

# La modernisation du secteur public : la route à suivre

**Pourquoi réformer l'administration publique ?**

**Quelles sont les leçons de deux décennies de réforme ?**

**Quel est l'effet d'une administration ouverte ?**

**L'accent mis sur les performances du secteur public a-t-il permis d'améliorer les choses ?**

**Quel est l'effet du changement structurel ?**

**Les mécanismes de type marché sont-ils efficaces ?**

**Qu'en est-il de la modernisation de l'emploi public ?**

**Quelles sont les perspectives ?**

**Pour plus d'informations**

**Références**

**Où nous contacter ?**

## Introduction

Ces vingt dernières années, les pouvoirs publics ont considérablement modifié la façon dont ils gèrent le secteur public, privatisant des activités commerciales telles que les services téléphoniques, réduisant la paperasserie et rendant l'administration plus transparente et à l'écoute des citoyens.

Des préoccupations d'ordre budgétaire ont déclenché la réforme dans de nombreux pays, mais l'impulsion du changement est venue de l'évolution sociale, économique et technologique : les gouvernements ont de plus en plus de mal à répondre aux attentes de la société.

En conséquence, la plupart des administrations publiques se sont efforcées de devenir plus efficaces, plus transparentes et orientées vers l'utilisateur. Cependant, et c'est assez surprenant, ces changements n'ont pas réduit l'influence de l'État dans la société – d'ailleurs aujourd'hui la présence de l'État dans les pays de l'OCDE est différente, mais plus grande qu'il y a 20 ans.

En outre, les pouvoirs publics sont soumis à une pression constante en faveur de plus de changement, les exigences des citoyens ne cessant de croître. Le public attend plus d'ouverture, une meilleure qualité de service et des solutions à des problèmes plus complexes, mais sans rien perdre de ses droits actuels à prestations sociales.

*Cette synthèse est la dernière d'une série consacrée aux moyens dont disposent les pouvoirs publics pour adapter au mieux leur secteur public aux besoins évolutifs de la société. Les autres synthèses ont abordé l'administration ouverte, la modernisation de l'emploi public, la modification des structures organisationnelles, la gouvernance axée sur les performances, et enfin moderniser la responsabilité et le contrôle.*

Le défi majeur lancé aux autorités publiques du XXI<sup>e</sup> siècle consiste à trouver de nouveaux gains d'efficacité qui leur permettront de répondre à ces exigences, tout en restant dans la limite des dépenses publiques budgétées. Dans les 20 prochaines années, les responsables des politiques devront faire des choix politiques difficiles. Étant donné que la plupart des États ne peuvent pas accroître leur part dans l'économie, des pressions s'exerceront dans certains pays sur les programmes de droits à prestations dans des domaines tels que les retraites, les soins de santé ou l'éducation.

Cette Synthèse examine la façon dont le secteur public a changé au cours des 20 dernières années et ce que cette expérience peut enseigner aux pouvoirs publics pour les aider à relever les défis des deux prochaines décennies. ■

## Pourquoi réformer l'administration publique?

Dans les pays de l'OCDE, les attitudes à l'égard de l'administration ont beaucoup changé ces 20 dernières années. Au cours des décennies qui ont suivi 1945, les États ont assumé le rôle de prestataires de services d'utilité publique, en position de quasi-monopole, pour la distribution d'eau et d'électricité, pour des services tels que les soins de santé, les prestations sociales et l'éducation, ainsi que le rôle de fournisseurs d'infrastructures et de services de transport.

Ce modèle traditionnel a concouru à l'obtention d'une prospérité et d'une sécurité sans précédent dans beaucoup de pays de l'OCDE, et il reste en usage dans certains d'entre eux. Toutefois, sa capacité à s'adapter aux évolutions politiques, sociales et économiques est de plus en plus remise en question.

Depuis le début des années 80, le public est devenu de plus en plus sensible à la qualité des services qui lui sont proposés et au choix dont il dispose. Il était clair que certains engagements à durée indéfinie, induits par la demande, du modèle traditionnel dans des domaines comme la santé allaient conduire certains pays à une crise financière. La nécessité de réagir aux changements technologiques, notamment dans les communications, a aussi imposé une augmentation des coûts aux pouvoirs publics.

