

# Optique

Bulletin de la gestion publique

juin 2001  
numéro 20

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>.

## Nouveau : Transparence budgétaire : Les meilleures pratiques de l'OCDE

La transparence — le degré d'ouverture qui concerne les intentions, la formulation et la mise en œuvre des politiques suivies — est un élément primordial d'une bonne gouvernance. La transparence budgétaire se définit comme le fait de faire pleinement connaître, en temps opportun et de façon systématique, l'ensemble des informations budgétaires.

Les pays Membres de l'OCDE sont à l'avant-garde pour ce qui est des pratiques de transparence budgétaire. Le groupe de travail des Hauts responsables du budget de l'OCDE a demandé au Secrétariat de rédiger un ensemble des meilleures pratiques observées dans ce domaine à partir de l'expérience des pays Membres.

Les Meilleures pratiques se composent de trois parties. La Partie I énumère les principaux rapports budgétaires que les gouvernements devraient établir et les grandes lignes de leur contenu. La Partie II décrit les informations particulières qui devraient figurer dans les rapports. Elles comprennent des informations sur les performances financières et non financières. La Partie III met en lumière les pratiques propres à assurer la sincérité des rapports.

Les meilleures pratiques sont conçues à l'usage des pays Membres et non membres comme un outil de référence utilisable pour accroître leur niveau de transparence budgétaire. Il s'est avéré que les modalités de rapport sont différentes selon les pays, et que les domaines sur lesquels ils souhaitent intensifier le degré de transparence peuvent être différents. Les meilleures pratiques se fondent, pour chaque domaine, sur l'expérience de plusieurs pays Membres. Il doit être souligné que les meilleures pratiques ne sont pas destinées à constituer une norme standard de transparence budgétaire.  
<http://www.oecd.org/puma/budget/>.

## Les tendances budgétaires : un regard vers l'avenir Les Hauts responsables du budget se réunissent à Paris

*Les 21 et 22 mai 2001, les directeurs du budget et autres Hauts responsables du budget des pays Membres se sont réunis à l'OCDE pour tenir leur réunion annuelle. Étaient aussi présents à cette réunion des participants provenant du Brésil, du Chili, d'Israël, de la République populaire de Chine, du Fonds Monétaire International, de la Banque Mondiale, de la Banque Asiatique de Développement, de la Banque Interaméricaine de Développement et de l'UNIFEM (Fonds de Développement des Nations Unies pour les Femmes).*

### Préparer l'avenir

Le contexte actuel de relative abondance budgétaire est assombri par l'ampleur sans précédent des charges financières qui s'annoncent dans les prochaines années, du fait notamment du vieillissement démographique et des dépenses de santé et de retraites dont il s'accompagne. Les délégués ont débattu des mesures de nature à intégrer une optique à plus long terme dans le processus budgétaire. Ils ont noté que les instruments traditionnellement utilisés à cet effet peuvent ne pas être efficaces dans le contexte actuel même s'ils sont mis en œuvre de façon ample et vigoureuse.

### Se focaliser sur les résultats

Un thème important des réformes budgétaires dans les pays Membres a porté sur le passage d'une optique centrée sur les intrants et les contrôles centralisés à une optique qui privilégie les résultats et la flexibilité de la gestion. Les délégués ont discuté des mérites relatifs d'une orientation axée sur les résultats, et plus généralement des pratiques budgétaires axées sur les résultats. Les délégués ont aussi remarqué que le public accorde plus d'attention que par le passé au budget et à ses détails. Cela tient au rôle que joue le budget en tant que document-clé de l'action gouvernementale, mais aussi aux changements intervenus dans la présentation budgétaire, qui est davantage centrée sur les résultats et rend le budget plus accessible au grand public.

### Le rôle du parlement

A la suite du Colloque inaugural des présidents des Commissions budgétaires des Parlements (voir *Optique* n° 19), les délégués ont débattu de l'évolution du rôle joué par le parlement dans le processus budgétaire. On note dans certains pays Membres une tendance du législateur à jouer un rôle plus affirmé dans la politique budgétaire, et des parlements à revoir leur organisation et procédures internes pour la discussion budgétaire.

### La budgétisation aux Pays-Bas

Les examens par pays se sont focalisés sur les Pays-Bas. Ces examens ont pour but de fournir un tableau d'ensemble du processus budgétaire dans le pays concerné, lequel bénéficie de son côté d'un examen par les pairs de sa pratique budgétaire. Le Mexique et la Nouvelle-Zélande ont été les principaux examinateurs du cas néerlandais, et ils ont confirmé l'opinion favorable exprimée dans le rapport du Secrétariat.

### Analyse d'impact budgétaire

Les délégués ont remarqué que les nouveaux instruments d'analyse visant à étudier l'impact du budget sur divers groupes de la population deviennent de plus en plus courants dans les pays Membres. Compte tenu de l'importance accordée à ce thème dans la réunion récente du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, les délégués ont débattu de l'usage de ces instruments d'analyse dans une perspective homme-femme. Le Directeur

Exécutif de l'UNIFEM a prononcé un discours sur ce thème.

### Revue sur la gestion budgétaire

Les communications à cette réunion seront disponibles dans les éditions futures de la *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire* :  
<http://www.oecd.org/puma/budget/>. ■

### ● Une gestion ministérielle moderne

En **Allemagne**, le ministère fédéral de l'Intérieur a retenu la sécurité intérieure comme projet modèle destiné à rendre la gestion ministérielle plus efficiente et plus efficace. La sécurité intérieure est assurée en collaboration avec la Police fédérale des Frontières (BGS), dont les missions concernent la protection du trafic ferroviaire et aérien et celle des institutions fédérales. La BGS est sous l'autorité d'une Direction générale au ministère de l'Intérieur, où les décisions doivent prendre en considération les choix stratégiques à long terme, les réactions à court terme à une modification de la sécurité, la qualité des performances et la nécessité d'appliquer les textes avec des moyens limités. La Direction générale a mis au point un nouveau système d'aide à la gestion des ministères qui intègre à la fois des instruments provenant du « privé » (comptabilité d'entreprise, contrôle de la qualité) et les particularités administratives des ministères. Ce projet identifie systématiquement les facteurs qui influent sur la performance et jouent un rôle essentiel dans la qualité de l'administration (par ex. la satisfaction du personnel). Il permet aussi de prendre des décisions de gestion pertinentes en fonction des buts visés.

