québec, 1992).

Charih, M. et M. Paquin (1993a). *La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec*, Centre canadien de gestion, 42 p.

Charih, M. et M. Paquin (1993b). " La planification stratégique dans un ministère : les motifs et les conditions de succès ", *Optimum*, vol. 24, p. 7-14.

Charih, M. et M. Paquin (1993c). " La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison de quelques ministères ", *Administration publique du Canada*, 36: p. 175-189.

Charih, M. (1994). " La planification stratégique au gouvernement fédéral: une analyse du contenu des recommandations ", sous la direction de Éthier, G. et al., *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Presses de l'Université du Québec, p. 145-160.

Charih, M. et Michel Paquin (1995). "Government Department Strategies: a Taxonomy", *Academy of Management*, Vancouver, Canada.

Charih, M. (1996). " La révision de programmes fédéraux : un examen du processus ", sous la direction de Bourgault, Jacques et al., *L'art des choix difficiles: l'évaluation de l'Examen des programmes*, Institut d'administration publique du Canada et Canadian Plains Centre.

Clark, I. D. (1992). " Les organismes de service spécial : les enjeux de l'innovation ", *Optimum*, vol. 22, no 2, p. 14-20.

Commission royale sur *la gestion financière et l'imputabilité*, Commission Lambert, Approvisionnement et Services Canada, 1979.

Conseil du Trésor du Canada (1991). *La gestion des dépenses gouvernementales*, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada.

Gore, Albert (1993) *Creating a Government that Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review*, Washington, U.S. Government Printing Office.

Gouvernement du Canada (1979). *Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite*, Comité D'Avignon, ministère des Approvisionnements et Services Canada.

Gouvernement du Canada (1996). *Repenser le rôle de l'État*, ministère des Approvisionnements et Services. <http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/ro/doc/repenser.htm>

Gouvernement du Canada (1990). *Fonction publique 2000*, Ministère des Approvisionnements et Services.

Groupe d'études sur les OSS (1994). *Rapport d'étape sur les organismes de services spéciaux*, rapport final, Ottawa.

Harlan, C., Rosell, S. et al. (1992). *Governing in an Information Society*, IRPP.

Kroeger, A. (1996). "Changing Course: The Federal Government's Program Review of 1994-95", sous la direction de Bourgault, J. et A. Armit, *Hard Choices Or No Choices: Assessing Program Review*, The Institute of Public Administration of Canada et Canadian Plains Research Centre.

Kroeger, A. (1998). "Les organismes centraux et l'Examen de programmes", sous la direction de Aucoin, P. et Donald Savoie, (1998) *Gestion du changement stratégique : leçons à retenir de l'Examen de programmes*; Centre canadien de gestion.

Lindquist, E. (1996). "Reshaping Government and Communities: Should Program Review Remain Unilateral, Executive Exercise", sous la direction de Bourgault, J. et A. Armit, *Hard Choices Or No Choices: Assessing Program Review*, The Institute of Public Administration of Canada et Canadian Plains Research Centre.

Massé, Marcel (1993). *Partenaires de la gestion du Canada: l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique*, Centre canadien de gestion, Ottawa.

http://www.ccmd-ccg.gc.ca/publications_f.html(cliquez sur Publications sur la gestion, ensuite vous rendre au numéro P20F)

Ministre des Finances (1984). *Une nouvelle direction pour le Canada: un programme de renouveau économique*, ministère des Finances.

Ministre des Finances (1990). *Le budget*, ministère des Finances.

Ministre des Finances (1994). *Aborder les choix ensemble*, ministère des Finances.

Ministre des Finances (1994). *Plan budgétaire*, ministère des Finances.

Ministre des Finances (1995). *Plan budgétaire*, ministère des Finances.

Ministre des Finances (1996a). *Plan budgétaire*, ministère des Finances.
<http://www.fin.gc.ca/tocf/1996/buddoclist96-f.htm>

Ministre des Finances (1996b). *La mise à jour économique et financière*, ministère des Finances. <http://www.fin.gc.ca/tocf/1996/update96-f.html>

Ministre des Finances (1998). *Plan budgétaire*, ministère des Finances.
<http://www.fin.gc.ca/budget98/bp/bp98f.pdf>

Osborne, D. et Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*, MA: Addison-Wesley.

Paquet, G. et Shepherd (1996). "The Program Review Process; A Deconstruction", sous la direction de Swimmer, G. *How Ottawa Spends: Life Under the Knife*, Carleton University Press.

Parti Libéral du Canada (1993). *Pour la création d'emplois, pour la relance de l'économie*, Parti Libéral du Canada.

Purchase, B. et R. Hirshhorn (1994). *Pour une gestion efficace de l'État*, École des études en politiques publiques, Université Queen.

Savoie, D. (1995). *Mondialisation et gestion publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion.

Seidle, Leslie F. (1995). *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens*, IRPP.

Simard, Carolle (1994). "L'État réduit: le cas de la fonction publique fédérale", sous la direction de Bernier, R. et J. I Gow, *Un État réduit?*, Presses de l'Université du Québec.

Swimmer, G. (1996). *How Ottawa Spends: Life Under the Knife*, Carleton University Press.

Wilson, V. S. (1988). "What Legacy? The Nielsen Task Force Program Review", dans: Graham Katherine (éd.), *How Ottawa Spends*, Carleton University Press, p. 23-47.

Zussman, D. et J. Jabes (1989). *The Vertical Solitude: Managing in the Public Sector*, IRPP.

École nationale d'administration publique, Québec