

Optique

Bulletin de la gestion publique

juin 2002
numéro 24

Ce bulletin est rédigé par le Service de la gestion publique (PUMA) selon les orientations données par le Comité de la gestion publique de l'OCDE.
Site web : <http://www.oecd.org/puma/focus/index-fr.htm>.

Les Hauts Responsables du Budget

La 23^{ème} réunion annuelle des HRB de l'OCDE s'est tenue à Washington les 3 et 4 juin à l'invitation de l'*Office of Management and Budget*. Cette année les HRB ont examiné la dimension économique et politique de la réforme des droits à prestations sociales, des placements réalisés dans des actifs financiers privés pour faire face à des besoins à long terme, des réformes budgétaires les plus en pointe comme la budgétisation axée sur les résultats, la comptabilité sur la base des droits constatés, et enfin la gouvernance des agences et autres organismes autonomes. Par ailleurs, le processus budgétaire en Finlande a fait l'objet d'un examen par les pairs.

Responsabiliser l'exécutif

Réunion des Présidents de commissions parlementaires des Finances

Quarante-cinq Présidents de commissions parlementaires des Finances et autres hauts responsables du budget se sont réunis à Washington, DC les 6 et 7 juin pour un colloque international sur la Responsabilisation de l'Exécutif. Les participants provenaient de 17 pays Membres de l'OCDE, du Chili, de la Chine, d'Israël et de Slovaquie, ainsi que des Nations Unies et du Parlement européen. Le colloque était organisé conjointement par l'OCDE et Jim Nussle, président de la Commission des Finances de la Chambre des Représentants, qui a également présidé le colloque. Geert Van Maanen, président du Groupe de travail des Hauts Responsables du Budget (HRB) de l'OCDE et secrétaire général du ministère néerlandais des Finances, a présenté devant les délégués les grandes lignes de la 23^{ème} réunion des HRB, qui s'était tenue à Washington quelques jours auparavant (voir l'encadré).

Le colloque s'est penché sur les processus des pays participants pour répondre aux problèmes de la budgétisation appropriée aux cas d'urgence, de la réforme des droits à prestations sociales, des budgets axés sur les performances et de la comptabilité sur la base de droits constatés.

Quelle budgétisation en cas d'urgence ?

Dans les budgets qui opèrent dans un cadre financier privilégiant le contrôle de la dépense totale, il existe des dispositions qui permettent d'assouplir les règles de contrôle en cas d'urgence. Ces clauses d'urgence sont soit plus ou moins imparfaites, soit utilisées pour tourner les contraintes pesant sur la dépense. Quelques pays sont à la recherche d'approches plus systématiques pour traiter les cas d'urgence et autres nécessités de dépenses imprévues. La séance a été consacrée à l'examen du problème conceptuel des urgences ; l'expérience des États-Unis et d'autres pays a été examinée. Il est apparu que les inconvénients budgétaires peuvent être sérieux, mais que les approches adoptées par les pays variaient beaucoup. Plusieurs pays ont mis à l'étude les cas d'urgence en les replaçant dans l'analyse plus générale du risque.

Réformer les droits à prestations sociales

La quasi-totalité des pays Membres de l'OCDE sont confrontés à une situation où les recettes prévisionnelles sont insuffisantes pour faire face aux dépenses courantes, sauf endettement ou forte augmentation des impôts. La séance a passé en revue les mesures prises par les pays Membres pour répondre aux problèmes de financement à long terme grâce à la réforme des programmes de droits à prestations sociales. Les participants ont observé que «l'économie est notre patrimoine», d'où la nécessité de stratégies favorables à la croissance. Mais celle-ci ne saurait suffire, et il faut également adopter des politiques nouvelles. Les gouvernements doivent faire naître un consensus politique concernant la réforme des droits et formuler des règles budgétaires robustes aptes à faire respecter la discipline.

Les budgets axés sur les performances

Depuis le début des années 90, presque tous les pays de l'OCDE ont cherché à améliorer la qualité de la dépense publique en axant la gestion et le budget sur les résultats (voir *Optique*, n° 23, p. 4). Nombre de ces réformes reposent sur l'hypothèse que des

informations sur les résultats finissent par parvenir aux parlementaires, lesquels s'intéressent vivement aux rapports qu'ils reçoivent et s'en servent pour prendre des décisions ou faire rendre des comptes. Bien des signes montrent que les parlements n'utilisent pas ces données. Les débats ont été consacrés ici aux défis auxquels le législateur est confronté lorsqu'il crée un système budgétaire axé sur les résultats. Les délégués ont souligné que la budgétisation n'est pas une simple affaire de technocrates : la classe politique a besoin de recevoir une information de qualité et d'être associée au processus budgétaire. Actuellement, les parlements ne reçoivent pas le genre d'information dont ils ont besoin pour bien faire leur travail, et sous une forme utile. Les délégués ont émis l'idée que les parlements doivent faire connaître avec plus fermeté quels sont leurs besoins d'information.

Institutions budgétaires américaines

Deux séances ont été consacrées aux institutions qui apportent une aide au Congrès américain, le *General Accounting Office* et le *Congressional Budget Office*. Leur rôle dans le processus budgétaire et législatif a été examiné. Les délégués ont été impressionnés par les ressources dont dispose le Congrès, et se sont intéressés au rôle que peuvent jouer les deux organismes précités, surtout s'il s'agit d'étudier en toute indépendance les défis futurs.