#### Contact :

Gernot Achsnich, Chef de projet  
Mél : Gernot.Achsnich@bmi.bund.de ou  
Dr. Michael Stoermer, Arthur Andersen BC GmbH  
Mél : michael.stoermer@de.arthurandersen.com

### ● L'innovation dans le secteur public

La **Norvège** a lancé un programme d'innovation dans le secteur public destiné à accroître l'efficacité de l'administration et à l'adapter aux besoins des citoyens et de l'économie. L'une des réformes structurelles du programme consiste dans la création d'une direction de la Police, qui entrera en application en janvier 2001 sous l'autorité du ministère de la justice. Cette nouvelle direction vise à renforcer la cohérence de l'action gouvernementale dans ce domaine et à mieux focaliser la lutte contre la criminalité.

Le gouvernement a également proposé :

- La création d'une nouvelle administration judiciaire à laquelle le ministère de la Justice n'aura pas le droit d'adresser des instructions. Elle sera régie par son propre conseil d'administration, qui soulignera davantage la séparation des pouvoirs entre le judiciaire et l'exécutif.
- Le transfert à l'État de la propriété et du contrôle des hôpitaux, en créant parallèlement une série d'autorités régionales en matière de santé. Elles auront un statut public et disposeront de leurs propres conseils d'administration. Dans chaque région les hôpitaux dépendront de l'autorité régionale et posséderont leurs propres conseils d'administration. L'État définira le cadre d'ensemble et délèguera aux autorités régionales des pouvoirs étendus en ce qui concerne le mode d'organisation et la gestion quotidienne.
- Une réorganisation des forces armées norvégiennes, qui impliquera une simplification de la chaîne de commandement militaire, une diminution du nombre d'échelons hiérarchiques et une large décentralisation. Un ministère de Défense dûment élargi aura en charge la direction d'ensemble des armées norvégiennes au niveau stratégique.

### ● Luxembourg : moderniser l'État

Le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative a retenu trois domaines prioritaires dans le Programme du gouvernement : fixer le périmètre d'action de l'État et redéfinir ses responsabilités et ses tâches ; moderniser l'État en utilisant les TIC ; aider les citoyens en matière de procédures administratives. Les initiatives prises concernent notamment :

- Un colloque organisé par le ministère et l'Union Européenne en juin 2000, « Best Practices in e-Administration » qui a analysé les relations existant entre les administrations, les citoyens et les entreprises publiques via un échange des meilleures pratiques en matière de TIC.
- L'initiative « eLuxembourg » ([www.eluxembourg.lu](http://www.eluxembourg.lu)) qui débouchera sur de nombreux services électroniques pour les citoyens dans les années à venir.
- La création de bureaux d'assistance en matière administrative (*Bürger-Büro*), ainsi que celle d'un numéro vert gouvernemental et d'un portail dans le cadre de l'administration en-ligne, qui visent à aider les citoyens avec les procédures administratives.

### ● Restructuration du secteur de l'électricité

Le gouvernement **turc** a promulgué en mars 2001 une loi sur l'Électricité dont les points clés sont :

- séparation entre les fonctions de production, de transmission et de distribution ;
- création de l'Autorité de Régulation du Marché de l'Électricité et du Conseil de Régulation du marché de l'Électricité ;
- octroi de licences (nécessité d'obtenir une licence pour l'exercice de chaque activité) ;
- procédures et dispositions en matière de tarification ;
- privatisation (les actifs seront privatisés selon la loi de Privatisation par l'Autorité chargée de la privatisation, sur la recommandation du ministère de l'Énergie et des ressources naturelles ;
- accès des tiers aux systèmes de transmission et de distribution ;
- instauration d'un marché par conclusion de contrats bilatéraux entre opérateurs ;
- liberté de choix du fournisseur de la part des clients.

### ● La réforme de l'administration centrale

En janvier 2001, le **Japon** a lancé sa réforme de l'administration centrale. Les 22 anciens ministères et agences et le Secrétariat général du Gouvernement ont été refondus en 12 ministères et un nouveau Secrétariat général du Gouvernement, de façon à renforcer le rôle dirigeant du Premier ministre et de la fonction gouvernementale. Dans le cadre de cette réforme un nouveau système d'Institutions Administratives Indépendantes – de nouvelles entités semi-administratives distinctes du gouvernement – a en outre été créé en avril 2001. La réforme a également introduit dans l'ensemble de l'administration un système d'évaluation des politiques qui vise à rendre le gouvernement plus efficace, plus efficient et plus soucieux du citoyen. Ont également été établies à l'intention des ministères un ensemble des lignes directrices relatives à la mise en œuvre de leurs évaluations, couvrant leurs objectifs et leurs critères d'évaluation, et s'accompagnant de formules d'évaluation-types relatives aux projets, aux performances et aux évaluations d'ensemble.

