

# Optique

Bulletin de la gestion publique

septembre 2002  
numéro 25

Ce bulletin est rédigé par la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial selon les orientations données par le Comité de la gestion publique de l'OCDE.  
Site web : <http://www.oecd.org/puma/focus>

## De nouvelles synergies pour la gouvernance publique La nouvelle Direction de la gouvernance publique et du développement territorial

Le 1<sup>er</sup> septembre, le Service de la gestion publique (PUMA) et le Service du développement territorial (TDS) de l'OCDE ont fusionné pour former une nouvelle Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE. Cette nouvelle Direction assurera le secrétariat du Comité de la gestion publique et du Comité de la politique de développement territorial, et elle sera connue par l'acronyme « GOV », qui reflète l'accent mis sur la gouvernance. La fusion des deux services en une direction unique permettra de créer d'importantes synergies dont bénéficieront les travaux de l'OCDE sur la gouvernance publique.

En annonçant la fusion, le Secrétaire général de l'OCDE Donald Johnston a remarqué que PUMA comme TDS traitent de problèmes de gouvernance publique similaires. La fusion aidera donc à renforcer et à synthétiser les travaux de l'OCDE dans ce domaine et facilitera à l'avenir la collaboration entre directions sur la réforme de la réglementation, la cohérence des politiques et les partenariats à différents niveaux d'administration. Mme Sallard restera le Directeur de la nouvelle structure.

### Développement territorial

Le terme *développement territorial* renvoie aux racines infranationales ou locales du développement économique que l'on trouve dans les micro-économies régionales, urbaines, rurales et intermédiaires à l'intérieur des frontières d'un pays, parfois au-delà de ces frontières. Il recouvre les éléments suivants :

- Une approche « spatiale » fondée sur les besoins et les atouts d'un territoire.
- Un accent mis sur le développement plurisectoriel et la coordination des domaines d'action (économique, social et environnemental par exemple).
- Une prise de conscience des gouvernements à tous les niveaux (pas simplement central) : élément clé du développement.

- Le fait que les limites des économies fonctionnelles locales ou régionales ne coïncident pas toujours avec les découpages administratifs traditionnels. D'où la nécessité de créer des institutions et d'organiser des relations de coopération entre les institutions existantes.

### Le Comité de la politique de développement territorial

Les travaux sur le développement territorial sont effectués par ce Comité (TDPC). Ses objectifs sont d'organiser des échanges de vues, d'analyser les politiques publiques, et d'évaluer et d'encourager les politiques novatrices dans deux domaines :

- L'évolution s'opérant dans les politiques de développement de la plupart des pays de l'OCDE, où les subventions cèdent la place à des mesures favorisant la compétitivité dans le traitement des disparités territoriales, et où les actions sectorielles traditionnelles sont remplacées par des actions à base spatiale (zones rurales aussi bien qu'urbaines).
- Les solutions novatrices mises en œuvre par les pays dans la gouvernance des politiques de développement territorial sous forme de partenariats, soit entre niveaux d'administration, soit avec les partenaires sociaux et la société civile.

Le TDPC a trois groupes de travail qui lui sont rattachés, consacrés au développement urbain, au développement rural et aux indicateurs territoriaux. Les principales activités ont trait à l'analyse des incidences territoriales des instruments utilisés, aux examens territoriaux, et enfin à la collecte et à l'analyse des statistiques et indicateurs territoriaux.

### Examens et études

Les Examens du Développement Territorial constituent le produit « phare » du TDPC. Ils couvrent un champ national ou régional, et sont complétés par les études sur les stratégies de renaissance urbaine du Comité. Les examens sont préparés à la demande des autorités nationales ou infranationales concernées. Les examens nationaux sont axés sur les politiques visant à créer les conditions de nature à permettre à toutes les régions de tirer parti de leurs opportunités de développement. Ils évaluent le cadre de la gouvernance, les incidences territoriales des politiques nationales non territoriales et les aspects spécifiques du fédéralisme budgétaire. Les examens régionaux se concentrent sur les stratégies de développement d'une région. Quant aux études de renaissance urbaine, elles mettent en lumière l'application concrète des concepts et des pratiques du développement territorial, et soulignent l'importance que revêtent les centres urbains pour le développement durable de leurs propres régions. Des examens régionaux ont été récemment réalisés au Canada, au Mexique, à Sienne (Italie) et à Tzoumerka (Grèce) ; une étude sur Canberra a été publiée dans le cadre de la série Renaissance Urbaine (voir p. 7).

Le TDPC se penche aussi sur des questions thématiques. Parmi les études de ce type on citera *Les Politiques urbaines au Japon*, *Mieux vivre dans la ville*, *Les technologies de l'information et de la communication et le développement rural*, et *Vieillesse, logement et développement urbain*.

Pour développer sa maîtrise des problèmes et élargir le dialogue avec les populations et les institutions territoriales, le Comité organise chaque année des séminaires et des conférences dans les pays.

### Statistiques et indicateurs

Le TDPC collecte des données pour étayer les analyses et éclairer l'action. Il a élaboré des typologies pour classer les régions et procéder à des analyses comparatives. Pour plus d'information sur le TDPC, voir <http://www.oecd.org/tds>. ■

### ● Evaluations comparatives

Le *Public Sector Benchmarking Service* (PSBS) est un lieu de mise en commun de pratiques exemplaires destiné à compléter d'autres initiatives lancées au **Royaume-Uni** en matière d'évaluations comparatives. Il a été mis en place en partenariat avec la Direction des Douanes et Droits Indirects et le *Cabinet Office*. Utilisant un site Internet et un service de renseignements opérant par téléphone et e-mail, il fournit des conseils sur les évaluations comparatives, ainsi que des liens avec d'autres sources d'information. Il recherche également des partenaires pour les organisations qui se lancent dans des évaluations comparatives. Pour plus d'informations, voir <http://www.benchmarking.gov.uk>.