Pour plus d'informations, contacter : michael.ruffner@oecd.org. ■

● **Projet d'administration électronique**

Pour impulser et coordonner le passage à l'administration électronique à tous les niveaux, le gouvernement **danois** a lancé le «Projet d'administration électronique» qui couvre les trois niveaux de collectivités publiques, État, comté et commune (voir *Optique*, n°23, p.2). La perspective formulée dans cette stratégie revient à utiliser systématiquement les technologies numériques pour introduire de nouveaux modes de pensée et transformer les processus d'organisation et de travail de façon à améliorer la qualité des services et l'efficacité. L'opération s'effectue à partir d'un portefeuille de projets s'étalant sur deux ans, que l'on a choisis avec soin pour maximiser leur impact sur le niveau général d'administration électronique dans le secteur public. Ces projets appartiennent à deux catégories :

- Règlement des problèmes généraux d'ordre technique et juridique qui font obstacle au développement de l'administration électronique. Il s'agit par exemple des initiatives de nature à faciliter soit la diffusion des signatures numériques comme base des services administratifs sur l'Internet, soit l'utilisation des systèmes de gestion des dossiers et de la communication électronique entre services. Dans le domaine juridique, les projets visent à superviser la modernisation de toute la législation pour la préparer à l'administration électronique, à assurer la clarification juridique de divers problèmes d'administration électronique et à rédiger des directives en vue de partenariats public-privé.
- Promotion de la coopération entre diverses autorités publiques à tous les niveaux, et la création de services communs. Pour l'instant, des projets de création de services communs ont été lancés en matière de relations administration-entreprise et État-citoyens, politique active du marché du travail, gestion de l'assurance-maladie, services électroniques aux familles, partage de données régionales, coopération hôpitaux-maisons de retraite, immigration, gestion des accidents du travail, immatriculation des véhicules, législation agricole et protection sociale. Ces travaux ont notamment abouti à la création d'un portail donnant accès à des services communs, de sorte que les entreprises pourront à l'avenir y accomplir la majeure partie des formalités avec l'administration.

Contact :

Ministère danois des Finances
 Elisabeth Hvas, Chef de département
 Tél. +45.33.92.38.60 - Mél: ehv@fm.dk
 ou Kristian Thorn, Chef de section
 Tél. +45.33.92.26.66 - Mél: krt@fm.dk

● **HELP dans les bureaux de tabac**

HELP est le portail d'information de l'administration publique **autrichienne** sur l'Internet, qui oriente les citoyens en quête d'informations sur des événements du genre naissances, mariages, achats de véhicules, logement, etc. Depuis février 2001, les bureaux de tabac autrichiens ont coopéré pour permettre aux citoyens n'ayant pas d'accès individuel à l'Internet de bénéficier de HELP. Passer par les bureaux de tabac offre plusieurs avantages, tels que longues heures d'ouverture, proximité de la clientèle et fréquence élevée des achats. Voir <http://www.help.gv.at>.

● **Un Institut de l'Innovation**

L'Institut pour l'Innovation dans l'administration d'État a été créé au **Portugal** fin 2001 en remplacement de plusieurs organismes d'État existants, notamment le Secrétariat à la Modernisation administrative. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Promouvoir, coordonner et évaluer les innovations de politiques publiques dans l'administration d'État.
- Déconcentrer la mise en œuvre des politiques d'innovation.
- Accroître la transparence des services et les rapprocher des citoyens.
- Encourager la gestion par les résultats.

Il est organisé autour de quatre centres d'activité : l'innovation technologique et de la qualité ; le développement des modèles et de l'innovation organisationnelle ; la gestion de la fonction publique ; la gestion des bases de données et de développement méthodologique.

La Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire livre des enseignements sur les dispositions institutionnelles, les mécanismes et les instruments d'avant-garde qui permettent une affectation et une gestion efficaces des ressources dans le secteur public.

Voir <http://www.oecd.org/puma/Budget/>

● **Le groupe de l'innovation et de la modernisation**

En **Norvège**, une cellule administrative en charge de la réforme -- le Groupe de l'Innovation et de la Modernisation -- a été créée au ministère du Travail et de l'Administration publique pour apporter son concours au ministre, qui a la charge d'encourager, de superviser et de coordonner les efforts de réforme dans le secteur public. La mission de ce Groupe est de fournir des conseils, de faciliter les processus de réforme dans les divers secteurs et de contribuer à la mise en place d'une stratégie de communication efficace. L'œuvre de réforme en cours concerne notamment :

- La simplification et la diminution du nombre de règlements publics, par exemple en appliquant le principe que sauf spécification contraire tout règlement expire à une date donnée.
- Le réexamen et la refonte des services de contrôle de l'État.
- L'accroissement de la liberté de choix entre prestataires de services, par exemple en distribuant aux usagers des chèques-service.
- L'obligation faite aux prestataires de services publics de mener des enquêtes systématiques auprès des utilisateurs.
- La nécessité d'effectuer une estimation des coûts totaux pour les utilisateurs, dans les marchés publics, les investissements et les grandes restructurations de services collectifs.
- Un effort accru de déconcentration et de décentralisation des compétences et des responsabilités au profit des prestataires de services au niveau local.
- Un développement de la concurrence entre prestataires de services publics et privés, si les communes le souhaitent.
- L'accroissement de l'efficacité dans le secteur des entreprises grâce à un plan d'action visant à améliorer la concurrence.

Contact :

Svein Berbu, Innovation and Modernisation Group
 Ministry of Labour and Government Administration
 Tél. +47-22-24.49. Mél : svein.berbu@aad.dep.no

● Un audit de l'administration publique

La République Tchèque élabore un programme d'audit public de l'administration publique. Il a pour but d'améliorer l'efficacité par rapport aux coûts et la performance du secteur public, et d'appuyer les projets et programmes de changement qui vont être mis en œuvre au niveau central, régional et communal. Cet audit public de l'auto-administration territoriale est considéré comme une action de contrôle indépendante reposant sur trois piliers :

- L'audit est effectué par une personne dûment qualifiée.
- L'entité soumise à audit ne choisit pas le contrôleur.
- L'entité soumise à audit ne détermine pas les honoraires du contrôleur.