### ● Les TIC dans l'administration publique

La **Pologne** a élaboré une « Stratégie de développement de la Société de l'Information en Pologne 2001-2006 - ePologne ». Un Forum de haut niveau sur la Société de l'Information suivra les progrès réalisés quant à la mise en œuvre de cette stratégie dans l'administration publique. D'autres développements concernant les TIC ont trait à la création d'une Autorité de Régulation des Télécommunications, le projet de loi sur la Signature Numérique qui vise à accorder une reconnaissance juridique aux signatures électroniques, et l'adoption de PIONIER, version polonaise de l'Internet Optique. Il est proposé qu'en 2005 les applications de PIONIER couvrent les télécommunications, l'informatique, la formation assurée par Internet, l'enseignement à distance, la gestion de l'environnement, la télémédecine et le travail en équipe. L'administration publique polonaise a déjà mis en application un système national d'identification des personnes ; un nouveau Système d'émission de cartes d'identité et de passeports avec des cartes exploitables sur machine ; un Système d'Enregistrement de l'Administration Fiscale ; un système sécurisé de transmission des données et de courrier électronique ; et l'automatisation des services de main d'œuvre et de sécurité sociale. Toutes les administrations possèdent en outre leurs propres sites Internet fournissant des informations sur leur organisation et leurs activités ; quelques-unes ont également mis en ligne certains de leurs formulaires. Les postes vacants, les concours pour des emplois supérieurs, et les informations relatives à la formation des fonctionnaires sont publiés sur la page d'accueil du bureau de la Fonction Publique. Il y a des projets visant à créer une base centrale de données sur les agents et les postes permettant des échanges d'informations sur les profils d'éducation et sur les possibilités de perfectionnement.

#### Contact :

M. Witold Krajewski, Bureau de la Fonction Publique  
Tél. +48-22-694.66.65, Fax +48-22-694.66.36  
Mél : wkraj@taranis.usc.gov.pl ou

Mme Agnieszka Suska-Bulawa, Conseillère auprès du Président de la Commission d'État de la Recherche Scientifique  
Tél. +48-22-529.27.18, Fax +48-22-625.42.65  
Mél : asuska@kbn.gov.pl

### ● Une administration électronique et moderne

Le 14 mai 2001, le Chancelier d'**Allemagne** Gerhard Schröder a réuni en conférence plus de 200 responsables des administrations fédérales pour discuter de l'initiative BundOnline 2005, qui a pour but de fournir en ligne en 2005 tous les services fédéraux pouvant être mis à disposition via Internet. Pour plus d'informations en allemand et en anglais voir [www.bundonline2005.de](http://www.bundonline2005.de). Dans cette conférence le ministre de l'Intérieur a évoqué la nouvelle loi sur les Signatures numériques et la mise au point de moyens sécurisés de cryptage des communications électroniques. Il a noté que la confiance et la sécurité étaient nécessaires pour qu'une administration puisse fournir grâce à Internet des services non seulement plus rapides, plus simples et moins chers mais en outre avec autant de fiabilité qu'auparavant. Le ministre a également mentionné le nouveau manuel d'administration électronique, qui paraîtra exclusivement sur Internet ([www.bsi.de](http://www.bsi.de)). Le manuel fournit des solutions aux problèmes classiques liés à la mise en œuvre des projets de l'administration, et il s'adresse principalement aux responsables de projets au niveau de la Fédération, des *Länder* et des communes.

### ● Les TIC aux niveaux central et local

En **Norvège**, le ministère du Travail et de la Fonction publique a élaboré un plan d'action visant à répondre aux besoins des agents de l'administration en compétences relatives aux TIC. Le plan confie aux employeurs au niveau local la responsabilité de développer la compétence de leurs agents, l'apport du ministère consistant à établir un cadre adéquat et à prendre les mesures et initiatives nécessaires. On aura besoin dans un proche avenir de spécialistes en TIC à tous les niveaux – diplômés d'université aussi bien qu'ouvriers qualifiés – et dans tous les secteurs. Le plan souligne que pour recruter et conserver des spécialistes en TIC dans le secteur public, les employeurs au niveau local devront faire usage des avantages comparatifs du secteur public : emplois intéressants, une politique du personnel sensible aux considérations familiales, de bonnes possibilités de formation, et insister également sur le fait que le milieu professionnel est un milieu où l'on apprend. Le plan propose en outre de recruter des ouvriers qualifiés comme techniciens de réseau TIC et de leur proposer, le cas échéant, des formations à des qualifications plus hautes. D'autres propositions ont trait à un réseau d'enseignement électronique basé sur Internet, où tous les agents peuvent acquérir des niveaux de compétence en informatique équivalents au Permis de conduire informatique européen, et à l'organisation de cours adaptés à l'intention des fonctionnaires de haut niveau.

#### Contact:

Steinar Johnsen,  
Ministère du Travail et de la Fonction publique  
Mél : steinar.johnsen@aad.dep.no

*Recevoir les informations sur les publications et revues de l'OCDE (dont Optique) avec OECDdirect, notre service d'alerte gratuit : [www.oecd.org/oecdirect](http://www.oecd.org/oecdirect)*

### ● Leaders@e-Government

Le *Centre for Management and Policy Studies* (CMPS) du **Royaume-Uni** a préparé une série de manifestations sous le titre « Leaders@e-Government » pour sensibiliser aux enjeux humains et organisationnels qu'implique la mise en œuvre de l'administration en-ligne. Une brève série de programmes de trois jours a été organisée à l'intention de tous ceux qui ont des responsabilités stratégiques face aux défis du changement qu'entraîne le recours croissant aux médias électroniques. L'accent a été mis sur les problèmes qui se posent au gouvernement du fait des méthodes empruntées aux entreprises, les répercussions en matière de structures et les effets sur les agents de l'administration. Ces sessions ont également permis de réfléchir sur ces problèmes entre collègues et avec des personnes ayant l'expérience de l'administration en-ligne, et de repérer les principaux défis internes que crée la mise en œuvre de l'administration en-ligne. Ces premières séries de programmes s'adressaient aux membres de la haute fonction publique du Royaume-Uni (niveau Directeur général et Directeur). Les manifestations suivantes comporteront des séminaires pour l'ensemble des hauts fonctionnaires, et des conférences pourront être envisagées pour exploiter le succès des sessions précédentes.