**Contact :**

James Pretty  
Her Majesty's Customs and Excise  
Mél : james.pretty@hmce.gsi.gov.uk

### ● La modernisation en partenariat

En novembre 2001, le ministère **italien** de l'Administration Publique et l'organisation patronale Confindustria ont signé un Protocole d'accord sur des «actions à mener en commun pour l'efficacité et la qualité de l'administration publique». Le principal objectif de ce Protocole est d'améliorer les relations entre le secteur public et le secteur privé et de favoriser des échanges de connaissances entre eux de manière à contribuer à la modernisation de l'administration publique. De son côté le secteur privé devrait être à même de mieux comprendre les principes, le fonctionnement et les besoins du secteur public. Des groupes de travail mixtes vont être créés pour étudier les grands problèmes et proposer des solutions concernant l'amélioration des pratiques de gestion, la simplification de la réglementation et la sous-traitance des services collectifs.

**Contact :**

Dipartimento della funzione pubblica  
Tél. +39-06-6899.7559

*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/>

### ● Des fiches de résultats sur la gestion

Pour déterminer les responsabilités en matière de performance et de résultats, l'administration **américaine** utilise au sein de l'exécutif des fiches de résultats en matière de gestion. Ces fiches retracent la façon dont les ministères et les agences mettent en œuvre les cinq initiatives qui constituent le *President's Management Agenda* (voir *Optique* N° 22, p. 6), et montrent où elles en sont à une date donnée au regard des normes globales de succès. Les fiches utilisent un système de classement simple : vert pour le succès, jaune pour des résultats moyens, rouges pour des résultats insatisfaisants. Les scores s'appuient sur cinq normes de succès définies par le *President's Management Council* et discutées avec des experts administratifs et universitaires. Pour plus d'informations, notamment sur des exemples de fiche et les normes de succès, voir : <http://www.whitehouse.gov/omb/memoranda/m02.html>.

### ● Accent mis sur les résultats

Dans le système de gestion publique de la **Nouvelle-Zélande**, l'accent est mis maintenant sur l'obtention des résultats autant que sur la fourniture des produits. Le *Pathfinder Project* permet aux agences participantes d'élaborer des mesures de résultats et des outils de gestion, et de montrer comment il est possible d'améliorer les résultats. Actuellement le réseau est constitué par huit ministères qui sont en train de créer leurs propres systèmes de gestion basés sur les résultats et coopèrent pour mettre en commun les enseignements recueillis. Les agences centrales aident les ministères à définir des mesures de résultats pertinentes, veillent à la coordination avec les projets d'autres agences centrales, et évaluent la transférabilité de ces approches au profit d'autres agences. Voir : <http://io.ssc.govt.nz/pathfinder>.

**Contact :**

Greg Claridge  
State Services Commission  
E-mail : [greg.claridge@ssc.govt.nz](mailto:greg.claridge@ssc.govt.nz)

### Base de données sur les pratiques budgétaires

Au cours des prochains mois l'OCDE va lancer, en liaison avec la Banque Mondiale, une enquête sur les pratiques et procédures budgétaires dans 60 pays. Cette enquête aboutira à la création d'une base de données sur les Pratiques et Procédures Budgétaires. La base de données constituera une ressource précieuse et très complète pour les praticiens de l'administration, les parlementaires, les universitaires, les organisations internationales et les ONG. Les données recueillies permettront à ces groupes de comparer les pratiques nationales, aideront à mettre au point pratiques ou normes communes, et jetteront les bases d'un repérage des meilleures pratiques au fur et à mesure que la base de données reflétera les changements et les performances budgétaires des pays. Elles conduiront à une meilleure compréhension des pratiques budgétaires et permettront de procéder à des analyses et à des mesures quantitatives.

La collecte de ces données représentera une grande première. En dehors de quelques enquêtes nationales sélectives et limitées, la plupart de ces données n'existent pas. Lorsqu'elles existent, elles ne sont pas disponibles pour tous les pays envisagés et ne s'inspirent pas d'une base conceptuelle commune.

La collecte des données sera exhaustive. Au lieu de se pencher sur des thèmes restreints comme l'exécution du budget ou les relations financières entre niveaux d'administration, cette enquête examinera tous les aspects de la budgétisation, notamment la structure de la loi organique budgétaire du pays, l'élaboration du budget de l'État, le contrôle du parlement et son rôle budgétaire, l'exécution du budget de l'État, les relations financières entre les trois pouvoirs et les fonctions particulières de la puissance publique (pouvoir judiciaire, forces armées, agences indépendantes), les relations financières entre les niveaux d'administration, l'audit et la gestion financière. La base de données comprendra des informations sur la gestion des ressources humaines et sur le régime politique de chaque pays puisées dans d'autres sources. Elle sera complétée par les données de comptabilité nationale dont disposent l'OCDE et le FMI, et par des données sur les rémunérations et l'emploi dans le secteur public. Pour plus d'informations, contacter [michael.ruffner@oecd.org](mailto:michael.ruffner@oecd.org).

### ● La gestion des connaissances

La **Corée** a mis au point des systèmes intégrés de gestion des connaissances afin d'améliorer le partage des informations et des pratiques et de renforcer du même coup la compétence des individus et des organisations. En septembre 2000, le ministère de l'Administration Publique et de l'Intérieur (MAPI) a mis en place le *Government Knowledge Management System* (GKMS, Système de Gestion des Connaissances de l'Administration). Tout membre du ministère peut entrer ses connaissances spécialisées dans le GKMS de manière à ce que d'autres puissent avoir accès à des idées ou des savoir-faire utiles pour leur travail. Les connaissances ainsi enregistrées sont évaluées par d'autres membres du ministère. A partir de ces évaluations, la personne ayant enregistré les connaissances en question peut gagner des « points » qui serviront de base pour des primes, des promotions ou des distinctions. En décembre 2001, le même ministère a créé un serveur reliant les GKMS des diverses organisations publiques, le *Government Knowledge Management Center*. Il mettra par ailleurs des programmes de gestion des connaissances à la disposition des autres organisations publiques ainsi qu'une formation à l'utilisation du GKMS.