La loi sur l'audit financier (janvier 2002) introduit dans les mécanismes de contrôle des finances publiques relevant des trois niveaux d'administration, les notions de contrôle de performance et d'audit interne. Une loi concernant l'Examen de la gestion financière des Unités territoriales auto-administrées (les Régions) est également en préparation. Elle vise à assurer une harmonisation complète avec les mécanismes d'audit régissant l'emploi des fonds structurels pour les collectivités locales. Le projet de loi devrait être déposé par le gouvernement fin 2002.

Contact :

Pavla Hlavsová
Département de la Modernisation administrative,
Ministère de l'Intérieur,
Tél. +4202.61.44.63.39, Fax +4202-61.44.63.56
Mél : phlavsova@csu.notes.cz

● Centre d'Information sur la Fonction publique

Un Centre d'Information sur la Fonction publique a été ouvert en Pologne en janvier 2002. Il a pour but de rapprocher l'administration du citoyen et d'améliorer la communication au sein de la fonction publique. Les informations fournies portent sur des questions essentielles concernant le type de service et les attributions propres à chaque entité administrative, et sur la fonction publique en général : possibilités d'emploi et perspectives de carrière, mode de recrutement pour les emplois supérieurs, etc. Le Centre fournit une documentation écrite (texte de la loi sur la fonction publique, brochures d'information, reproduction de documents et formulaires officiels, etc.), ainsi qu'un CD-ROM sur les possibilités d'emploi dans la fonction publique et une vidéocassette sur l'administration. Les clients peuvent utiliser un ordinateur avec liaison rapide avec l'Internet, et interroger le personnel du Centre pour accéder à des informations sur les services de l'État, qu'il est possible de copier ou d'imprimer sur place. Le Centre peut être visité, ou contacté par lettre, téléphone, fax et mél centrum@usc.gov.pl. Le premier volume de l'Annuaire de la fonction publique polonaise est également paru en janvier 2002. Il porte sur l'activité et l'évolution de la fonction publique et du système administratif polonais. Il est disponible au site Internet de l'Office de la Fonction publique : <http://www.usc.gov.pl/yb/2002/index.html>

Contact :

Agnieszka Gryzik, Conseiller auprès du Chef de la Fonction publique, Office de la Fonction publique
Tél. +48-22-694.7474, Fax +48-22-694.7499
Mél : agnieszka_gryzik@usc.gov.pl

La gestion des conflits d'intérêt

Une récente réunion d'experts de l'OCDE sur « Conflits d'intérêt : assurer la responsabilité et la transparence dans le service public » s'est tenue les 22-23 avril à Paris. Les participants ont examiné les résultats de l'enquête de l'OCDE relative à ce domaine, et se sont largement entendus sur les éléments essentiels des futures Lignes directrices concernant la Gestion des Conflits d'Intérêt. Howard Wilson, conseiller pour l'éthique du gouvernement canadien, présidait la réunion. Le premier jour, les participants ont échangé des informations sur leurs expériences, en ce qui concerne notamment les défis, les approches possibles et les solutions existantes, les initiatives récentes et les tendances qui se dégagent. Ils ont également repéré les meilleures pratiques, et étudié pourquoi et comment elles donnent des résultats dans les différents contextes administratifs et socio-culturels. A partir de là, la seconde journée a commencé par une discussion sur la possibilité de définir les meilleures pratiques quant à des directives concernant la gestion des conflits d'intérêt ; les participants ont ensuite entamé le repérage et la discussion des éléments essentiels des Lignes directrices de l'OCDE. A la session finale, consacrée à "Assurer l'intégrité dans l'interface entre secteurs public et privé", les participants ont eu un échange de vues sur les défis et sur les politiques et les pratiques en vigueur, à propos notamment de l'offre privée de services publics. Les participants ont approuvé l'idée d'un examen portant sur les secteurs les plus vulnérables, et notamment sur la possibilité de définir des pratiques exemplaires pour aborder ces secteurs : ce sera une priorité du programme de travail 2003-2004. Les Lignes directrices et le rapport sur la Gestion des conflits d'intérêt seront achevés au cours de l'été, et devraient paraître à la fin de 2002.

● Vers une société propre et transparente

La Commission coréenne indépendante contre la corruption (KICAC) a été créée en janvier 2002 pour aider à supprimer la corruption en Corée. Instance indépendante et politiquement neutre, elle entend s'attaquer au problème de la corruption au niveau national de manière globale et intégrée. L'objectif final est de passer de la détection et de la sanction d'actes de corruption à l'élimination de leurs causes culturelles, sociales et institutionnelles. La KICAC a pour fonction de :

- Définir des mesures anticorruption et des améliorations institutionnelles concernant les institutions publiques (plans visant à faire appliquer les lois, codes de conduite).
- Mener à bien des enquêtes diagnostiques et des évaluations sur les mesures anti-corruption d'autres institutions publiques et leur application (élaboration d'un indice anticorruption des institutions et d'un indice de perception par le public).
- Lancer des campagnes d'éducation contre la corruption.
- Aider les ONG dans leurs efforts de prévention de la corruption.
- Promouvoir la coopération internationale entre organisations de lutte contre la corruption.
- Protéger et récompenser ceux qui donnent l'alerte.