#### Contact:

Mél : margaret.saner@college-cmps.gsi.gov.uk

## Améliorer les processus de décision pour un développement durable

Comment pouvons-nous répondre aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ? Telle est la question cruciale que soulève le développement durable, et qui exige d'intégrer pour de bon la politique environnementale, sociale et économique. Près de dix ans après l'engagement pris par les pays de l'OCDE en faveur du développement durable, à la suite de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement tenue à Rio en 1992, les progrès restent partiels et inégaux. Entre 1998 et 2001, l'OCDE a mené à bien des travaux sur le développement durable, travaux qui vont se poursuivre pour la préparation du Sommet Terrestre en 2002 qui aura lieu à Johannesburg.

Parmi les résultats tangibles des efforts de l'OCDE, on citera le rapport récemment publié sur *Développement durable : Quelles politiques ?* et le rapport analytique à paraître sur *Développement durable : Les grandes questions*. Le premier rapport évoque les grandes questions qui se posent en termes d'actions à mener et formule des recommandations concrètes, tandis que le rapport analytique fournit une analyse plus

profonde des principaux enjeux. Les problèmes qu'il est urgent de traiter sont des enjeux de gouvernance primordiaux qui exigent que l'on privilégie les considérations institutionnelles.

Les décideurs soucieux d'agir en faveur du développement durable sont confrontés à la nécessité de renforcer les processus de décision, d'abord parce que la façon dont les gouvernements organisent leurs activités liées au développement durable envoie un signal fort à la société quant au caractère prioritaire qu'ils lui attachent. La seconde raison, encore plus importante, est que des améliorations significatives de la gestion sont nécessaires à tous les niveaux d'administration pour relever efficacement le défi du développement durable. Le secteur public n'est pas seulement un acteur économique important, et tenu par conséquent de « verdir » ses propres activités, car il a aussi la responsabilité de formuler et de mettre en œuvre des politiques de développement durable. Il est tout à fait à même de donner l'impulsion, de définir les bons cadres réglementaires, de faciliter le règlement des conflits entre les parties prenantes et de sensibiliser les citoyens.

[Au Canada], l'élément le plus visible de l'engagement fédéral a été la création de deux institutions chargées expressément de promouvoir le développement durable, à savoir la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie et le Commissaire à l'environnement et au développement durable, ce dernier étant un poste indépendant qui relève directement du Parlement. Ces deux institutions ont donné un élan et ne sont pas étrangères aux démarches consistant à soulever les questions, trouver de nouvelles approches, conclure des ententes et promouvoir la prise de mesures. (*Extrait de l'étude de cas canadienne*)

En mars 2001, l'Allemagne n'avait pas encore entièrement développé de stratégie nationale en matière de développement durable, bien qu'on puisse souligner que des initiatives concrètes ont été prises au cours des dernières années. L'une des plus importantes de ces initiatives est constituée par le Programme de protection climatique d'octobre 2000. (*Extrait de l'étude de cas allemande*)

«Interconnecter» l'administration et promouvoir la nécessaire intégration des politiques publiques en vue du développement durable fait partie intégrante du processus de prise de décision [du Royaume-Uni] et constitue un axe majeur du développement durable comme «catalyseur» d'intégration. L'initiative «ministres verts» constitue une mesure supplémentaire visant à soutenir l'intégration des politiques publiques. Elle cherche à assurer le caractère transversal du développement durable entre tous les ministères, à rendre possible leur coopération et à faciliter les possibilités d'apprentissage à partir de bonnes pratiques. (*Extrait de l'étude de cas du Royaume-Uni*)

On commence à se rendre compte que si elles ne sont pas conçues avec soin et mises en œuvre de façon cohérente, les politiques de développement durable peuvent aisément devenir inefficaces. Pour qu'il y ait développement durable, il faut en fait élaborer des politiques intégrées et efficaces au service d'objectifs économiques, environnementaux et sociaux : cette intégration des politiques ne peut être obtenue que si l'appareil gouvernemental est en mesure de trouver le bon équilibre entre les capacités de pilotage au niveau central et la créativité au niveau local. Le développement durable implique également l'intervention de multiples acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et il réclame donc une transparence accrue et une réelle participation des citoyens. Le développement durable est typiquement une affaire de long terme, alors que dans bien des domaines les pouvoirs publics sont poussés à réagir à court terme, une tendance que renforce le rythme des cycles électoraux. Parvenir à un développement durable réclame donc de la part des gouvernements des efforts spécifiques quant à

l'amélioration de leur capacité à traiter des questions de long terme.

Au cours des deux dernières années, le Service de la Gestion Publique de l'OCDE a mis en lumière les besoins les plus pressants du point de vue de l'amélioration de l'encadrement institutionnel et du renforcement des mécanismes de prise de décision en faveur du développement durable. Le PUMA participe maintenant à l'évaluation des « meilleures pratiques » de gestion qui existent en matière de développement durable, et de leurs implications en termes d'action publique. Outre sa contribution aux deux rapports précités de l'OCDE, PUMA est en train d'éditer une série d'études de cas récentes qui traitent de certains pays de l'OCDE ayant des caractéristiques économiques, environnementales, sociales et culturelles diverses, ce qui permettra d'illustrer les efforts accomplis pour répondre au défi du développement durable

Pour plus d'informations, notamment sur les études de cas, voir <http://www.oecd.org/puma/>. ■