En même temps, les changements survenus dans l'économie internationale limitaient la liberté des États de gérer leur économie nationale et de déterminer

l'importance et la portée de l'activité du secteur public. Il n'était plus possible politiquement ou économiquement d'utiliser une part toujours croissante de l'économie nationale pour financer des responsabilités publiques en expansion. Beaucoup de gouvernements ont donc décidé de réduire la dimension de leur secteur public ou d'en changer radicalement la structure.

Certains résultats de ces réformes sont peut-être surprenants. Si les attentes de la société à l'égard de l'État ont changé, elles n'ont pas diminué; en fait, elles auraient plutôt augmenté. Ainsi, après 20 années de réforme, l'État est plus présent, et non pas moins, dans les pays de l'OCDE, tandis que son rôle, de même que ses modes d'intervention et leur dosage, a été soumis à de profonds changements.

Par exemple, de nombreux pays ont privatisé des monopoles d'État sur des services de base rendus aux ménages tels que la distribution d'énergie, d'eau et le téléphone. Mais ils ont endossé en échange de nouvelles responsabilités : création et régulation de marchés de fourniture de ces services ainsi que de nouveaux services tels qu'Internet.

Beaucoup de réformes ont été engagées suite à des pressions visant à réduire des dépenses publiques qui, dans la plupart des pays de l'OCDE, se sont maintenant stabilisées; cependant, la tendance à la hausse persiste. Les dépenses au titre des retraites, de l'éducation et de la santé sont en progression, et le vieillissement de la population va probablement exacerber le problème. Un meilleur ratio coût-efficacité ne peut venir à bout de ces pressions; les responsables politiques vont se trouver confrontés à des choix difficiles et impopulaires dans certains pays s'ils veulent éviter des difficultés à long terme. ■

## Quelles sont les leçons de deux décennies de réforme?

Deux décennies de réforme du secteur public ont apporté de nombreux points positifs. Aujourd'hui, les administrations publiques de la plupart des pays de l'OCDE sont plus efficaces, plus transparentes, plus à l'écoute du client et plus axées sur la performance qu'il y a 20 ans.

Néanmoins, **la réalité de la réforme n'a pas été à la hauteur du discours**. Dans de nombreux cas, les réformes n'ont pas abouti aux changements de comportement et de culture nécessaires à plus long terme. De fait, certaines réformes ont eu des

conséquences imprévues et même préjudiciables aux valeurs sous-jacentes du secteur public et de la gouvernance.

Une autre leçon très importante est que les **efforts de modernisation doivent être adaptés** au contexte, aux besoins et aux circonstances de chaque pays pris individuellement si l'on veut qu'ils aboutissent. Les mêmes réformes ont des effets très différents selon les pays.

Les États doivent aussi **comprendre la dynamique de leur propre système d'administration publique** avant de concevoir des stratégies de réforme appropriées. Ils doivent aussi se rappeler que la gouvernance publique et l'administration publique sont intrinsèquement liées.

C'est pourquoi, si l'on veut qu'une réforme réussisse, elle doit suivre une **approche globale** considérant l'administration publique et la gouvernance comme faisant partie d'un tout interconnecté. Les changements apportés à un élément du système influent sur d'autres éléments, souvent de manière inattendue. Il est inutile de mesurer les performances du secteur public au moyen des résultats si les ministères et les responsables politiques n'utilisent pas l'information lorsqu'ils prennent des décisions.

Mais la leçon peut-être la plus importante qui ressort de l'expérience des deux dernières décennies est que la **réforme est continue**. Comme les sociétés ne cessent d'évoluer, les administrations doivent s'adapter en permanence.

Parmi les changements les plus marquants des 20 dernières années, et qui continueront d'être importants pour les réformes à venir, citons une administration plus ouverte, l'accent mis sur les performances du secteur public, les réformes en matière de responsabilité et de contrôle, une réaffectation des ressources en réponse au changement, l'introduction de mécanismes de type marché et la réforme des systèmes d'emploi public. ■

### Quel est l'effet d'une administration ouverte ?

Un changement culturel majeur est intervenu dans la plupart des pays de l'OCDE : le passage à une administration plus ouverte. L'idée que l'information du public dépend de ce que les autorités choisissent de révéler est en train d'être remplacée par le principe

suivant lequel l'État doit avoir une raison valable, d'intérêt général, pour retenir l'information.