Un code de conduite interne couvre les qualifications de ses membres, les conditions de leur récusation, et celles que tous les cadres doivent respecter. Voir <http://www.kikac.go.kr>.

Le défi des départs à la retraite dans la fonction publique

Au cours des dix prochaines années, bien des pays de l'OCDE vont devoir embaucher un nombre appréciable de nouveaux fonctionnaires à mesure que vont se multiplier les départs à la retraite.

Comme le montre la figure, dans neuf pays de l'OCDE, le ratio des sorties par rapport aux entrées dans l'emploi public total a augmenté ces dix dernières années, sous l'influence de changements structurels tels que la réorganisation des fonctions gouvernementales, les privatisations et les coupes opérées dans les dépenses de personnel. Depuis 1996, le nombre des sorties a dépassé celui des entrées.

Ces changements ont d'abord été considérés comme une occasion d'opérer des réformes structurelles telles que : la réduction des effectifs dans certains secteurs, recours accru à une main d'œuvre contractuelle au titre du code général du travail, et plus généralement une plus grande flexibilité du personnel dans la fonction publique. De nombreux pays se sont cependant aperçus de l'existence de problèmes structurels liés à la baisse de compétitivité de l'employeur public :

- Difficultés pour recruter et/ou fidéliser du personnel qualifié ;
- Pénuries graves de personnel, avec ou sans difficultés pour recruter ou fidéliser des agents.

Cette baisse de compétitivité du secteur public est liée à de multiples facteurs :

- Les niveaux et les modes de rémunération. Les niveaux de traitement dans le secteur public ont été traditionnellement inférieurs à ceux du secteur privé pour des personnels spécialisés et des personnels de haut niveau. Ces écarts étaient habituellement compensés par la sécurité de l'emploi et l'image (jadis) positive d'un emploi dans le secteur public ; dans certains pays, il semble que ces deux facteurs soient toutefois moins capables d'attirer de jeunes salariés.
- L'image du secteur public. Des enquêtes montrent que dans certains pays le secteur public est de plus en plus perçu par d'éventuels salariés comme terne, bureaucratique, vieillot, et dépourvu de tout moyen de rétribuer ou de reconnaître comme

il convient des individus fortement motivés (promotion, rémunération ou marques informelles de reconnaissance).

- Les méthodes de recrutement. Le secteur public ne parvient pas à contacter les étudiants et les diplômés comme le font la plupart des firmes privées.
- Les changements d'attitudes et de valeurs à l'égard du travail de la part des salariés. Ces derniers exigent de plus en plus des conditions de travail conçues en fonction de leur situation individuelle (ex. contenu du travail, possibilités de perfectionnement, horaires et traitements) .
- Le manque de visibilité des perspectives de carrière et l'insuffisance de la gestion prévisionnelle.
- Le perfectionnement des agents. Le secteur public se doit d'utiliser de meilleures stratégies de gestion des connaissances pour assurer un perfectionnement continu satisfaisant du personnel.

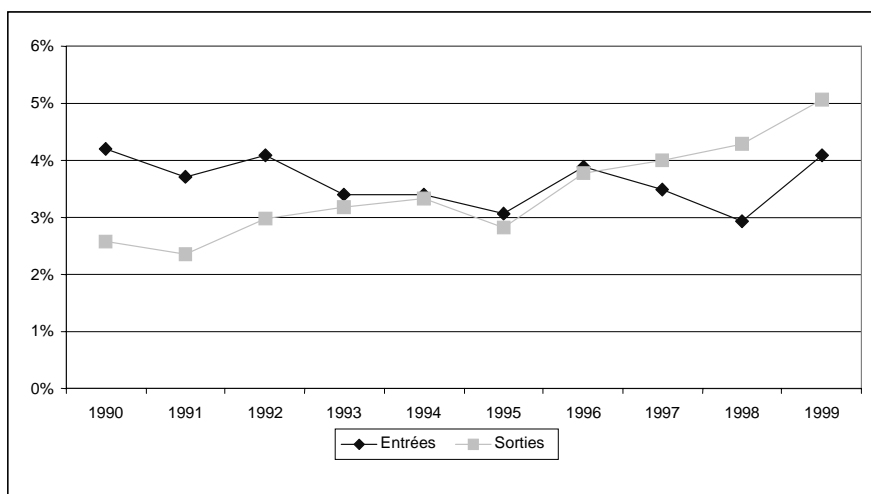
Ces problèmes structurels revêtent une importance plus grande lorsqu'ils s'ajoutent aux changements démographiques que commence à connaître le secteur public dans la plupart des pays Membres. Outre la diminution du nombre des agents arrivant sur le marché du travail, la structure par âge dans les administrations centrales va se traduire, vu l'ampleur des départs à la retraite, par des pertes substantielles de connaissances et d'expérience en un bref laps de temps.

Pour faire face à ces défis, certains pays font de gros efforts pour améliorer à la fois l'attrait du secteur public en tant qu'employeur recherché et la qualité de son personnel :

- Construction d'une image plus positive du secteur public.
- Réforme des systèmes de gestion des ressources humaines.
- Amélioration des conditions de travail.
- Renforcement du professionnalisme dans la fonction publique.

Pour plus d'information, voir la Note de synthèse sur "Le secteur public : un employeur de choix" : <http://www.oecd.org/>, sous Documentation, Policy Briefs. ■

Ratio d'entrées et de sorties (1990-1999) dans neuf pays sélectionnés de l'OCDE



Source : Service de la gestion publique de l'OCDE, 2001. Copyright OCDE 2001. Tous droits réservés.