### ● Le marché du travail du secteur public

Aux **Pays-Bas**, un groupe de travail a été chargé d'examiner le marché du travail du secteur public ainsi que la difficulté que l'on a à attirer et à retenir des agents suffisamment qualifiés. Le groupe de travail a été composé de représentants des différentes parties du secteur public et d'experts, sous la présidence du Directeur général de la Gestion et de la Politique du personnel. Des consultations officielles ont été organisées avec les représentants des organisations de fonctionnaires. Le groupe a soumis son rapport début 2001. Il a conclu que « les besoins en ressources humaines vont fortement augmenter dans le secteur public ». Il propose un train de mesures à court et à moyen termes si l'on veut éviter l'augmentation des tarifs ou l'exécution tardive et déficiente des missions :

- Mesures visant à supprimer les goulets d'étranglement spécifiques à un secteur, notamment : amélioration des perspectives de carrière, amélioration des possibilités de combiner travail et tâches familiales, incitations pour retarder l'âge de départ à la retraite, réduction de l'absentéisme pour cause de maladie et amélioration et communication sur le marché de l'emploi et le recrutement.
- Accords sectoriels spécifiques sur les questions mentionnées ci-dessus, ainsi que sur l'allongement de la durée hebdomadaire de travail tout en maintenant les possibilités de choix individuel.
- La création de groupes de travail chargés d'élaborer des programmes d'amélioration dans trois domaines : management et pilotage, nouvelles technologies de l'information et de communication, et rénovation de la gestion des ressources humaines.

**Contact :**

Martin van Rijn, Directeur général de la gestion et de la politique du personnel, Ministère de l'Intérieur  
Mél : martin.rijn@minbz.k.nl

### ● Protéger ceux qui donnent l'alarme

Le *Public Interest Disclosure Act*, qui est entré en vigueur au **Royaume-Uni** en 1999, complète les procédures existantes dans la fonction publique en matière d'alerte aux actes répréhensibles. Cette loi accorde aux agents signalant de tels actes un droit de recours auprès du Tribunal de l'Emploi s'ils ne sont pas écoutés ou pâtissent d'une manière quelconque de leur initiative. Le texte de loi couvre aussi bien les agents du secteur public (à quelques exceptions près, tels que ceux travaillant dans des services de sécurité) que le secteur privé. Il n'introduit pas une protection générale valable en toutes circonstances. La protection ne bénéficie aux donneurs d'alerte et à leurs révélations que s'ils correspondent à une ou plusieurs des conditions fixées par la loi. Un tribunal de l'emploi prendra en considération toutes les circonstances relatives à une révélation (p. ex. l'identité de la personne à qui la révélation a été faite, la gravité de l'acte, la confidentialité, etc.) afin de déterminer si la révélation soit raisonnable ou non. Le texte prévoit le versement d'un dédommagement si un Tribunal constate qu'une personne a été indûment révoquée pour avoir signalé des faits répréhensibles. Le texte de cette loi est disponible à : <http://www.hmso.gov.uk/acts/acts1988/19980023.htm>.

**Contact :**

Sue Gray, Central Secretariat, Cabinet Office  
Tél : +44-20-72.76.24.70 Fax: +44-20-72.76.24.95  
Mél : Sue.Gray@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

### ● Les stagiaires dans la fonction publique

Le ministère **norvégien** du Travail et de la Fonction publique lance un programme de formation dans les ministères destiné à des stagiaires. Son but : attirer dans la fonction publique et perfectionner des individus talentueux ayant fait au moins quatre ans d'études supérieures. Les stagiaires doivent avoir moins de 35 ans, et avoir travaillé moins de quatre ans dans un ministère. Le programme aura une durée de 14 mois, et mettra l'accent sur l'apprentissage par la pratique, les stagiaires passant par trois ministères différents. Outre les stages proprement dits, six séminaires thématiques seront organisés ; ils porteront sur des questions telles que l'administration publique, l'économie, la législation, les défis de la fonction publique norvégienne, la gestion de projet, les réformes à l'étranger, le perfectionnement personnel (les techniques de présentation et de négociation, le fonctionnement en réseau, le déroulement des plans de carrière). Un moniteur sera mis à la disposition de chaque stagiaire pendant toute la durée de la formation. Huit stagiaires seront recrutés dans la fonction publique, tandis que les dix autres auront une provenance différente.

**Contact :**

M. Finn Melbø, Directeur général adjoint  
Ministère du Travail et de la Fonction Publique  
Tél. +47-2-224.48.80 Mél : finn.melbo@aad.dep.no ou  
Mme. Merete Sandstad, Conseillère  
Tél. +47-2-224.49.04 Mél : merete.sandstad@aad.dep.no  
<http://www.odin.dep.no/aad/engelsk/>

### ● L'égalité homme-femme dans la fonction publique

La mise au point et l'adoption d'une nouvelle Politique de l'Égalité à été l'une des mesures majeures proposées dans le rapport *Gender Equality in the Civil Service* sur la sous-représentation des femmes dans les grades élevés de la fonction publique **irlandaise**. Un groupe de travail de haut niveau, présidé par le *Revenue Commissioner*, a déjà bien avancé dans la formulation d'une telle politique. Le groupe a décidé d'établir trois rapports distincts traitant du changement de la politique et des procédures concernant l'égalité homme-femme, à savoir :

- Une nouvelle politique d'égalité entre hommes et femmes ;
- Un guide sur la discrimination positive à l'intention des ministères, intitulé *Making it Happen* ; et
- Une esquisse des mécanismes de répartition des compétences, des responsabilités et du travail de suivi en matière d'égalité homme-femme.

En juin 2000, le gouvernement a adopté le principe d'une nouvelle politique d'égalité entre les hommes et les femmes et a exigé que soient entamées des consultations auprès des syndicats sur la mise en œuvre de la nouvelle politique. Ces consultations sont maintenant bien avancées. Parallèlement, le gouvernement a fixé comme objectif que le tiers des emplois de niveau Assistant Principal soient d'ici cinq ans pourvus par des femmes. Cette nouvelle politique sera probablement adoptée et lancée officiellement dans le courant de cette année.