#### Contact :

Chang Kyu Lee, Deputy Director, Organization Policy Division  
Administrative Management Bureau, MAPI  
Tél. +82-2-37.03.46.27 Fax: +82-2-37.03.55.29  
Mél : changkyu@mogaha.go.kr

*"Browse It, Buy It, Read It" à la Librairie en ligne de l'OCDE. Browse it: voir la plupart de nos livres sur écran avant d'acheter... Buy it-read it: accéder au livre électronique (pdf) avant qu'il ne vous soit livré.*  
<http://www.oecd.org/bookshop/>.

### ● Nouvelles initiatives d'administration électronique

En février 2002, l'*Office of Management and Budget* (OMB) des **États-Unis** a fait état d'une stratégie en matière d'administration électronique qui comprend 24 initiatives visant à améliorer l'efficacité et l'efficacités des transactions de l'administration fédérale. Les objectifs visés sont de faciliter les rapports des citoyens et des entreprises avec l'administration, d'économiser l'argent du contribuable et de simplifier les transactions entreprises-administration. Ces initiatives pourraient économiser plusieurs milliards de \$ grâce à un meilleur fonctionnement et à une diminution des dépenses et des formalités inutiles. Par exemple :

- Subventions électroniques : création d'un portail unique pour simplifier les procédures de demande et mieux faire connaître les possibilités offertes.
- Secours en cas de cataclysme et réactions aux crises : création d'un portail unique donnant des informations sur les organismes publics et privés chargés d'intervenir en amont et en aval des cataclysmes.
- Déclaration fiscale facilitée : possibilité donnée aux citoyens d'envoyer en ligne, aisément et sans frais, des déclarations d'impôt simplifiées.

On peut trouver la stratégie relative à l'administration électronique sur le site Internet de l'OMB à :

[www.whitehouse.gov/omb/inforeg/egovstrategy](http://www.whitehouse.gov/omb/inforeg/egovstrategy).

### ● Diversification des modes de prestation de services

Le 31 janvier 2002, le gouvernement du **Canada** a approuvé la nouvelle politique sur la Diversification des modes de prestation de services (DMPS). La DMPS comporte deux principaux éléments permettant une meilleure intégration des services aux citoyens :

- Établir l'entité organisationnelle voulue (à l'intérieur ou à l'extérieur des structures ministérielles traditionnelles, ou même à l'extérieur du secteur public) pour accomplir la fonction voulue.
- Création de partenariats entre organisations gouvernementales de même niveau, de niveaux différents au sein du gouvernement, ou entre les secteurs public et privé.

Aux termes de la nouvelle politique, toute nouvelle entente de collaboration entre le gouvernement du Canada et d'autres secteurs doit :

- faire l'objet d'une présentation exhaustive aux ministres du Conseil du Trésor démontrant la manière dont l'initiative sert l'intérêt public ;
- s'accompagner de l'obligation pour les ministres de rendre compte et de leur autorisation ;
- respecter les langues officielles du Canada ;
- être documentée par une étude de cas (indiquant notamment les leçons apprises et les pratiques exemplaires).

Pour plus d'information, voir <http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si>

*Recevoir les informations sur les publications et revues de l'OCDE (dont Optique) sur les sujets de votre choix - cliquer sur "My OECD" sur notre site web.*

### ● La promotion de l'innovation

En février 2002, le ministère **italien** de l'Administration Publique a lancé l'opération « *Cantieri* », programme destiné à promouvoir et à accélérer l'innovation dans l'administration et les services publics. *Cantieri* s'appuie sur un réseau existant de 5000 innovateurs appartenant à l'administration, qui fournissent à la fois informations, formation et conseils. Il aide des projets (que l'on appelle les « quais de l'innovation ») destinés à tester des solutions novatrices. Au lieu de fournir un modèle du changement tout préparé, le programme encourage l'innovation en responsabilisant les institutions, en incitant les organismes publics à repérer par eux-mêmes les points où des changements sont nécessaires et à identifier les meilleurs moyens d'y parvenir. S'agissant d'aider les administrations à créer l'environnement propice au changement, *Cantieri* a cinq grandes priorités :

- accroître la satisfaction des citoyens et des entreprises à l'égard des services publics, notamment ceux en contact avec le public ;
- développer la capacité de définir des politiques ;
- renforcer les capacités stratégiques de fixation des objectifs, de planification et de gestion des ressources ;
- améliorer gestion, communication et conditions de travail ;
- améliorer la communication avec les acteurs extérieurs à l'administration pour faciliter l'innovation.

Le programme fait largement appel à des partenariats avec des institutions nationales telles les organismes de formation, les associations patronales et les organisations représentant les autorités régionales et locales. Voir <http://www.cantieri.it>.