NB : Cet indicateur couvre neuf pays de l'OCDE sélectionnés. Son but est de fournir des tendances à travers plusieurs pays dans la ratio d'entrées et de sorties dans l'emploi public; il n'est pas donc pondéré pour les neuf pays.

● Une loi de progrès sur la fonction publique

Le Parlement de la **République Tchèque** a récemment adopté un projet de loi sur la fonction publique dont l'objectif est d'améliorer le statut professionnel des fonctionnaires. La loi assurera à ces derniers une plus grande stabilité en créant des conditions plus favorables à leur neutralité, en définissant plus clairement leurs droits et leurs devoirs, en rétribuant les missions supplémentaires qui leur sont imparties, et en créant à leur intention un système de formation très complet. Ce projet couvre non seulement le statut, les droits et les devoirs des fonctionnaires, mais également des questions concernant l'organisation des autorités administratives, comme par exemple le statut et l'étendue des pouvoirs du secrétaire d'État, du directeur général et du directeur des ressources humaines. Le texte fixe également la rémunération des fonctionnaires. Cette loi ne s'appliquera qu'aux fonctionnaires de l'État exerçant des activités administratives ; d'autres agents continueront d'être couverts par le Code du Travail. Un tel projet de loi crée les conditions d'une politisation de l'administration de l'État en introduisant une stricte séparation entre le niveau professionnel et le niveau politique, et en introduisant un mode de sélection et de nomination pour les emplois de la fonction publique, notamment pour les emplois de niveau supérieur. Tout cela venant s'ajouter aux augmentations de traitement et des autres avantages qui sont proposés, va faire de la fonction publique un milieu de travail plus attirant. La loi sur la fonction publique doit entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2004.

Contact :

Nadizda Mokrejšová
Section Organisation, Gestion du personnel et Formation de
l'Administration d'État
Présidence du conseil
Tél. +4202-24.86.22.04
Fax: +4202-57.53.19.68
Mél : mokrejsova.nadezda@vlada.cz

• RÉFORME ADMINISTRATIVE •

● Centralisation de la gestion hospitalière

Le 1^{er} janvier 2002, la responsabilité de l'ensemble des hôpitaux publics **norvégiens** a été transférée à l'État. Ces hôpitaux seront gérés comme des entreprises de santé, et l'État en aura la propriété intégrale. Cette réforme repose sur deux principes :

- La propriété des hôpitaux est transférée à l'État, seul et unique propriétaire responsable.
- Les hôpitaux sont organisés en entreprises, et constituent donc des personnes morales distinctes, au lieu de faire partie intégrante de l'administration centrale. C'est l'État qui déterminera les objectifs et les orientations de la politique de la santé, qui constitueront la base de la gestion de ces entreprises.

La réforme concerne également la plupart des services spécialisés en médecine et en psychiatrie des comtés et des communes, ainsi que le service des ambulances.

Contact :

Vivi Lassen
Tél.+47-22-45.12.72 Fax: +47-22-46.94.70
Mél : vivi.lassen@statskonsult.dep.no

● Enquête auprès des fonctionnaires

La **Nouvelle-Zélande** a fait connaître les résultats du *Career Progression and Development Survey*, première enquête jamais réalisée auprès de fonctionnaires tirés au sort qui ont répondu à des questions concernant le milieu professionnel et les perspectives de carrière. En voici les principales constatations :

- Haut degré d'ambition : 60% aspirent à un poste plus élevé, 16% veulent devenir *chief executive*. La moitié considèrent leurs chances d'avancement «faibles», et rendent partiellement responsables l'aplatissement des structures hiérarchiques et la faible place accordée au perfectionnement des agents.
- Formation et perfectionnement : Les fonctionnaires valorisent les possibilités de perfectionnement dans le contexte de leur travail quotidien plus que la formation formelle. Ils apprécient beaucoup leurs supérieurs pour leur soutien et la marge d'initiative qu'ils leur laissent, mais sont moins satisfaits de la façon dont la progression de leur carrière est encouragée ainsi que du suivi de leur performance.
- Équilibre travail/vie hors travail : La raison de ne pas être candidat pour un poste plus important est le sentiment d'un conflit avec la vie hors travail. Un quart (autant d'hommes que de femmes), ont dit que la crainte de ne pouvoir équilibrer obligations professionnelles et familiales les avait empêchés de rechercher de l'avancement. Les fonctionnaires sont en général satisfaits des congés et autres dispositions liées aux responsabilités familiales, mais ne semblent pas convaincus que leur métier débouche sur un bon équilibre entre la vie et le travail. Les trois-quarts disent déjà travailler plus d'heures que ce qui était prévu pour leur emploi.
- L'équité et la justice sont très importants : Faire un travail difficile donne aux fonctionnaires le sentiment de réaliser quelque chose, exige de bonnes qualités de gestion et compte plus que le traitement et les avantages liés à l'emploi.

Ce rapport comporte des chapitres sur les femmes dans la fonction publique, les Maoris (autochtones), les populations de la région Pacifique, les personnes handicapées, et les cadres dirigeants de la fonction Publique. Des rapports spécifiques ont aussi été établis sur chaque département de la fonction publique. Disponible à: http://www.ssc.govt.nz/documents/career_progression_survey200.htm.

Contact:

Sally Washington, Senior Advisor
New Zealand State Services Commission
Mél : Sally.Washington@ssc.govt.nz

Réseau anti-corruption pour les économies en transition

La réunion annuelle du Réseau (ACN-TE) s'est tenue à Istanbul du 26 au 28 mars 2002. Pour la première fois cette rencontre annuelle a fourni un forum permettant aux pays en transition de faire connaître les résultats obtenus grâce aux efforts de lutte contre la corruption et de les soumettre à un examen par les pairs. La réunion a également permis à la centaine de participants de la région d'échanger des informations et des expériences sur les initiatives récentes, et de discuter des priorités et projets futurs avec les agences donneuses d'aide et les organisations internationales.