Mais l'ouverture de l'administration ne concerne pas seulement la volonté de divulguer des informations ; il s'agit aussi de veiller à ce que les services gouvernementaux soient accessibles au public et de rendre les administrations plus réceptives en permettant aux citoyens de participer à la prise de décisions.

Les services gouvernementaux, tout comme l'information, sont aujourd'hui plus facilement accessibles aux citoyens qu'il y a 20 ans. Quelque 90 pour cent des pays de l'OCDE ont une loi sur la liberté de l'information et un bureau du médiateur, et plus de la moitié d'entre eux appliquent des normes de services aux usagers. Les administrations sont plus conviviales, la paperasserie a diminué et de nombreux services ont été mis en ligne.

Les travaux de l'OCDE montrent aussi qu'une plus grande ouverture peut avoir un effet positif sur les performances. En ce qui concerne le contrôle de la procédure budgétaire par exemple, cette ouverture peut contribuer à l'assainissement des dépenses publiques. Une administration ouverte signifie aussi une administration plus « propre » – l'accès effectif du public à l'information aide à maintenir des normes élevées d'intégrité.

Une administration plus ouverte peut donc renforcer la légitimité et la crédibilité du gouvernement et l'aider à répondre à des attentes toujours plus grandes du public qui réclame des services et des informations plus accessibles et de qualité. Un défi important est maintenant lancé aux pouvoirs publics : trouver l'équilibre entre la nécessité d'assurer à la fois une plus grande sécurité à l'échelle nationale et le maintien de l'ouverture.

La consultation, et même la participation active à la prise de décision, ne signifient pas que les autorités publiques doivent abandonner leur responsabilité qui est de prendre les décisions finales. Si elles le faisaient, cela reviendrait à porter atteinte aux mécanismes établis de responsabilité ministérielle d'un gouvernement représentatif qui constitue un des piliers de la gouvernance.

L'ouverture, par elle-même, n'améliore pas nécessairement la gouvernance, mais elle ne prime pas non plus sur toutes les autres valeurs publiques. Il convient de trouver un juste équilibre avec les valeurs d'efficacité, d'équité et de responsabilité. ■

## L'accent mis sur les performances du secteur public a-t-il permis d'améliorer les choses?

L'amélioration des performances a pris un nouveau caractère d'urgence ces dernières années : les gouvernements se trouvent confrontés à une augmentation des pressions qui s'exercent sur les dépenses publiques, conjuguée à une demande de services de meilleure qualité et à un public de plus en plus réticent à payer plus d'impôts.

Certains gouvernements ont été conduits à se concentrer sur les résultats des diverses activités du secteur public, plutôt que sur les ressources qui leur sont allouées, comme cela se faisait dans le passé. L'idée sous-jacente est de faire en sorte que les responsables politiques et les fonctionnaires utilisent ces informations pour prendre de meilleures décisions et améliorer les performances à l'avenir. Beaucoup de pays en sont toutefois encore à lutter pour que l'information relative aux résultats, une fois recueillie, soit effectivement utilisée. En général, les responsables politiques ne font guère usage des informations sur les performances, à l'exception des ministres qui ont la responsabilité des services ayant fixé les objectifs. Quelque 72 pour cent des pays de l'OCDE incluent des données sur les performances autres que financières dans le document budgétaire qu'ils présentent au Parlement, mais dans 19 pour cent de ces pays seulement les responsables politiques se servent de cette information dans leur prise de décisions.

Les gouvernements ont eu plus de succès avec l'introduction de la gestion des performances. L'objectif est de donner aux gestionnaires le pouvoir

de prendre des décisions et de gérer des ressources de la façon qu'ils jugent la plus adéquate pour produire les résultats désirés, ainsi que des incitations à le faire. Cela nécessite que les administrations se concentrent sur les performances, qu'elles clarifient les objectifs organisationnels et qu'elles motivent les fonctionnaires pour qu'ils les réalisent.

