

Optique

Bulletin de la gestion publique

septembre 2001
numéro 21

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>.

Citoyens-partenaires des politiques publiques

Un nouveau rapport de l'OCDE constate que le fait d'impliquer les citoyens dans la formulation des politiques publiques est un investissement de bonne gouvernance qui crée un climat de confiance à l'égard des pouvoirs publics et renforce les capacités des citoyens, à condition que les gouvernements sachent exactement ce que ces derniers doivent faire et pourquoi. Deux prochaines manifestations visent à amorcer un dialogue avec des organisations de la société civile et à partager les leçons pratiques avec des pays non membres.

Des progrès accomplis

Un rapport de l'OCDE à paraître prochainement, *Des citoyens partenaires : Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques* examine les efforts faits par les gouvernements pour impliquer les citoyens dans la prise de décision et répondre aux nouvelles demandes pour obtenir plus de transparence, de responsabilité et d'ouverture en améliorant l'accès des citoyens à l'information et en accroissant les possibilités de consultation et de participation active à la prise de décision. Le rapport présente un large éventail d'expériences nationales, repère les exemples de bonne pratique et met en lumière les approches novatrices dans les pays de l'OCDE, notamment le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

Ce rapport fait partie d'une «famille» de produits destinés à des publics spécifiques dans les pays membres aussi bien que non membres. Une Note de synthèse (*Impliquer les citoyens*, PUMA n° 10) résume les leçons tirées de l'expérience des pays de l'OCDE et présente à l'intention des hauts responsables un ensemble de principes directeurs ; par ailleurs un Manuel de l'OCDE (*Des citoyens partenaires : information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques*) offre un guide pratique à l'intention des fonctionnaires.

Les leçons de l'expérience

Le rapport contient maintes idées et leçons

pratiques. Les gouvernements doivent veiller à ce que l'information qu'ils fournissent soit objective, complète, pertinente, facile à trouver et à comprendre. Il leur faut également s'assurer que tous les citoyens sont traités sur un pied d'égalité quant à l'accès à l'information et à la possibilité de participer au processus de décision. Les citoyens doivent posséder des droits clairement définis, conférés par la loi ou par l'exécutif, touchant l'accès à l'information, la consultation et la participation au processus de décision. Les gouvernements se doivent en même temps de coordonner les différents ministères pour veiller à la cohérence de leurs actions et diminuer le risque de « lassitude de la consultation » de la part de citoyens inondés d'informations et auxquels différentes administrations demandent de réagir à la même question. Il existe un large éventail d'instruments traditionnels pour informer, consulter et impliquer les citoyens dans la formulation des politiques (brochures, auditions publiques, réunions de concertation), mais ils sont de plus en plus complétés par les moyens puissants de transmission de l'information et de consultation en ligne qu'offrent les TIC.

Dialogue avec la société civile

Le Service de la Gestion Publique de l'OCDE cherche maintenant à nouer un dialogue avec la société civile, à diffuser les principaux résultats obtenus et à partager avec les pays non membres les leçons

pratiques à en tirer. Les principaux objectifs sont les suivants :

- **Dialogue** : Les points saillants du rapport ont été présentés à plusieurs réunions nationales et internationales de fonctionnaires des pays Membres et non membres (ex. Corée, Slovaquie). Il en sera également question à deux prochaines manifestations de l'OCDE : le Forum de l'OCDE sur la Modernisation des pouvoirs publics (Paris, 6-7 novembre 2001), et le Forum organisé par l'Initiative de l'OCDE en direction des pays non membres dans le domaine de la gouvernance, qui porte sur l'instauration de la Responsabilité et de la Transparence dans les secteurs public et privé (Brasilia, 5-6 décembre 2001). Une Table Ronde internationale est également en préparation, associant des représentants de l'Etat et de la société civile. Elle aura lieu en 2002.
- **Diffusion** : Une étape importante dans la mise des résultats à la disposition d'un large public sera la publication en ligne (anglais et français) de la Note de synthèse et du Manuel sur les pages Web du PUMA (<http://www.oecd.org/puma/citizens>). De plus, nous recherchons des partenaires pour des traductions dans d'autres langues importantes (notamment l'espagnol, le portugais et le russe) ainsi que pour la diffusion auprès de pays non membres (par ex. le programme SIGMA du PUMA, Banque Asiatique de Développement, Institut de la Banque Mondiale).