#### Contact:

Dipartimento della funziona pubblica  
Tél. + 39-06-6899.7186

## Simplification administrative : pratiques et stratégies dans les pays de l'OCDE

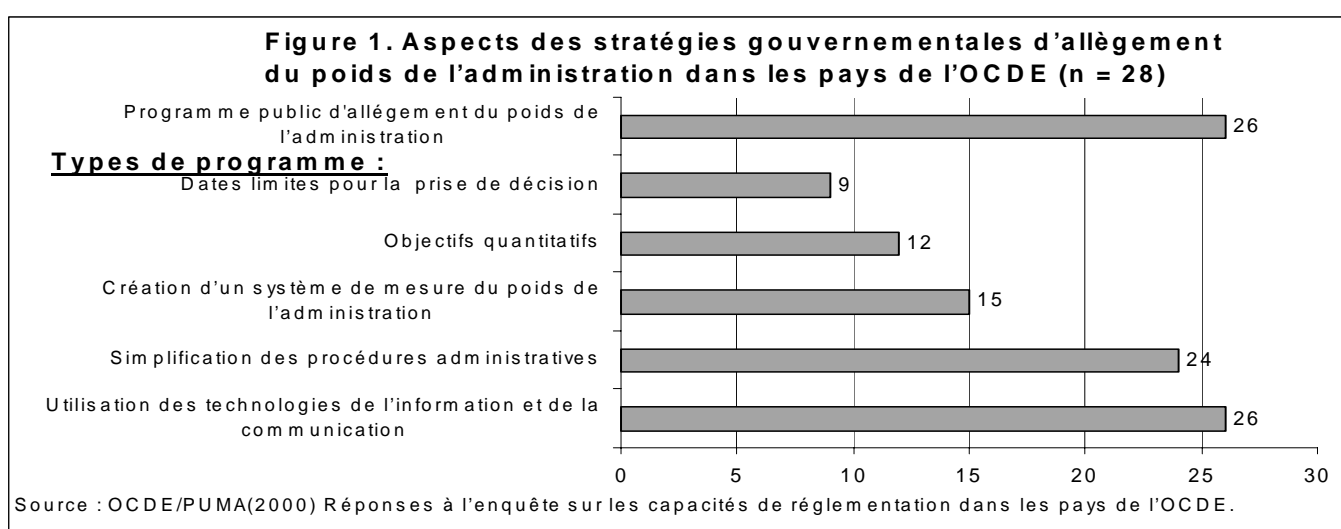
Le nombre et la complexité des formalités administratives figurent parmi les plaintes fréquemment formulées par les entreprises et les citoyens. La critique tend à se polariser sur les effets négatifs de la « paperasserie » à l'égard de la productivité des entreprises et des innovations. Par ailleurs, ces formalités sont des outils importants au service des politiques publiques concernant la fiscalité, la sécurité et la protection de l'environnement. La promotion des efforts des gouvernements pour « diminuer la paperasserie » s'effectue donc dans un contexte politique paradoxal : d'un côté les entreprises et les citoyens poussent les gouvernements à diminuer la paperasserie, mais de l'autre côté ils demandent de plus en plus une administration plus responsable, efficace, équitable et transparente, ce qui exige davantage d'informations et de réglementations.

Un rapport de l'OCDE à paraître prochainement examine les

pratiques et les stratégies utilisées dans les pays Membres pour simplifier les exigences de l'administration, comme par exemple :

- les guichets uniques (qu'ils soient matériels ou électroniques) ;
- la simplification des permis et des procédures d'autorisation ;
- les délais fixés pour la prise de décision ;
- l'aide aux PME pour l'application des règlements ;
- les méthodes de mesure du poids de l'administration ;
- les approches organisationnelles et structurelles ;
- l'utilisation de mécanismes appuyés sur les TI.

La majorité des pays de l'OCDE ont un programme de simplification administrative (voir la figure ci-dessous). Ces pays, au milieu des années 1980, ont commencé à faire des efforts visant à s'attaquer au poids de l'administration, pour répondre à l'inflation des textes réglementaires et à la complexité grandissante des administrations.



Plusieurs études de cas réalisées pour ce rapport montrent quelques grandes similitudes dans les approches de la simplification administrative. Par exemple, les mécanismes à base d'informatique sont de puissants outils qui facilitent et accélèrent la simplification administrative. Cependant les technologies de l'information ne constituent pas une panacée, et il faut les appliquer intelligemment pour en tirer le maximum de bénéfice. En outre, même dans le cas de la réglementation administrative, les mécanismes à base d'informatique ne peuvent pas toujours se substituer à l'imputabilité, à la flexibilité et à la «convivabilité» des contacts face à face.

L'importance accordée aux mesures de simplification administrative varie selon les pays. Elles peuvent n'être qu'une composante relativement mineure d'une politique plus globale de réforme de la réglementation, ou alors, la simplification administrative est l'axe central des efforts de cette réforme. Le rapport examine les avantages et les inconvénients des approches institutionnelles visant à promouvoir la simplification administrative, et la façon dont ces efforts sont intégrés plus globalement dans la réforme de la réglementation.

Il met aussi en lumière le caractère limité des informations dont on dispose sur l'efficacité de la plupart des initiatives de simplification administrative. En dépit des progrès prodigieux réalisés par les technologies de l'information, on dispose rarement de données solides sur l'impact des réformes. A quelques exceptions près, (p.ex. les Pays-Bas), les gouvernements commencent juste à fixer des

objectifs d'allègement du poids de l'administration assortis d'un calendrier de mise en œuvre. Parmi les tendances les plus importantes, on notera l'abandon progressif d'une approche exclusivement a posteriori pour en venir à prendre de plus en plus conscience qu'il faut veiller à ne pas créer des charges administratives inutiles ou déraisonnables. Une seconde tendance concerne le fait que les initiatives de simplification «partant de la base» sont complétées par des initiatives «issues du sommet» pour être de plus en plus intégrées dans des programmes publics plus globaux. Citons par exemple la création de portails Internet de l'administration et de «guichets uniques» destinés à améliorer les flux d'informations et de transactions entre administrations, citoyens et entreprises. Une troisième tendance est que la simplification semble mener ses affaires à sa guise à moins que des arguments déterminants ne puissent être avancés en faveur de la protection de certaines catégories. Enfin la simplification administrative est de plus en plus impulsée par les technologies de l'information ; celles-ci ne sont pas seulement l'instrument «physique» le plus important de la simplification administrative, mais elles peuvent aider à dévoiler sur Internet des formulaires et des réglementations mal conçus. Cette «mise au pilori» peut créer une dynamique allant au-delà de simplifications supplémentaires pour changer substantiellement les moyens et les mesures de réglementation. Le rapport final sera publié fin 2002.

Pour plus d'informations, contacter Peter.Ladegaard@oecd.org. ■

## Examens de l'OCDE de la réforme de la réglementation : 4ème cycle

L'OCDE vient de terminer la quatrième cycle des Examens par pays de la réforme de la réglementation. Ces rapports sont disponibles à la librairie électronique (<http://www.oecd.org/bookshop>).