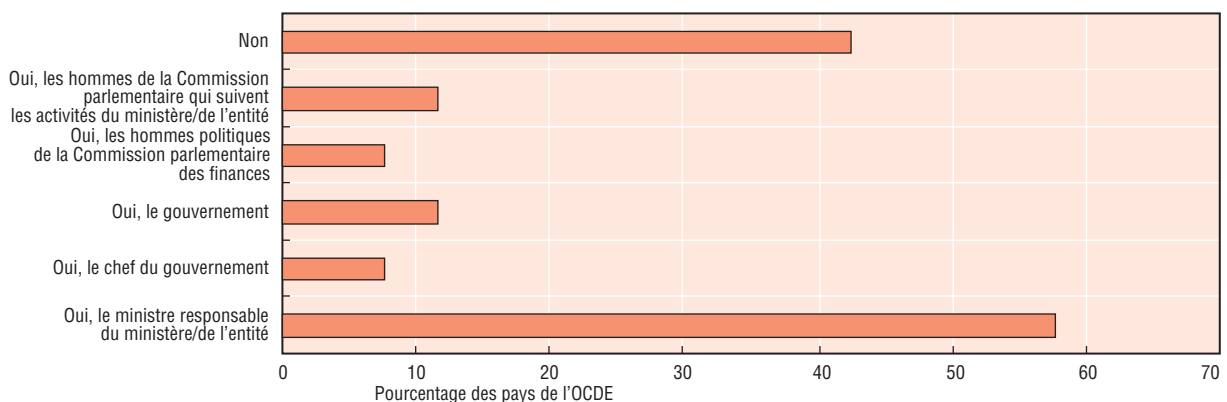
Les administrations devraient toutefois se garder de surestimer la capacité des systèmes basés sur les performances à réaliser le changement. Un des principaux défis consiste à trouver l'équilibre entre le surcroît de flexibilité managériale nécessaire pour faire fonctionner ces systèmes et le maintien de la responsabilité et du contrôle. Trop de flexibilité pourrait conduire à des abus et à une mauvaise gestion; trop peu de souplesse risque de rendre le service public peu efficace et peu réceptif.

En même temps, il faut donner aux fonctionnaires et aux responsables politiques une motivation et des incitations à changer, sinon l'information sur les performances restera lettre morte. C'est un processus de longue haleine : il faut du temps pour modifier les comportements et pour voir apparaître les bienfaits de cette démarche.

Un problème se pose : comment intégrer la budgétisation et la gestion axées sur les performances dans le système de **responsabilité** traditionnel d'un pays? L'État a besoin de contrôler la façon dont les ressources publiques sont employées, mais il doit aussi autoriser une certaine souplesse dans la gestion pour permettre aux nouveaux systèmes de management de fonctionner.

Déléguer la gestion et se concentrer sur les performances risque de poser des problèmes de contrôle.

Graphique 1. Est-il fréquent que les hommes politiques utilisent les évaluations des performances dans la prise de décision?



Source : Base de données 2003 OCDE/Banque mondiale sur les pratiques et procédures budgétaires

Les organismes et les gestionnaires du secteur public doivent avoir des responsabilités clairement définies, sinon les avantages potentiels de la délégation de pouvoir seront perdus. Mais les organismes centraux traitant directement avec le gouvernement sont exposés à des pressions politiques et peuvent avoir du mal à déléguer de vrais pouvoirs. Dans le pire des cas, les organismes centraux pourraient considérer les contrôles et mesures de résultats comme un niveau de contrôle supplémentaire plus que comme un système de remplacement.

En outre, dans les pays de l'OCDE où les pouvoirs sont largement délégués, les gestionnaires ont de lourdes responsabilités en matière de performances, de stratégie, de déploiement des ressources humaines et financières, de contrôle interne et d'obligation de rendre des comptes. Le poids de ces responsabilités peut faire échouer les gestionnaires, à moins que les organismes centraux ne s'assurent que les contrôles, bien qu'efficaces, n'imposent pas de restrictions inutiles.