**Contact:**

Mme Deirdre MacRory, Civil Service Equality Unit  
Ministère des Finances  
Tél. +353-1-639.62.51 Fax: +353-1-639.62.50  
Mél : deirdre\_macrory@finance.irlgov.ie

### ● Partnership Programme

Au **Royaume-Uni**, le *Centre for Management and Policy Studies* (CMPS) a créé un nouveau programme de perfectionnement pour l'encadrement supérieur qui repose sur une série d'études de cas. Le *Partnership Programme* rassemble de hauts responsables de la Fonction Publique, des collectivités locales, du Service national de la santé, de la police, de l'enseignement et du secteur associatif. Un choix d'études de cas « vécues » est proposé aux participants, et leur permet d'examiner les problèmes du point de vue des usagers, des prestataires de services, des gestionnaires et des décideurs. Le programme comprend trois modules s'étendant sur huit jours, et il est de style participatif. L'étude de cas tire les leçons à partir de différents points de vue, sectoriel, organisationnel et individuel. Les ateliers aident les participants à acquérir des capacités qui seront utiles pour travailler en concertation et conduire le changement. Le programme s'adresse aux membres de la haute fonction publique (niveau directeur adjoint), aux directeurs du service de santé, aux officiers de police de niveau ACPO, aux directeurs d'établissements scolaires et aux cadres de direction de l'administration universitaire.

**Contact:**

Mél : [edward.gretton@cabinet-office.x.gsi.gov.uk](mailto:edward.gretton@cabinet-office.x.gsi.gov.uk)

### II Forum global sur la Lutte contre la corruption

Plus de deux mille experts de 180 gouvernements (pays) se sont réunis au II Forum global sur la Lutte contre la corruption et la protection de l'intégrité les 28-31 mai à La Haye aux Pays-Bas. Le dernier jour du Forum, les ministres ont adopté une Déclaration finale qui fournit des éléments pour une convention future de l'ONU contre la corruption. Cette déclaration est fondée sur les résultats des discussions des cinq ateliers, où les participants ont passé en revue les stratégies nationales pour lutter contre la corruption, et ont sélectionné les meilleures pratiques. Pour plus d'information sur le Forum, voir <http://www.gfcorruption.org/index1.htm>. et le site web du PUMA.

### ● Un progiciel pédagogique interactif

Au **Royaume-Uni**, dans la foulée de son nouveau programme *Leaders@e-Government* (voir p. 3) le CMPS met au point un progiciel interactif pour développer l'apprentissage de l'art du commandement. Accessible grâce à une technologie multimédia, il consiste en une série d'activités au rythme autoréglable ce qui permet aux membres de la haute fonction publique et à ceux qui veulent y entrer de passer d'un module à l'autre à leur convenance. Il contiendra également des recommandations sur des activités complémentaires non connectées pour valoriser l'acquis. Ces activités peuvent être assurées par le *College Directorate* du CMPS, des ministères, ou des prestataires extérieurs, et complétées par des activités que l'utilisateur organise par lui-même, par exemple le choix d'un moniteur. Il sera indispensable de consulter et de tester les utilisateurs pour s'assurer que le progiciel répond bien aux besoins. Le CMPS va donc organiser un certain nombre d'ateliers et d'entretiens avec des utilisateurs potentiels. Le lancement du progiciel devrait s'opérer vers la fin de 2001.

**Contact:**

Mél : [Martin.Samuels@cabinet-office.x.gsi.gov.uk](mailto:Martin.Samuels@cabinet-office.x.gsi.gov.uk)

### Generationally-aware Policy : Summary of the 55<sup>th</sup> Report to the Government

Netherlands Scientific Council for Government Policy,  
2000 (70 pages)

Ce livre est une traduction anglaise résumée du rapport sur le caractère durable et équitable de la politique gouvernementale vis à vis des transferts entre générations, que le Conseil Scientifique sur la Politique Gouvernementale a présenté au gouvernement néerlandais en décembre 1999. Le rapport examine les défis auxquels la politique du gouvernement va être confrontée du fait de la combinaison de deux phénomènes, le vieillissement de la population et les modifications dans le cycle de vie des générations successives. Le thème principal du rapport est que le système néerlandais de transferts entre générations est tenable à condition de mener une politique consciente de l'existence des générations. Disponible auprès de :

Scientific Council for Government Policy  
P.O.Box 20004 NL-2500 EA La Haye  
Tél. +31-70-3564600 <http://www.wrr.nl>

### Values in the Australian Public Service

Public Service and Merit Protection Commission  
Australie, 2000 (38 pages, ISBN 0-642-54396-8)

Cette brochure fait partie d'une nouvelle série intitulée « *Values and Conduct* » éditée par la *Public Service and Merit Protection Commission* après l'adoption de la loi sur la Fonction Publique de 1999. Elle fournit aux directeurs d'agence et à leur personnel des conseils et des orientations sur la façon dont les valeurs pourraient être mises en application sur le lieu de travail dans le cadre législatif qui régit l'emploi public. Disponible auprès de :

Public Service and Merit Protection Commission  
Edmund Barton Building, Barton, ACT 2600  
Tél. +61-2-62723699 Fax: +61-2-62723763  
<http://www.psmpc.gov.au/publications/index.html>

### Comparative Performance Measurement

par Elaine Morley, Scott P. Bryant, Harry P. Hatry  
The Urban Institute, Washington, 2001  
(112 pages, ISBN 0-87766-700-4)