### Canada : rester à la pointe du progrès grâce à l'innovation

Le Canada, l'une des économies les plus solides de l'OCDE, a un système réglementaire efficace et novateur en prise directe avec les objectifs de l'action gouvernementale. Les Canadiens attachent une importance croissante à la santé, à la sécurité et à l'environnement, et cherchent à concilier divers objectifs dans les domaines de l'économie, de la compétitivité et des questions sociales. La tâche est ardue : en matière de commerce extérieur, moteur essentiel de l'économie, le Canada doit veiller à ménager l'équilibre des efforts de libéralisation bilatéraux et multilatéraux. D'autres efforts sont nécessaires pour améliorer l'efficacité du marché interne unique. La politique de la concurrence doit jouer un rôle beaucoup plus marqué à l'appui de la réforme de la réglementation et de l'ouverture des marchés. Malgré une réorientation de la politique adéquate, certains secteurs importants restent protégés par des restrictions à l'importation et la limitation des participations étrangères. La stratégie d'innovation, récemment lancée, devrait relever ces défis.

### Pologne : de la transition aux nouveaux défis de la réglementation

A l'instar des autres pays d'Europe centrale et orientale, la Pologne a connu une profonde mutation dans les années 90 en effectuant la transition d'une économie planifiée à une économie de marché. La libéralisation de l'activité économique et la démocratisation des institutions publiques ont été vigoureuses. Aujourd'hui, la Pologne a une économie de marché qui fonctionne et a donné un cadre démocratique à ses institutions. Le processus d'adhésion à l'UE stimule davantage l'effort de libéralisation et de modernisation. Ce n'est que la «fin du commencement». Il faut consolider les acquis au niveau des performances économiques et mettre en œuvre une nouvelle législation pour relever des défis majeurs. Il faut améliorer la qualité des ressources humaines dans le secteur public et l'efficacité de la réglementation à tous les niveaux d'administration. La libéralisation des monopoles d'État fait ressortir le besoin d'une réforme de la réglementation pour accompagner les changements structurels. Il faut créer un environnement professionnel plus propice à l'esprit d'entreprise. Le message essentiel est de poursuivre la réforme.

### Royaume-Uni : rester à la pointe du progrès : les défis à relever

Le Royaume-Uni présente un contraste stimulant de tradition et de modernité, qui se traduit par un système de réglementation mûr et novateur. L'éventail des réformes opérées est impressionnant. Les réformes permanentes du système de gestion de la réglementation, de la politique et du droit de la concurrence ainsi que des régimes réglementaires des principaux secteurs économiques constituent une base solide pour une réglementation de grande qualité qui contribue à stimuler les performances économiques. Il est un des premiers pays à avoir libéralisé ses entreprises de services publics et défini de nouvelles approches réglementaires pour résoudre les problèmes complexes que pose la gestion des industries de réseau.

Il a été l'un des premiers pays à instaurer un système d'évaluation de l'impact de la réglementation qui, parallèlement à la politique et au droit de la concurrence, fait l'objet d'aménagements constants. Le Royaume-Uni dispose d'un cadre réglementaire qui est l'un des plus favorables au monde à l'ouverture des marchés et à la concurrence à l'échelle planétaire. Il est confronté à des défis caractéristiques d'un régime réglementaire, à la pointe des évolutions. La complexité et la diversité -- des objectifs de la réglementation, de l'architecture institutionnelle et des procédures -- sont des questions essentielles devant être suivies de manière continue. En poursuivant ses efforts, en continuant à relever les défis que pose la réglementation et en remédiant aux insuffisances, le Royaume-Uni parviendra à se maintenir au premier rang dans la gouvernance de la réglementation.

### Turquie: une aide capitale pour la reprise économique

La Turquie est venue tardivement à la réforme de la réglementation. Elle en a pourtant besoin. Depuis 30 ans, l'économie souffre d'instabilité macroéconomique et d'inflation chronique, impliquant les investissements et la croissance. Des structures de gouvernance et de réglementation, inefficaces, ont aussi contribué à la crise de 2001.

Cet examen constate les efforts très encourageants entrepris pour réformer les secteurs économiques clés, l'administration publique et les cadres réglementaires. Ils semblent marquer une nette rupture avec le passé. Des éléments importants, comme une politique de la concurrence claire, sont déjà en place. La lutte contre la corruption figure parmi les priorités et des amendements à la constitution redéfinissent la relation entre les citoyens et l'État. La «dépolitisation» du secteur public et son renouvellement sur la base du mérite sont en cours. La réussite dépendra de façon capitale de la poursuite de la mise en œuvre du programme. Une volonté politique soutenue est indispensable au-delà du redressement consécutif à la récente crise.

### Politiques de régulation dans les pays de l'OCDE : de l'interventionnisme à la gouvernance de la régulation

Au cours des vingt dernières années, peu de réformes du secteur public ont attiré plus d'attention et suscité plus de controverses que celles concernant la réglementation et la gestion de la réglementation. La montée en régime des politiques de réglementation -- une politique explicite visant à améliorer sans cesse les systèmes de réglementation -- montre comment les premières notions de «déréglementation» et de «réduction de la paperasserie» ont vite cédé la place à une notion clé de bonne gouvernance fondée sur la prise de conscience que les pratiques de réglementation peuvent améliorer les performances du marché, l'efficacité du secteur public et la satisfaction du citoyen par le biais d'une combinaison de déréglementation, de réglementation et de recherche d'une meilleure qualité de la réglementation, avec l'appui d'institutions nouvelles ou réformées.

Ce récent rapport illustre l'apparition progressive de cette prise de conscience et sa diffusion. Il décrit l'«état des lieux» dans les pays de l'OCDE qui se sont donné comme programme une politique de réglementation, et il décrit les principaux défis auxquels les praticiens de la réglementation auront à faire face.