Forum sur la Politique de Réglementation

Les 15 et 16 avril 2002, le quatrième cycle de l'Examen par l'OCDE de la Réforme de la réglementation s'est clôturé par le Forum sur la Politique de la Réglementation, avec des études portant sur le Canada, la Pologne, la Turquie et le Royaume-Uni. Pour la première fois le forum s'est déroulé avec la participation du Comité consultatif économique et industriel (BIAC) et de la Commission Syndicale Consultative (CSC). Le Canada et le Royaume-Uni, en tant que pays leaders en matière de politique de la réglementation, ont suscité un intérêt particulier en montrant les défis auxquels sont confrontées des politiques venues à maturité. Les questions visant l'examen canadien ont porté par exemple sur les relations entre État fédéral et provinces et sur l'Accord concernant les échanges internes. Dans le cas du Royaume-Uni, la discussion a évoqué la tension potentielle entre une approche plus légaliste et le caractère informel du système politique britannique. Pour les deux pays on a discuté de la contribution de la réforme de la réglementation à l'accroissement de la productivité. Dans le cas de la Pologne, on a insisté sur la nécessité d'appliquer les réformes passées et de mettre la dernière main à celles qui avaient été lancées dans les secteurs clés de l'économie. L'examen de la Turquie a souligné le besoin de créer des capacités administratives et d'améliorer la gouvernance de la réglementation tout en poursuivant les réformes structurelles de façon à remédier à la crise économique actuelle. Les examens seront publiés courant 2002 dans une nouvelle présentation.

Pour les informations sur les récentes publications de l'OCDE sur la gestion publique, voir la Librairie électronique de l'OCDE : www.oecd.org/bookshop

Initiative de coopération APEC-OCDE sur la réforme de la réglementation

Le second atelier de l'Initiative de coopération APEC-OCDE sur la Réforme de la Réglementation a eu lieu les 24-25 mai à Merida au Mexique. L'atelier a été ouvert par M. Luis Ernesto Derbez Bautista, Ministre de l'Économie du Mexique, Mme Margarita Trillo, qui préside le groupe de l'APEC sur la politique de la concurrence et la déréglementation, et Mme Odile Sallard, Directeur du PUMA. Il a rassemblé plus de 20 pays ainsi que les représentants des milieux d'entreprise (le BIAC), des syndicats (la CSC), et de plusieurs organisations internationales telles que la Commission Européenne et la Banque Mondiale. En outre, le gouvernement fédéral mexicain avait invité des représentants des états fédérés du Mexique à cette réunion de deux jours. Les discussions ont principalement porté sur la conception et le fonctionnement pratique de l'analyse d'impact de la réglementation en tant qu'appui indispensable de la réforme de la réglementation, et l'intégration de l'ouverture du marché dans les systèmes de réglementation en tant que composante importante de la réforme de la réglementation. Les actes de l'atelier et l'ensemble des communications seront envoyés sur l'Internet : www.oecd.org/puma/regref. Le troisième atelier aura lieu en Corée en octobre 2002.

Bâtir une administration ouverte dans l'Europe du sud-est : Information, Consultation et Participation publique

La table-ronde internationale qui s'est tenue à Ljubljana (Slovénie) les 23 et 24 mai 2002 avait pour but de favoriser le dialogue entre les pays Membres de l'OCDE et les pays non membres du sud-est de l'Europe sur l'administration ouverte, et entre les praticiens de l'administration et ceux de la société civile. Elle a attiré plus de 80 participants en provenance de 28 pays (16 pays Membres de l'OCDE, et 12 de l'Europe centrale et du sud-est) avec une participation à peu près égale de l'administration et de la société civile.

La table-ronde a essentiellement porté sur la façon d'élaborer un ensemble solide de lois, d'institutions, d'instruments et de partenariats pour bâtir une administration ouverte, et elle a été organisée conjointement par le PUMA, le gouvernement de la Slovénie, l'Institut de la Banque Mondiale et l'Open Society Institute. Des représentants du Programme des Nations Unies sur le Développement et l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe étaient également présents. La contribution du PUMA a été rendue possible grâce à une subvention du gouvernement danois versée à l'OCDE au titre de l'Initiative anticorruption du Pacte de Stabilisation (SPAI).

Les intervenants ont indiqué plusieurs raisons qui poussent les gouvernements à parier sur l'ouverture : accéder à un plus large éventail d'informations utiles pour l'action publique (Canada), moderniser l'administration publique (France), mieux rendre des comptes auprès des parties prenantes (Slovénie) et combattre la corruption (Croatie).

Trois ateliers fonctionnant en parallèle sur l'Accès à l'information, la Consultation et la Participation, et les Partenariats efficaces, ont repéré une série d'actions à mener en priorité : s'assurer qu'il existe des cadres juridiques cohérents permettant l'accès aux informations administratives (liberté d'information, vie privée, protection des données) ; créer les moyens d'une vraie consultation ; établir des règles mutuellement acceptables pour faire dialoguer l'administration et la société civile ; renforcer la transparence du secteur des organisations non-gouvernementales (ONG).