Les mesures de la performance prolifèrent à tous les niveaux du secteur public et du secteur à but non lucratif. A mesure que les agences recueillent des données, elles ont commencé – comme d'ailleurs les citoyens qu'elles servent – à s'interroger sur ce qu'elles réalisaient par rapport à des agences similaires. Ce livre est un guide méthodique sur l'utilisation des techniques de mesure de performance comparée, qui servent à améliorer la gestion et le fonctionnement de telle agence ou de telle fonction, à améliorer les décisions touchant les objectifs ou l'affectation des ressources, à faire connaître au public ce qui a été accompli et à lui montrer quels seraient les besoins collectifs à satisfaire. Disponible auprès de :

The Urban Institute Press  
2100 M Street, N.W. Washington DC 20037  
Tél. +1-202-2615744 Fax: +1-202-4675775  
<http://www.urban.org>

## Market Orientation in the Finnish Public Sector : From Public Agency to Privatised Company

par Ari Salminen, Olli-Pekka Viinamäki  
Ministère des Finances/Université de Vaasa  
Finlande, 2001 (83 pages, ISBN 951-804-194-6)

L'orientation vers le marché est un défi majeur pour tous les gouvernements. Quels sont l'arrière-plan international et les effets internes de l'orientation vers le marché dans le secteur public ? Cette étude compare cinq pays (États-Unis, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) et un échantillon de onze organisations finlandaises typiques. Disponible auprès de :

Département de la Gestion Publique  
Ministère des Finances, Helsinki  
Tél. +358-9-160.32.66 <http://www.vn.fi/vm>

## Structure and Operation of Local and Regional Democracy in Greece

Ministère de l'Intérieur, de la Fonction Publique et de la  
Décentralisation, 2000 (26 pages)

Ce bref document décrit la structure et les organes des collectivités locales et de l'administration régionale en Grèce. Le premier niveau englobe les communes et communautés urbaines, le second niveau correspond aux préfectures. On y trouve des détails sur la base juridique (les articles de la constitution) et les principaux textes de loi, les dispositions touchant la participation directe des citoyens aux décisions (par exemple les référendums locaux et régionaux), le statut et les fonctions des élus locaux, la répartition des pouvoirs entre les diverses catégories de collectivités locales et d'autorités régionales, la coopération entre les divers niveaux, le financement, les contrôles, le personnel et les réformes. Disponible auprès de :

Service de la Gestion publique de l'OCDE  
Mél : [pum.contact@oecd.org](mailto:pum.contact@oecd.org)

## Performance Examination : a Means to an End. Contracting Not-for-Profit Organisations for the Delivery of Community Services

Office of the Auditor General of Western Australia,  
Rapport N° 3, juin 2000 (38 pages, ISBN 0-7307-5609-2)

Ce rapport au Parlement de l'état de l'Australie occidentale évalue l'efficacité avec laquelle diverses agences du secteur public ont géré les principaux aspects du recours à des contrats avec le secteur à but non lucratif pour la fourniture de services collectifs. Sont notamment traitées les questions touchant la préparation des marchés, l'organisation des achats, la procédure d'appel d'offres, la gestion des marchés, leur évaluation et leur renouvellement, et le suivi des services, sans oublier les recommandations formulées.

Disponible auprès de :  
Office of the Auditor General of Western Australia  
Tel: +61-8-92.22.75.00 Fax: +61-8-93.22.56.64  
Mél. [info@audit.wa.gov.au](mailto:info@audit.wa.gov.au)  
<http://www.audit.wa.gov.au>

## Quality in Social Public Services

Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie  
et de Travail, 2001 (138 pages, ISBN 92-987-0066-1)

Ce rapport étudie l'impact que les initiatives d'amélioration de la qualité ont eu tant sur les services rendus aux clients que sur les conditions de travail. Il fait la synthèse des études menées sur le terrain dans dix États membres de l'UE, complétées par des recherches sur les cinq autres pays. Il décrit et évalue les améliorations dans le service visant à répondre aux besoins de groupes de clients qui ont habituellement des besoins multiples. Le rapport insiste en particulier sur les initiatives destinées à offrir des services coordonnés et intégrés visant à renforcer le pouvoir de l'utilisateur et à garantir la qualité. Il examine comment de tels changements peuvent aboutir à des services de meilleure qualité, et s'intéresse également aux conséquences pour les travailleurs. Il présente enfin des recommandations et des stratégies concernant l'évolution future des services publics sociaux dans l'UE. Disponible auprès de :

European Foundation for the Improvement of Living and  
Working Conditions  
Wyattville Road, Loughlinstown, Co.Dublin, Ireland  
Tél. +353-1-2043100 Fax: +353-1-2826456  
Mél : [postmaster@eurofound.ie](mailto:postmaster@eurofound.ie)  
<http://www.eurofound.ie>

*Un index des articles parus dans Optique, organisés par  
mots-clés et pays, est disponible (en anglais) sur le site  
web d'Optique : <http://www.oecd.org/puma/focus/>.  
Une version française sera disponible bientôt.*

## The New Public Organization

par Kenneth Kernaghan, Brian Marson, Sandford Borins  
Institute of Public Administration of Canada  
2000 (368 pages, ISBN 0-920715-95-8)

Ce livre explique les concepts et les pratiques qui sont en train de transformer de façon spectaculaire la structure et la culture des organisations publiques. Il décrit également les innovations que les gestionnaires du service public peuvent adapter à leurs organisations, et qui peuvent les inciter à adopter une approche plus novatrice dans la gestion. Les auteurs examinent l'évolution qui mène à la nouvelle organisation publique par des voies telles que le service axé sur le citoyen, la restructuration, le transfert de pouvoir aux agents, les partenariats, l'engagement civique, l'éducation permanente, l'informatique et le renforcement des capacités d'analyse. Le livre s'intéresse aussi bien aux obstacles à la réforme qu'aux voies de sa réussite, et il éclaire non seulement les dimensions politiques et manageriales de la réforme, mais également ses dimensions axiologiques et éthiques souvent négligées. Disponible auprès de :