## La gouvernance publique distribuée

L'OCDE vient de publier un ouvrage sur «Les autres visages de la gouvernance publique : agences, autorités administratives et établissements publics». «La gouvernance publique distribuée» est un terme créé pour désigner le foisonnement des organisations publiques qui opèrent à une certaine distance des ministères centraux. Dans bien des pays, de tels organismes représentent plus de la moitié de l'emploi public et des dépenses publiques au niveau central, mais ils n'ont pas fait l'objet d'études exhaustives dans une perspective de gouvernance.

Dans la plupart des pays examinés, les gouvernements signalent que la création de ces organismes a été une expérience largement positive. Les examens réalisés montrent que grâce à ces diverses organisations, on a pu faire progresser l'efficacité et l'innovation, rapprocher des citoyens la gestion des services, mettre en place des partenariats plus efficaces entre différents niveaux d'administration, impliquer les citoyens, le secteur privé ou les organisations de la société civile dans la gestion des agences, et permettre aux ministères de se concentrer sur l'élaboration des politiques publiques. En même temps, la priorité consiste moins à créer de nouvelles institutions qu'à s'attaquer au problème du bon équilibre entre responsabilité et autonomie, entre ouverture et gestion de la performance, et à renforcer la capacité de pilotage des ministères. Dans certains pays, des problèmes cruciaux sont aussi apparus au niveau de l'ensemble de l'État : comment préserver la cohérence des actions publiques ou celle de la fonction publique, ou comment maintenir la clarté du mode d'organisation de l'administration ?

Cette publication fournit des informations comparatives sans équivalent sur la gouvernance publique distribuée, et elle examine les problèmes de gouvernance que pose la gestion d'organismes administratifs des pays Membres disposant d'un certain degré d'autonomie. En créant un langage commun et en formulant des concepts communs, elle vise à apporter aux gouvernements et aux experts en gestion publique un outil d'analyse important. Elle présente l'expérience de neuf pays ayant une gouvernance publique distribuée, et tire des conclusions préliminaires des travaux menés à l'OCDE sur ce thème. Pour plus d'informations, veuillez contacter [elsa.pilichowski@oecd.org](mailto:elsa.pilichowski@oecd.org).

## Améliorer la cohérence et l'intégration des politiques pour un développement durable : Liste de critères de référence

Cette liste est un guide à l'usage des décideurs leur permettant d'améliorer la cohérence et l'intégration des politiques en vue de mener une politique de développement durable. Ce n'est pas un assemblage de remèdes instantanés ou de simples recettes. Il s'agit plutôt de s'appuyer sur l'expérience des pays de l'OCDE, qui sont attentifs au fait qu'un développement durable exige de porter une attention particulière aux pratiques de gouvernance, en mettant l'accent sur les principaux obstacles à surmonter au niveau intérieur pour répondre aux défis institutionnels. L'éclairage fourni consiste à esquisser les différents aspects de la cohérence et de l'intégration des politiques. Ces défis institutionnels interpellent non seulement l'administration, mais toutes les parties prenantes : les milieux d'entreprises, les organisations de la société civile et autres organisations civiques. Cette liste de critères devrait aider à mettre en place une gouvernance à long terme pour un développement durable. Pour plus d'informations, veuillez contacter [frederic.bouder@oecd.org](mailto:frederic.bouder@oecd.org).

## La gestion du savoir dans le secteur public

L'enquête OCDE/GOV sur les pratiques de gestion du savoir dans les ministères et agences au niveau central a été lancée en février 2002. Vingt pays participent : Allemagne, Belgique, Canada, Corée, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pologne, Portugal, République slovaque, Royaume-Uni et Suède, avec un taux de participation de 84 %. GOV a reçu au total 168 réponses émanant des ministères des pays participants retenus pour l'enquête.

Les résultats de l'enquête seront discutés à un colloque sur « L'administration apprenante : la gestion du savoir dans l'administration » qui aura lieu au siège de l'OCDE à Paris les 3-4 février 2003. L'objectif de cette réunion est de mettre à la disposition des pays Membres de l'OCDE des instruments permettant d'obtenir de meilleures « institutions apprenantes » en enrichissant la base de savoir de leurs activités et de leurs politiques. L'analyse portera sur les pressions croissantes qu'une économie à forte intensité de savoir fait peser sur les organisations publiques. On examinera également les défis créés par la variété de plus en plus grande des sources de savoir, ainsi que les instruments dont les administrations disposent pour intégrer ce nouveau savoir. En s'appuyant sur l'enquête de l'OCDE sur la gestion du savoir du secteur public et sur les présentations et la discussions d'études de cas concernant certains pays Membres, le colloque tirera des conclusions concrètes sur les réformes possibles, leur enchaînement et les outils disponibles, et présentera des recommandations aux gouvernements. Le texte de l'enquête est disponible sur le site Internet de l'OCDE. Pour plus d'informations veuillez contacter [elsa.pilichowski@oecd.org](mailto:elsa.pilichowski@oecd.org). (tél. +33 1 45 24 76 12) ; ou [dorothee.landel@oecd.org](mailto:dorothee.landel@oecd.org) (tél. +33 1 45 24 82 43).

## Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen

Cette publication présente les communications discutées au Forum Latino-Américain sur la Responsabilité et la Transparence dans le Secteur Public qui a eu lieu les 5 et 6 décembre 2001. Ce Forum a réuni plus de 450 ministres, sénateurs, fonctionnaires, responsables d'entreprises, représentants d'organisations internationales et d'ONG, et journalistes en provenance des pays de l'OCDE, de l'Amérique Latine et de la zone Caraïbe.

Le Forum a approuvé les recommandations reflétant l'expérience commune aux pays Membres de l'OCDE et de l'Organisation des États Américains. La liste qui les contient énumère les principes essentiels et les facteurs déterminants dans trois grands domaines de bonne gouvernance :

- Assurer l'impartialité du processus décisionnel grâce à une politique crédible en matière de conflits d'intérêts.
- Accroître la transparence dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget.
- Promouvoir la liberté d'information, de consultation et de participation des citoyens dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques.