En théorie, les initiatives en matière de réforme cherchent à déléguer les pouvoirs, accroître la flexibilité et assouplir les contrôles de moyens. Il y a cependant de grandes différences entre les pays de l'OCDE en général quant à la façon dont cela se fait, et c'est une lutte permanente pour trouver le juste équilibre entre contrôle et flexibilité. ■

### Quel est l'effet du changement structurel ?

La pression en faveur du changement a obligé les États à ajuster en permanence leur structure et à réaffecter des ressources. Le changement structurel, toutefois, ne doit pas être entrepris à la légère. Le fait de diviser les responsabilités entre de nouveaux organes, par exemple, risque de fragmenter l'appareil gouvernemental en une série d'entités autonomes dépourvues d'objectif commun ou de valeurs communes. Cela ne doit pas se faire au détriment de la capacité d'élaboration des politiques, ni de la responsabilité de l'appareil gouvernemental dans son ensemble.

Il faut également se garder de démanteler à la légère des organisations bien établies. Elles apportent stabilité et continuité, tout en permettant aux fonctionnaires de bâtir leur réputation, de développer leurs capacités, connaissances et relations indispensables pour faire face à la complexité des problèmes de politique publique. Si ces atouts disparaissent au cours d'une restructuration radicale, il faudra longtemps pour les reconstruire et entre temps l'adminis-

tration court le risque de ne pas être suffisamment performante. Pour assurer le bon fonctionnement du service public, les gouvernements ont besoin de bien cerner les forces et les faiblesses de leurs systèmes actuels et de développer leurs points forts.

La possibilité d'ajuster en temps opportun les formes d'organisation du secteur public est essentielle pour un exécutif moderne. Grâce au développement de la comptabilité et des technologies modernes de l'information, il est devenu possible d'organiser l'autonomie de gestion des agences publiques, ce qui permet de disposer d'un éventail plus large de types d'agences, mieux adaptées à leurs responsabilités spécifiques. La mise en place de structures administratives innovantes, de la décentralisation de la gestion et de prestations de services de type marché devraient améliorer les résultats. Néanmoins, cela ne devrait pas réduire la taille des organismes centraux, d'autant que les pouvoirs publics ont besoin de renforcer la coordination par le centre dans les nouveaux systèmes.

L'inclination naturelle qui consiste à augmenter le budget pour s'adapter au changement n'est plus d'actualité. L'utilisation stratégique de la procédure budgétaire est apparue comme un puissant instrument de management au cours de réformes récentes, aussi bien pour réaffecter des ressources que pour favoriser des changements dans la gestion. Ainsi, la procédure budgétaire, qui a été employée pour imposer des restrictions, a également servi à mettre l'accent sur l'efficacité et l'efficacité. Les pouvoirs publics étant soumis à des pressions et priorités politiques qui évoluent, la réaffectation des ressources restera une nécessité. ■

### Les mécanismes de type marché sont-ils efficaces ?

Le recours aux mécanismes de type marché augmente actuellement dans les pays de l'OCDE, bien qu'il y ait des différences marquées entre les pays à cet égard. Les autorités ont pris des dispositions pour améliorer l'efficacité du secteur public : par exemple, l'externalisation de certains services (sous-traitance), les partenariats public-privé (PPP) et les chèques-service et autres systèmes de bons. La preuve est faite que les mécanismes de type marché peuvent assurer de tels gains d'efficacité. Cependant, la décision de recourir à ces mécanismes doit être prise au cas par cas et la conception particulière de ces instruments est une condition essentielle de leur réussite.

En outre, la possibilité de conserver des principes essentiels de gouvernance doit être considérée comme faisant partie intégrante de la décision d'adopter des mécanismes de type marché. Ces principes englobent la responsabilité, la régularité, la transparence et la disponibilité de voies de recours.

La sous-traitance s'est beaucoup développée au cours des deux dernières décennies, au point d'être maintenant partie intégrante de l'administration publique moderne dans beaucoup de pays de l'OCDE. Comme on peut le voir dans le graphique 2, il existe cependant des variantes par pays; l'externalisation des services centraux de l'État est beaucoup plus importante dans les pays anglophones et dans les pays nordiques qu'en Europe continentale.