Suite à cette conférence, le PUMA va publier d'ici la fin de l'année les Actes de cette table-ronde. De son côté le gouvernement slovène organisera une table-ronde nationale fin 2002. L'Institut de la Banque Mondiale projette de créer un échange d'information en ligne par un site Internet spécialisé, et d'organiser une téléconférence pour la région en septembre 2002 avec la participation du PUMA. L'Open Society Institute propose de financer des traductions du rapport de l'OCDE et du manuel 'Des Citoyens partenaires' (2001) dans les langues de la région. Plusieurs ONG participantes de l'Europe du sud-est ont l'intention d'organiser des réunions nationales d'information ou de diffuser les principales conclusions de la table-ronde dans leurs langues locales par le biais de leur propre site Internet.

Pour plus d'informations sur la table-ronde internationale, voir : www1.worldbank.org/gdln/roundtable.htm, ou contacter joanne.caddy@oecd.org et christian.vergez@oecd.org au PUMA.

Soyez informés des dernières publications et revues de l'OCDE, y compris Optique grâce à notre service d'alerte électronique gratuit : <http://www.oecd.org/occdirect/>

World Public Sector Report: Globalization and the State 2001

Département des affaires économiques et sociales, Nations Unies, décembre 2001 (ISBN 92-1-123145-0, 184 pages)

Le rapport analyse les possibilités qu'offre la mondialisation, les raisons pour lesquelles certains pays ont été en mesure de tirer pleinement parti de la mondialisation alors que d'autres étaient plus lents, et les moyens de faire qu'elle profite à tous. Cette analyse met en relief le rôle de l'État dans un espace qui se mondialise, et souligne combien il importe de renforcer l'État et ses institutions. Trois dimensions essentielles de l'État sont passées en revue : les institutions, la capacité administrative et les politiques sociales. En outre le rapport se penche sur la définition et la mesure de la taille de l'État, et il fournit des données et indicateurs comparables sur l'ampleur et la structure du secteur public. Disponible auprès de :

Division de l'Economie Publique et de l'Administration Publique
Nations Unies, One UN Plaza New York, NY 10017
Tél. +1-212-9633393 Fax: +1-212-9639681
Mél : gautier@un.org
<http://www.unpan.org/dpepa.asp>

Modern State – Modern Administration. Progress Report 2002

Ministère fédéral de l'Intérieur, Allemagne, février 2002 (71 pages)

Le gouvernement fédéral de l'Allemagne a adopté le programme «État moderne-Administration moderne» en décembre 1999. Des succès notables ont été remportés en matière de réformes, notamment pour les dispositifs de contrôle, la comptabilité sur la base des droits constatés, la réorganisation de l'administration financière, la diminution du nombre des services, l'abolition de réglementations fédérales, de nouvelles formes de coopération entre l'État et le secteur privé, et le recours aux technologies modernes de l'information (l'initiative d'administration électronique *BundOnline 2005*). Disponible auprès de :

Secrétariat de l'État Moderne-Administration Moderne
Ministère fédéral de l'Intérieur, D-11014 Berlin
<http://www.staat-modern.de> <http://www.bund.de>

Accrual Accounting in Swedish Central Government

Swedish Financial Management Authority, May 2001
(ISBN 91-7249-112-4, 46 pages)

Un système de comptabilité sur la base des droits constatés a été intégralement mis en œuvre dans l'administration centrale suédoise en 1993. Ce document vise à répondre aux besoins d'information des personnes ne parlant pas le suédois. Il décrit le système actuel de comptabilité publique, présente les raisons qui ont conduit à le mettre en œuvre ainsi que les méthodes suivies et fait le point sur l'expérience de ces huit dernières années. Disponible auprès de :

Autorité suédoise de la gestion financière
Box 45316 S-104 30 Stockholm
Tel:+46-8-6904300 Fax:+46-8-6904350 ou 6904101
<http://www.esv.se>

Annual Report 2000 (avril 2000-mars 2001)

National Personnel Authority, Japon, décembre 2001 (115 pages)

Le rapport de cette année contient un thème particulier intitulé «Vers la création d'une société d'égalité entre sexes au sein de la fonction publique». Il décrit également les principales activités menées pendant l'exercice 2000, les domaines de la gestion du personnel qui ont été traités, les activités du Conseil National d'Ethique du Service Public, et se termine par une annexe statistique. Disponible auprès de :

International Affairs Division
National Personnel Authority
1-2-3 Kasumigaseki, Chiyoda-ku 100-8913, Tokyo
Tél. +82-3-35815324 Fax: +81-3-35806092
http://www.jinji.go.jp/top_e.htm

Towards Better Regulation – Consultation Document

Département du Premier Ministre, Irlande, février 2002 (68 pages)

Le gouvernement irlandais a créé en 2001 un groupe de haut niveau pour promouvoir une meilleure réglementation, et en particulier pour examiner à travers un dialogue avec le public le phénomène de la réglementation dans les divers domaines de la vie économique et sociale, les raisons pour lesquelles le gouvernement réglemente, et les choix opérés quant à la manière de réglementer. A partir des enseignements de cette consultation publique, le gouvernement s'est engagé à publier une Déclaration de Politique Nationale sur une meilleure réglementation et sur la gestion de la réglementation. Ce document est organisé autour de trois grands thèmes : la performance de l'économie et le bien-être du consommateur, la qualité de la gouvernance, l'efficacité et l'efficacité du service public. Disponible auprès de :

Better Regulation Unit, Department of the Taoiseach
Government Buildings, Dublin 2
Mél : betterregulation@taoiseach.irlgov.ie
<http://www.betterregulation.ie>

Public Administration Reform in the Czech Republic

Ministère de l'Intérieur, 2002 (ISBN 80-238-8419-0, 48 pages)