En outre les communications par pays proposent des solutions pratiques adaptés aux environnements administratifs des décideurs et à une société civile exigeante.

Pour plus d'informations, veuillez contacter [jános.bertók@oecd.org](mailto:jános.bertók@oecd.org).

## Examens territoriaux de l'OCDE

Disponible auprès de la Librairie électronique de l'OCDE.

### Examen territorial du Canada

Le Canada se compose de trois macro-régions : une bande méridionale contenant toutes les aires métropolitaines importantes, une zone de régions adjacentes rurales et non métropolitaines, et un sous-continent de territoires septentrionaux lointains. Les disparités entre ces macro-régions persistent, et voire s'aggravent. Des opportunités de croissance sont perdues du fait de ces déséquilibres, et aussi parce que les avantages spécifiques des régions ne sont pas pleinement exploités. Dans bien des régions, la faiblesse de la gouvernance locale fait obstacle à l'apparition de projets issus du terrain, la diffusion des retombées de la R&D dans les PME est lente, et le dialogue entre institutions d'enseignement supérieur et entreprises est médiocre. Ce rapport souligne la nécessité pour les agences fédérales et les ministères sectoriels de veiller sans cesse à la cohérence de leurs politiques vis à vis des trois macro-régions afin de renforcer leur cohésion territoriale et de mieux ajuster leurs programmes aux situations locales.

### Examen territorial de Sienna, Italie

La province essentiellement rurale de Sienna, en Italie centrale, a connu une croissance économique régulière pendant toute la période d'après-guerre. Ce succès a ses racines dans une économie diversifiée reposant sur l'industrie, les services, une agriculture à haute valeur ajoutée et un tourisme dynamique. C'est néanmoins de ces deux secteurs que Sienna tire son principal avantage compétitif : une concentration remarquable de ressources environnementales et culturelles de haute qualité qui font l'originalité de la région. La promotion de diverses initiatives de développement durable a été motivée par la nécessité d'assurer la valorisation et la conservation de cet atout considérable. On le voit particulièrement dans l'effort accompli pour veiller à ce que le développement de la région ne soit pas gâché par l'impact d'un tourisme de masse et d'une offre incoordonnée. Le paysage agraire est également confronté à un avenir incertain dans la mesure où l'essentiel de la superficie agricole utilisée reste dépendant des subventions de l'UE, nonobstant la réussite commerciale de nombreux producteurs. Pour relever les défis du développement durable, il faut que Sienna intègre complètement ses objectifs de développement et les moyens les plus efficaces de les atteindre, en un exercice coordonné de planification à long terme.

### Examen territorial du Mexique

En dépit de la remarquable performance en termes de croissance tirée par les exportations ainsi que les montants impressionnants d'IDE durant les années 90, le Mexique n'est pas parvenu à réduire les disparités sociales et régionales. Un écart persiste entre les différentes régions du Centre-Nord et celle du Sud-Sud-est où la majorité de la population vit toujours dans la pauvreté. La concentration extrême et la dispersion de la population et des activités économiques sont autant de défis politiques à relever pour un développement économique plus équilibré à travers le pays. Cet *Examen territorial du Mexique* évalue la nouvelle stratégie émergente de développement territorial ainsi que les principaux changements en termes de gouvernance qui sont en train d'être introduits, tels que les mécanismes de coordination horizontale et verticale, en même temps qu'un renforcement du fédéralisme financier.

## Renaissance urbaine : Canberra : Un avenir durable

Canberra est à un tournant de son histoire. Elle s'est créée au XXe siècle la réputation d'être un modèle d'urbanisme, mais certains des présupposés qui ont orienté son développement dans le passé ont besoin d'être réexaminés à la lumière des tendances actuelles et des objectifs d'un développement durable. Canberra est devenue une ville dotée d'un esprit entrepreneurial et d'un secteur privé vigoureux qui a des liens avec l'administration et l'enseignement supérieur. Cela fournit aux acteurs locaux l'opportunité de réfléchir soigneusement aux choix stratégiques concernant le meilleur moyen de préserver le haut niveau de vie et la grande qualité du paysage et de l'environnement qui ont été les marques distinctives de sa croissance passée. C'est une ville jeune, innovante, capable de relever ces défis, et bien consciente que cela entraîne des changements. Il faut une nouvelle approche en matière de politique publique et de planification pour créer une ville compétitive et assurée de durer.

## Médiateur européen : rapport annuel 2001

avril 2002 (ISBN 92-95010-19-1, 286 pages)

Le Médiateur Européen a publié son rapport annuel 2001 sous la forme d'une brochure. Le rapport présente une vue d'ensemble de l'activité du Médiateur en 2001 et met en lumière les résultats obtenus pour les citoyens de l'UE. La publication du rapport coïncide avec la 10000<sup>ème</sup> plainte adressée au Médiateur depuis la création du poste en 1995. Disponible en onze langues auprès de :

Le Médiateur Européen

1, avenue du Président Robert Schuman  
F-67001 Strasbourg Cedex, France

Tel. +33 (0)3 88 17 23 13 Fax.+33(0)3 88 17 90 62

E-mail: [euro-ombudsman@europarl.eu.int](mailto:euro-ombudsman@europarl.eu.int)

<http://www.euro-ombudsman.eu.int>

## Building Better Quality Administration for the public : Case Studies from Central and Eastern Europe

Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee) 2002 (ISBN 80-89013-07-4, 236 p.)