Pour plus d'informations, veuillez contacter joanne.caddy@oecd.org. ■

Dix points à garder à l'esprit pour renforcer les relations entre l'administration et les citoyens

1. Prenez cela au sérieux
2. Placez-vous d'abord du point de vue du citoyen
3. Respectez vos engagements
4. Prenez garde au calendrier retenu
5. Soyez créatif
6. Ayez le souci de conserver l'équilibre entre intérêts divergents.
7. Préparez-vous aux critiques
8. Impliquez vos collaborateurs dans le processus
9. Élaborez une politique cohérente
10. Agissez dès maintenant

Extrait du Manuel de l'OCDE :
Des citoyens partenaires : Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques

●Préparer l'avenir

En janvier 2001, le gouvernement **danois** a publié *Investing in Denmark's Future*, dans lequel il a présenté sa politique d'investissements publics pour les dix années à venir. Dans ce domaine, le Danemark est confronté à un certain nombre de défis et d'opportunités. Un premier défi concerne la satisfaction des demandes résultant du nombre croissant de personnes âgées, et les possibilités limitées de créations d'emplois tenant au faible taux de chômage et à la baisse du nombre de personnes en âge de travailler. Un autre défi résulte du passage à la société de la connaissance, avec les nombreuses possibilités technologiques qu'offrent notamment les TIC. La croissance économique et la demande incessante de services de meilleure qualité créent un autre défi. Le gouvernement compte mettre l'accent sur les projets d'investissement répondant aux objectifs suivants : mettre le Danemark au premier rang en ce qui concerne les TIC et la société de la connaissance; obtenir un secteur public plus efficient où l'utilisation des TIC libèrera des ressources permettant de fournir davantage de services ; entretenir et développer les infrastructures publiques (routes, hôpitaux, etc.) ; et améliorer la qualité des services publics.

Contact : Jacob Hald (voir détails ci-dessous)

●Un avenir durable

En janvier 2001, le gouvernement **danois** a fait connaître ses ambitions concernant le développement du pays dans *A sustainable future – Denmark 2010*. Il veut que le Danemark évolue de manière à ce que la société de solidarité continue à se développer sur une base durable. Il entend, dans ce but, améliorer la qualité des domaines clés de la société de solidarité tels que l'éducation, la santé, la prise en charge des enfants et des personnes âgées ; assurer un taux d'emploi élevé ; parvenir à une croissance des salaires réels ; et permettre l'augmentation de la consommation privée et de l'épargne. Il compte atteindre ces objectifs dans la stabilité des prélèvements fiscaux. La dette publique devra être diminuée de moitié, et la dette extérieure apurée.

Pour le gouvernement il y a là deux enjeux majeurs, étant donné le vieillissement de la population :

- des dépenses accrues sur les pensions, maisons de retraite, etc. ;
- la difficulté de dégager des recettes fiscales pour assurer ne serait-ce que le maintien des services publics au niveau actuel.

De tels défis vont lourdement peser sur la définition des priorités si l'on veut préserver sur le long terme l'actuelle société de solidarité. Il est donc indispensable d'apurer maintenant une grande partie de la dette publique de façon à ce que l'argent aujourd'hui dépensé en intérêts versés puisse servir à faire face aux charges croissantes de retraites, de soins à domicile, etc. Cela interdira donc toute diminution globale des impôts. Il faut également que le marché du travail devienne plus attirant pour les plus de 50 ans de façon à ce que moins de gens choisissent de partir prématurément à la retraite. Le secteur public doit poursuivre sa modernisation afin de devenir plus efficient.

Contact :

Jacob Hald, Chef de Section

Ministère des Finances

Christiansborg Slotsplads 1, DK-1218 Copenhague K

Tél. +45-33-92.33.33

●Réforme des lois de finances

Une loi portant réforme de l'ordonnance, vieille de 40 ans, relative aux lois de finances a été récemment votée en **France**. Le texte vise deux objectifs : renforcer l'information et le contrôle parlementaire au sujet des questions fiscales, et moderniser la gestion publique. Elle aura les conséquences suivantes :

- **Certification par la Cour des Comptes** de la régularité, de la sincérité et de la fidélité des comptes de l'État.
- **Amélioration de l'information du Parlement** sur les mouvements de fonds, l'octroi de garanties, les affectations d'impôts, la situation financière et patrimoniale de l'État.
- **Distinction entre budget et compte**. Le budget sera présenté, adopté et exécuté en caisse. Les comptes seront élaborés selon les principes du plan comptable général.
- **Budgétisation orientée vers les résultats**. Au lieu de voter sur un grand nombre de chapitres budgétaires, le Parlement votera sur un nombre plus limité de programmes. Les gestionnaires disposeront d'une plus grande autonomie pour répartir les crédits au sein de chaque programme. Les dépenses de personnel seront toutefois plafonnées.
- **Responsabilité des gestionnaires**. En contrepartie de cette autonomie accrue les gestionnaires seront responsables des résultats obtenus.
- **Gestion des performances**. Chaque ministère devra fournir un rapport annuel de performance où figureront, pour chaque programme, les objectifs, les résultats, les indicateurs et les coûts associés, ce qui permettra de vérifier l'efficacité de la gestion publique.

L'application de la loi se fera par étapes successives, et ne sera donc vraiment achevée qu'en 2005, lors de la préparation du budget pour 2006.