L'Institut d'administration publique du Canada  
1075 rue Bay Street Toronto, Ontario M5S 2B1  
Tél. +1-416-924.87.87 Fax: +1-416-924.49.92  
Mél : [ntl@ipaciapc.ca](mailto:ntl@ipaciapc.ca)  
<http://www.ipaciapc.ca>

## Coopération avec la Chine sur la réforme budgétaire

Au cours des vingt dernières années la Chine s'est lancée dans une série de réformes économiques de grande ampleur visant à transformer une économie à planification centrale en économie de marché. La modernisation des institutions et des processus budgétaires a toutefois pris du retard par rapport aux réformes économiques d'ensemble, de sorte que le système actuel reflète plutôt les mécanismes en vigueur dans les économies planifiées. Le budget chinois n'a pas le même statut que dans les pays Membres de l'OCDE, où le budget constitue généralement le document de politique gouvernementale le plus important, et représente le principal instrument permettant à la fois de rendre compatibles

les objectifs de l'action publique et d'en assurer concrètement la mise en œuvre. L'importance du budget s'accroît cependant rapidement au fur et à mesure que la Chine s'éloigne de l'économie planifiée. Depuis la crise financière asiatique, elle a fait appel de plus en plus au soutien budgétaire de la demande intérieure pour assurer la croissance.

En 1999, l'OCDE et les autorités chinoises ont lancé un vaste programme de coopération en matière budgétaire, qui s'insère dans le cadre du programme global OCDE-Chine de dialogue et de coopération géré par le Centre de Coopération avec les Pays non Membres de l'OCDE. Ce programme a pour objet de rassembler des hauts responsables des pays Membres de l'OCDE et du gouvernement chinois dans un dialogue sur les politiques à suivre et de procéder à des échanges de connaissances

et d'expériences. L'OCDE et les pays Membres partagent ainsi leur expérience riche et variée avec la Chine. Le Groupe des Hauts Responsables Budgétaires (voir la page un), organe subsidiaire du Comité de la Gestion Publique de l'OCDE, est étroitement associé au suivi de cette activité.

Six manifestations ont été organisées en moyenne chaque année au titre du dialogue OCDE-Chine sur la budgétisation. Du côté de la Chine les principales organisations partenaires sont le ministère des Finances, la Commission du Budget du Congrès National Populaire et la Commission du Conseil d'État chargée de la Réforme du Secteur Public.

Nous remercions le gouvernement japonais pour l'appui qu'il a accordé à cette activité. Pour plus d'informations, contacter [jon.blondal@oecd.org](mailto:jon.blondal@oecd.org).

## Le rapport à paraître sur les relations entre l'État et le citoyen

Les 21-22 juin 2001 le Groupe de travail de PUMA sur le renforcement des liens entre l'État et le citoyen s'est réuni pour examiner la version finale du rapport de PUMA sur « L'association des citoyens à la décision : Information, Consultation et Participation active dans les pays de l'OCDE ». Le rapport représente une source exceptionnelle d'informations comparatives sur les mesures propres à développer l'accès des citoyens aux informations, aux consultations et à la participation aux décisions dans les pays de l'OCDE. Il permet de restituer dans un cadre d'ensemble l'examen d'un large éventail de pays et le repérage des bonnes pratiques et des approches hautement innovantes, notamment quant à l'usage des nouvelles technologies. Le rapport s'accompagne d'une Note de synthèse, et d'un Manuel pratique consacré au renforcement des relations entre l'État et le citoyen, à destination des fonctionnaires des pays Membres de l'OCDE et de ceux qui n'en font pas partie. Rapport et Manuel seront publiés début octobre 2001, et la note de synthèse sera accessible gratuitement sur le site Internet de PUMA.

## Entre autonomie et responsabilité : la gouvernance des agences et autorités publiques

Les 19-20 avril 2001, le PUMA a organisé une réunion d'experts sur la gouvernance des agences et autorités publiques, avec des représentants de l'Allemagne, du Canada, de la Corée, de l'Espagne, des États-Unis, de la France, de l'Islande, de la Nouvelle-Zélande, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Slovaquie et de la Suède. La réunion avait pour but d'examiner les moyens de renforcer les règles de gouvernance (les mécanismes de transparence et de responsabilisation) des organismes publics auxquels il a été accordé un certain niveau d'autonomie de gestion ou d'indépendance politique pour accomplir des missions publiques, notamment en matière de prestation de services, de régulation ou de conseil. Les conclusions de la réunion et les rapports par pays seront publiés sous peu. PUMA compte organiser un forum de haut niveau à l'intention des directeurs d'agences publiques des pays de l'OCDE au premier semestre de 2002. Une réunion centrée sur les mêmes questions sera également organisée à Bratislava pour les pays d'Europe centrale et orientale les 22-23 novembre 2001, à l'invitation du gouvernement slovaque. Pour plus d'informations, veuillez contacter [elsa.pilichowski@oecd.org](mailto:elsa.pilichowski@oecd.org) ou [hae-sang.kwon@oecd.org](mailto:hae-sang.kwon@oecd.org).

*Pour connaître les publications récentes de l'OCDE sur la gestion publique, voir la Librairie électronique de l'OCDE : <http://www.oecd.org/bookshop/publicmanagement>*

## Optique

*Directeur, PUMA :*

A.C. Hutton

*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 Bertok, Jón Blöndal,

Frédéric Boudier, Joanne Caddy,

Liz Dacier, Elsa Pilichowski

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

<http://www.oecd.org/pumafocus>

Imprimé par Actuel Graphic

91969 Courtaboeuf Cedex France

© OCDE, 2001