Comment la qualité des services fournis par les administrations publiques en Europe centrale et orientale peut-elle être améliorée dans une situation de ressources financières et humaines limitées et d'attentes croissantes des citoyens ? Quels sont les principaux facteurs qui conditionnent le succès des efforts de réforme, et quelles sont les approches les plus prometteuses dans la région ? Ce rassemblement d'articles adopte une démarche comparative en mettant en lumière l'expérience d'un large éventail d'États membres de l'UE, de pays candidats et de pays voisins n'appartenant pas à l'UE. La théorie et la pratique de la qualité dans l'administration publique sont traitées dans quatre grandes sections : concepts de base, méthodes et approches, études de cas par pays, lignes directrices pour l'action. Disponible auprès de :

NISPAcee, Hanulova 5/b

SK-840 02 Bratislava Slovak Republic

Tél. +421-2-64285357 Fax. +421-2-64285557

Mél : [nispa@nispa.sk](mailto:nispa@nispa.sk) <http://www.nispa.sk>

## Administration électronique et réforme des administrations publiques

*La Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE a tenu les 23-24 septembre son troisième Séminaire sur l'Administration Electronique, dernier d'une série organisée dans le cadre du Projet OCDE Administration électronique. Il a rassemblé des fonctionnaires chargés de concevoir, mettre en œuvre et coordonner les initiatives gouvernementales dans ce domaine, ainsi que des experts de l'administration électronique provenant de l'université, du secteur privé et des ONG. L'objectif de la réunion était d'exploiter au maximum les possibilités qu'offre l'administration électronique pour moderniser et réformer l'administration publique – un enjeu hautement prioritaire pour les pays Membres de l'OCDE.*

Guilherme Dias, ministre de la Planification et du Budget du Brésil, a ouvert le séminaire par un exposé consacré à l'incidence de l'administration électronique sur l'administration brésilienne. Le Ministre a souligné combien le gouvernement était convaincu que l'administration électronique était un acteur essentiel de la réforme de l'État, et continuerait de représenter un outil important de l'amélioration de la gouvernance.

Les trois thèmes du séminaire étaient : comment les administrations sont en mesure de s'adapter pour opérer des changements d'organisation, comment elles coopèrent pour offrir des services collectifs dans la continuité et comment elles créent les compétences et les capacités nécessaires pour mettre en œuvre l'administration électronique.

### Principaux constats

La capacité qu'ont les TIC de transformer l'administration a été reconnue. L'administration électronique possède le pouvoir, non seulement d'œuvrer en faveur des objectifs de modernisation du gouvernement, mais de stimuler l'innovation dont le secteur public a besoin pour l'entrée dans la société de l'information. A court terme, l'administration électronique donne l'impulsion à la réforme de l'administration en attirant l'attention de parties intéressées, notamment les responsables politiques.

Le rôle de **coordination** et de **facilitation** de l'administration centrale a été débattu. Certains pays ont évolué vers une centralisation plus poussée pour établir des normes et éviter les doubles emplois. Le principe de subsidiarité n'en reste pas moins important pour ce qui est de préserver l'innovation, la réponse aux attentes et la connaissance du client et la responsabilisation dans la prestation de services.

L'**administration intégrée** est devenue un objectif pour de nombreux pays de l'OCDE. Elle a été définie comme le nombre minimum de points de transaction, sans que l'utilisateur final ait besoin de connaître les structures et fonctions internes des services administratifs auxquels il a affaire. D'autres ont toutefois eu le sentiment que les citoyens ne veulent pas toujours une administration «invisible» dans la mesure où l'imputation de responsabilité s'en trouve diminuée. Les participants ont estimé important de préciser si le but était des *services* ou une *administration intégrés*.

L'intégration des fonctions administratives pour améliorer l'offre de services ne se limite pas aux bureaux des administrations d'Etat, en contact ou non avec le public. Elle implique aussi une meilleure coordination et coopération avec les services homologues **entre niveaux d'administration**.

Les participants ont évoqué le **cadre culturel, juridique et institutionnel** au sein duquel s'opèrent les changements. La responsabilité tend à se répartir entre fonctions et structures verticales traditionnelles, ce qui limite la capacité de l'administration à s'intégrer horizontalement et à fournir des services joints. Sans évaluation de la performance dans les institutions verticales, comment peut-il y avoir une évaluation de la performance dans des structures horizontales ? Les participants se sont également demandés si les pays seront capables de surmonter les barrières juridiques et institutionnelles pour qu'existent les incitations permettant aux gens de travailler non seulement entre niveaux d'administrations et avec d'autres organisations, mais également entre secteur public et secteur à but non lucratif.

La réunion a tenté de s'attaquer à la **définition de l'administration électronique** : où commence-t-elle et où finit-elle ? La question concerne non seulement les

frontières régionales et politiques, mais le moment où l'on doit ajouter (en anglais) le préfixe «e» au mot «government». Les frontières du secteur deviennent en outre plus floues. Nombre de services collectifs sont produits ou co-produits en dehors de l'administration, par le secteur privé et/ou le secteur à but non lucratif. Quelles sont les implications de cette multiplication des liens entre secteurs ?

Les participants ont reconnu l'importance des compétences techniques, et souligné qu'il fallait recruter, perfectionner et fidéliser des personnes sachant gérer l'information et une entreprise. Le séminaire a exploré des stratégies pour combler les lacunes en personnel qualifié dans les organisations -- formation, perfectionnement, voire initiatives moins structurées telles que les partages d'expériences.

### Les suites à donner

L'OCDE va regrouper les conclusions de ce séminaire et des deux précédents pour rédiger un rapport sur l'administration électronique dans les pays de l'OCDE, qui paraîtra en mars 2003. Pour plus d'informations, veuillez contacter [edwin.lau@oecd.org](mailto:edwin.lau@oecd.org). ■

### Optique

Directeur, GOV :

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, Peter Ladegaard,

Edwin Lau, Elsa Pilichowski, Mike

Ruffner, Deok-Seob Shim

Prendre contact avec *Optique* à :

GOV/OCDE

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16 France

Fax +33-1-45.24.87.96

Mél : [pum.contact@oecd.org](mailto:pum.contact@oecd.org)

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

© OECD, 2002