Parfois, l'externalisation s'est heurtée à des obstacles dus soit à la façon dont le public voit « le rôle de l'État », soit à la résistance des fonctionnaires concernés, des syndicats et de leurs alliés politiques. Les autorités publiques doivent améliorer leur capacité à gérer ces facteurs, car on peut s'attendre à ce que le recours à la sous-traitance augmente à l'avenir.

Le recours aux PPP est moins important que beaucoup ne le pensent. Au Royaume-Uni, où ils sont le plus utilisés, ils se sont stabilisés aux alentours d'un dixième des acquisitions annuelles totales en capital. Ils conviennent particulièrement bien aux projets de grande ampleur tels que les autoroutes qui impliquent beaucoup de maintenance et d'exploitation. La

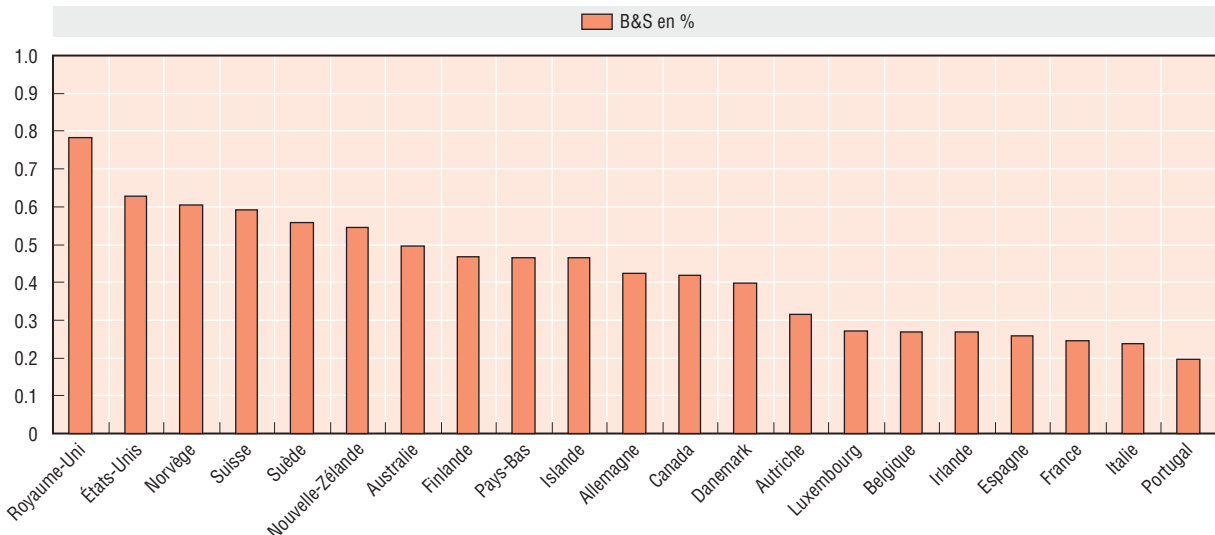
répartition appropriée des risques entre l'État et le partenaire privé est fondamentale pour le succès d'un PPP. Le fait que l'État assume la plus grande partie des risques est un problème fréquent.

Les chèques-service ou bons échangeables contre un service particulier pour une valeur déterminée sont de plus en plus utilisés dans les pays de l'OCDE. C'est un moyen utile de répartir les services sociaux d'une manière tenant compte de la demande. Mais ils posent trois problèmes du point de vue de la gouvernance : s'ils donnent du choix aux consommateurs, cela risque d'être aux dépens de l'équité; ils peuvent faire pression à la hausse sur les dépenses publiques; et il y a un risque que les prestataires ne s'intéressent qu'aux clients les plus rentables. ■

### Qu'en est-il de la modernisation de l'emploi public?

Les fonctionnaires sont essentiels pour améliorer les performances et pour ne pas se laisser distancer par le changement. Dans les pays de l'OCDE, les réformes de l'emploi dans le secteur public ont porté sur : la décentralisation des responsabilités en matière de ressources humaines pour accroître la flexibilité managériale; la réduction des effectifs; l'introduction de contrats d'emploi individualisés; la rémunération liée aux performances; et des changements dans la gestion de la haute fonction publique.