La réforme de l'administration publique en République Tchèque repose sur une large assise qui comprend : la modernisation de l'État central (coordination horizontale, réorganisation interne, réforme de la réglementation, Institut d'Administration Publique) ; la réforme de l'administration territoriale (décentralisation, financement, unités auto-administrées) ; et l'amélioration de la qualité des activités de l'administration publique (normalisation, audit des comptes publics, relations avec le secteur à but non lucratif, administration électronique). Le rapport contient les faits essentiels sur la République Tchèque et des informations sur les régions et les districts. Disponible auprès de :

La Section "Réforme de l'Administration publique",
Ministère de l'Intérieur
Nad Štolou 3, PS 21/TP CZ-170 34 Prague 7-Letná
Tél: +420-2-61421115 Fax: +420-2-61433508
Mél : reforma@mvcz.cz <http://www.mvcz.cz>

Moderniser la gestion des ressources humaines

Conférence internationale organisée conjointement par le Gouvernement Coréen et l'OCDE

120 participants appartenant au secteur public, à l'université et au secteur privé se sont réunis à Séoul les 2 et 3 mai pour discuter de la modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH) autour du thème général « Au cœur de l'administration de demain : la Personne ». La Conférence avait pour objectifs de permettre aux participants de tirer des leçons de la modernisation de la GRH ; d'examiner et d'évaluer les réformes lancées par la Commission de la Fonction Publique coréenne (CSC) en matière de GRH au cours des trois dernières années ; et d'explorer des orientations et des stratégies de GRH pour le XXIème siècle.

Moderniser la gestion des ressources humaines s'est toujours situé au cœur de la réforme du secteur public dans les pays Membres de l'OCDE au cours des deux dernières décennies, non seulement parce que la GRH est un élément crucial de la gestion publique, mais aussi parce que la réalisation des réformes dépend au premier chef des fonctionnaires eux-mêmes. La GRH est perçue comme la pierre angulaire pour aboutir à une administration qui anime et qui responsabilise. Certaines administrations envisagent la GRH de façon dynamique, comme un moyen d'enrichir leur capital humain ; d'autres y voient plutôt un outil stratégique avec lequel les gouvernements pourront affronter les défis du siècle nouveau. En tant que co-organisateurs de la conférence, l'OCDE et la CSC ont reconnu que la gestion efficace de la « personne » est une composante primordiale d'un développement durable de l'administration. La conférence a comporté quatre grandes sessions, qui sont résumées ci-après.

GRH et leadership

Les participants ont discuté du rôle futur des dirigeants du secteur public, et des stratégies propres à dégager de futurs leaders. Ils se sont également penchés sur les moyens de prévenir la corruption des dirigeants du secteur public -- thème d'actualité en Corée. La discussion a montré les conséquences graves qu'entraînait pour un pays le fait qu'un groupe de responsables du secteur public commence à faire passer son intérêt personnel avant l'intérêt national.

GRH et haute performance

Cette session a permis d'examiner toute une série d'outils de GRH permettant de rendre l'administration publique plus performante,

notamment les modes de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion. Le Modèle d'excellence de la Fondation européenne du management par la qualité et la Grille d'évaluation commune ont été présentés à la conférence en tant que moyens d'accroître les performances. Il y a également eu une évaluation des réformes opérées en Corée en matière de GRH sous le présent gouvernement du point de vue de la 'performance'.

GRH et structures

La session a été consacrée à la présentation des réformes opérées en Chine en matière de GRH et de gestion. Le gouvernement chinois a pris ces dernières années des initiatives audacieuses, concernant notamment la révision de la loi sur la fonction publique, l'intégration des nouvelles technologies dans la GRH, et la place croissante faite à la satisfaction des usagers. Une autre communication a étudié le rôle et la structure de l'agence centrale en charge de la GRH, et des services de GRH dans les ministères fonctionnels.

Administration « ouverte » et administration « fermée »

Le thème principal de cette session a porté sur le degré d'ouverture des emplois publics à tous les citoyens qualifiés. Trois études de cas ont été présentées, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Corée. La Corée a récemment introduit le système dit d'« ouverture des postes » (OPS), qui ouvre à la compétition les postes de la haute fonction publique. Au bout de trois ans de mise en œuvre, les participants ont conclu que si l'institutionnalisation de l'OPS constituait en soi un grand pas en avant, l'administration avait encore beaucoup à faire pour encourager les

recrutements externes et la mobilité entre ministères.

Conclusion

Les deux journées de discussion ont clairement montré que la gestion des ressources humaines ne doit pas être perçue comme une dimension isolée de la gestion publique. Elle doit en fait être intégrée à bien d'autres enjeux de la gestion tels que le leadership, la performance et les modes d'organisation. Du point de vue de la gestion publique, les risques à affronter varient selon les pays. Pour la Corée le principal défi est de combattre la tendance au clientélisme en matière d'emploi public, et un large accord s'est dégagé sur le caractère très positif des innovations introduites dans ce domaine par la Commission de la Fonction Publique.

Pour plus d'informations sur la conférence, veuillez contacter deok-seob.shim@oecd.org. ■

Optique

Directeur, PUMA :

Odile Sallard

Rédacteur en chef :

Andrea Uhrhammer

Rédacteur, "Au rayon des lectures" :

Deirdre Wolfender

Coordinateur administratif :

Marie Murphy

Réviseurs :

Claude Jacqmin,

Deirdre Wolfender

Ont également contribué :

János Bertók

Cesar Cordova-Novion

Liz Dacier

Elsa Pilichowski

Mike Ruffner

Deok-Seob Shim

Prendre contact avec *Optique* à :

PUMA/OCDE

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16 France

Fax +33-1-45.24.87.96

Mél : pum.contact@oecd.org

<http://www.oecd.org/puma/focus>

© OECD, 2002