Graphique 2. Externalisation des services centraux de l'État  
Indice relatif : 0 = taux le plus faible; 1 = taux le plus élevé



Source : Calculs effectués par le Secrétariat de l'OCDE sur la base des données des Statistiques de finances publiques, 2003.

Dans de nombreux pays, les conditions d'emploi des agents publics se sont écartées du statut spécial pour se rapprocher de celles du secteur privé. L'emploi à vie n'est plus la norme; en revanche, on recourt de plus en plus à du personnel contractuel et occasionnel, aux services de consultants et à la rémunération liée aux performances, appliquée maintenant dans les deux tiers des pays de l'OCDE.

Les deux types traditionnels d'organisation des régimes de fonctionnaires – basé sur la carrière ou basé sur le poste – sont tous deux soumis à des pressions : le premier parce qu'il manque d'adaptabilité et le second parce qu'il manque de caractère collectif. L'environnement moderne a besoin des deux. Les pouvoirs publics doivent trouver un équilibre délicat entre d'une part veiller à ce que les fonctionnaires soient responsables et tenus de rendre compte, et d'autre part encourager le travail en équipe et la responsabilité collective pour maximiser les chances de succès dans un domaine complexe de politique publique. Les gouvernements devraient comprendre la faiblesse structurelle de leurs régimes actuellement en vigueur et s'appuyer sur leurs forces, plutôt que d'aller à l'encontre de leur culture. Il n'y a pas de solutions faciles, mais il est clair que les autorités doivent accorder plus d'attention aux politiques de gestion des ressources humaines à l'échelon de l'ensemble des administrations. Si les fonctionnaires ne se mettent pas volontairement au service d'une cause plus large, il est fait obstacle à une gestion publique moderne. ■

## Quelles sont les perspectives ?

Vingt années de réforme ont amené des changements importants dans la gestion du secteur public des pays membres de l'OCDE. Aujourd'hui, les administrations sont généralement plus transparentes, plus accessibles et à l'écoute des clients, plus décentralisées, plus efficaces et plus axées sur les performances.

Mais ces pays ont suivi des itinéraires aussi divers que variés pour y parvenir. L'une des principales leçons tirées de l'expérience de la réforme est qu'il n'y a pas de solution générique unique aux problèmes de l'administration publique. Les pays partent de situations différentes, ils ont des cultures différentes et rencontrent des problèmes différents, de sorte que les solutions doivent aussi être sur mesure pour correspondre aux circonstances.

Une question clé qui se pose dans ce cas est de savoir si le fait d'apprendre de l'expérience d'autres pays ou de mettre au point des normes internationales

communes a des chances d'être productif ou même possible. Il est clair, toutefois, que des facteurs sous-jacents soutiennent le transfert d'idées, de politiques et mêmes de concepts institutionnels d'un pays à l'autre. Les systèmes budgétaires nationaux sont un domaine où l'apprentissage systémique a réussi. On observe aussi un large accord parmi les pays de l'OCDE sur le principe de l'administration ouverte. De plus en plus, ces pays se mettent aussi d'accord sur une codification et une divulgation obligatoires dans des domaines tels que l'établissement de rapports économiques, les statistiques nationales et la politique budgétaire. À mesure que progresse la mondialisation, la panoplie de normes et de principes internationaux sur des questions relatives à la gestion publique s'étoffe. L'OCDE a un rôle à jouer dans la négociation de ces accords.

Le mouvement dit des « meilleures pratiques » – recherche d'améliorations en s'inspirant de techniques qui ont réussi chez d'autres qui exercent la même activité – est une idée séduisante, mais qui risque d'être décevante ou trompeuse si elle n'est pas précédée d'une analyse approfondie des problèmes que l'on cherche à résoudre, d'une évaluation des effets et des résultats de précédentes tentatives de réforme, tout cela reposant sur une parfaite connaissance du contexte national. La compréhension de la façon dont les facteurs géographiques, historiques et culturels influent sur différents cadres nationaux est une source potentiellement riche d'apprentissage entre administrations. L'élaboration de cette approche sera un thème de travaux futurs.

À mesure que les États progressent vers leur décision d'engager des réformes, les arguments invoqués en faveur d'une perspective embrassant l'ensemble des administrations semblent l'emporter. Comment ces nouvelles réformes se rattachent-elles aux objectifs et intérêts généraux des gouvernements, aux règles et processus de l'administration générale ainsi qu'aux méthodes actuellement en vigueur de contrôle et de transparence démocratique? Il faudra y réfléchir sérieusement avant de les mettre en œuvre. ■

## Pour plus d'informations

Pour de plus amples informations relatives aux travaux de l'OCDE sur la modernisation du secteur public, veuillez contacter :

Teresa Curristine, e-mail: [teresa.curristine@oecd.org](mailto:teresa.curristine@oecd.org).  
Tel: (33-1) 45 24 18 52

## Références

- OCDE (2005), **Moderniser l'État : La route à suivre**, Paris, ISBN 9264010513, €30, 268 pages.
- **Synthèses de l'OCDE** sur la modernisation du secteur public disponibles à l'adresse suivante : [www.oecd.org/publications/policybriefs](http://www.oecd.org/publications/policybriefs)
- **La modernisation du secteur public** (2003).
- **La modernisation du secteur public : moderniser l'emploi public** (2004).
- **La modernisation du secteur public : la modification des structures organisationnelles** (2004).
- **La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance** (2004).
- **La modernisation du secteur public : l'administration ouverte** (2005).
- **La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle** (2005).
- **Base de données OCDE/Banque mondiale sur les pratiques et procédures budgétaires**, disponible à l'adresse : [www.oecd.org/gov/budget](http://www.oecd.org/gov/budget)

**Vous pouvez acheter en toute sécurité les publications  
de l'OCDE par l'intermédiaire de la librairie en ligne de l'OCDE**

**[www.ocdelibrairie.org](http://www.ocdelibrairie.org)**

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques,  
Direction des relations publiques et de la Communication.

Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

## Où nous contacter ?

**ALLEMAGNE**

Centre de l'OCDE  
de BERLIN  
Schumannstrasse 10  
D-10117 BERLIN  
Tél. : (49-30) 288 8353  
Fax : (49-30) 288 83545  
E-mail :  
berlin.contact@oecd.org  
Internet :  
[www.oecd.org/deutschland](http://www.oecd.org/deutschland)

**ÉTATS-UNIS**

Centre de l'OCDE  
de WASHINGTON  
2001 L Street N.W.,  
Suite 650  
WASHINGTON D.C. 20036-4922  
Tél. : (1-202) 785 6323  
Fax : (1-202) 785 0350  
E-mail :  
washington.contact@oecd.org  
Internet : [www.oecdwash.org](http://www.oecdwash.org)  
Toll free : (1-800) 456 6323

**FRANCE**

Siège de l'OCDE de PARIS  
2, rue André-Pascal  
75775 PARIS Cedex 16  
Tél. : (33) 01 45 24 81 67  
Fax : (33) 01 45 24 19 50  
E-mail : [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)  
Internet : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**JAPON**

Centre de l'OCDE de TOKYO  
Nippon Press Center Bldg  
2-2-1 Uchisaiwaicho,  
Chiyoda-ku  
TOKYO 100-0011  
Tél. : (81-3) 5532 0021  
Fax : (81-3) 5532 0035  
E-mail : [center@oecdtokyo.org](mailto:center@oecdtokyo.org)  
Internet : [www.oecdtokyo.org](http://www.oecdtokyo.org)

**MEXIQUE**

Centre de l'OCDE  
du MEXIQUE  
Av. Presidente Mazaryk 526,  
Colonia: Polanco,  
C.P. 11560  
MEXICO D.F.  
Tél. : (00.52.55) 9138 6233  
Fax : (00.52.55) 5280 0480  
E-mail :  
[mexico.contact@oecd.org](mailto:mexico.contact@oecd.org)  
Internet :  
[www.ocdemexico.org.mx](http://www.ocdemexico.org.mx)

**Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE**

**[www.oecd.org/publications/Pol\\_brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm)**