Contacts :

Pierre Séguin

Délégation interministérielle pour la réforme de l'État

Mission service à l'usager et management public

Mél : p.seguin@dire.pm.gouv.fr

Tél. + 33-1-42.75.88.66 Fax : +33-1-42.75 83.85

ou

Jean-Claude Morel,

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Direction du budget - bureau 1B

Mél : Jean-Claude Morel@budget.finances.gouv.fr

Tél : +33-1-53.18.70.34 Fax +33-1.53.44.67.46

●Un système d'évaluation des politiques

Dans le cadre de la réforme des administrations centrales au **Japon** un système d'évaluation globale des politiques vient d'être introduit en janvier 2001, afin de vérifier que les ministères appliquent comme il convient la politique gouvernementale. Ces Directives gouvernementales en matière d'évaluation contiennent des objectifs et des critères, ainsi que des formules-types d'évaluation des projets et des performances, et d'évaluation globale. Le gouvernement projette également de soumettre au Parlement un projet de loi destiné à renforcer l'efficacité et la fiabilité de ce système.

● Formalités administratives : le secours de «HELP»

En **Autriche**, l'administration a mis au point «HELP», une plateforme basée sur l'Internet qui fournit des services aux citoyens en tant que clients. Les informations et services ainsi dispensés émanent des ministères, provinces, communes et autres institutions de l'ensemble du pays. Ils sont regroupés autour d'« événements » tels que naissance d'un enfant ou obtention d'un passeport ou d'une carte d'identité, ou de situations du genre surendettement personnel. Sur ce site, on trouve à la fois les informations générales et les documents essentiels. Les terminaux ont été installés dans des locaux administratifs, de façon à assurer un accès à tous les citoyens. Au début de l'année, le gouvernement a mis sur pied un partenariat grâce auquel les citoyens peuvent imprimer les documents dont ils ont besoin ou obtenir des renseignements auprès des bureaux de tabac (1000 d'entre eux participent à l'heure actuelle à cette expérience). On a, en outre, lancé sur le même modèle «HELP-business», qui couvre 30 cas de figures ou problèmes concernant les entreprises, et un « registre interactif » où les autorités compétentes donnent une réponse rapide à chaque question posée. On a aussi mis récemment au point «@mtsweg-online», où des formulaires peuvent être directement obtenus, remplis et expédiés par voie électronique.

● Un portail pour l'administration électronique

En liaison avec le Troisième Forum mondial sur l'administration électronique comme instrument de la démocratie et du développement qui s'est tenu à Naples en mars 2001 (voir *Optique* n° 19), le gouvernement **italien** a lancé un portail de l'administration électronique, <http://www.egov.it>, pour encourager le développement des applications télématiques dans les administrations et assurer un partage mondial des possibilités de l'administration électronique. Ce portail fournit une présentation du secteur des sites Internet de l'administration électronique, qui se développe rapidement, et il donne accès à 1000 sites qui sont brièvement décrits. Un annuaire des institutions fournit par ailleurs un accès direct à 10.000 autres sites d'administration électronique dans le monde. Les sites sont classés par pays et par thème. D'autres sections du portail permettent d'échanger informations et expériences, et donnent les contributions présentées au Forum, ainsi que des références de publications scientifiques traitant de l'administration électronique.

Contact :

Mél : info@egov.it

● Achats électroniques dans les administrations

En **Irlande** une commission interadministrative comprenant des représentants de l'Etat, des collectivités locales et des secteurs de la santé et de l'éducation continue ses travaux sur la création d'un outil d'achats électroniques pour le secteur public. Une étude pour repérer et analyser les enjeux et définir une stratégie adéquate a été effectuée. Dans une première phase, on a récemment créé un portail provisoire des Possibilités de Fournitures pour le Secteur Public contenant des annonces d'appels d'offres et les documents d'accompagnement. La mise en œuvre à titre expérimental du Système d'achats est prévue pour le milieu de 2002.

Contact :

Dolores Rooney, Assistant Principal, CMOD,
Dep. of Finance, Lansdowne House, Dublin 4
Tél. +353-1-604.51.02 Fax. +353-1-668.21.82
Mél : Dolores_Rooney@cmof.finance.irlgov.ie

● Réduire la paperasserie

En **Irlande**, le programme important de réforme de la réglementation, dont l'objectif initial était l'allègement des formalités, a été élargi à des questions telles que l'amélioration de la compétitivité et la diminution du poids de la réglementation pour les entreprises et les citoyens qui ont à l'appliquer. Des progrès ont été réalisés dans le cadre du Programme d'action *Reducing Red Tape* lancé en juillet 1999 :

- La législation en vigueur existe sous format électronique, et dans le cadre de leur stratégie *e-Public Service*, les ministères et services de l'État vont de plus en plus utiliser l'Internet pour publier les textes réglementaires, formulaires et documents explicatifs.
- De nouvelles directives gouvernementales obligent les ministères et services de l'État à utiliser une liste de critères de qualité de la réglementation pour tout projet de loi.
- Le Bureau de la Révision Législative au ministère de la Justice prépare un vaste programme de reformulation des lois qui entrera en vigueur dans le cours de l'année sous réserve de l'adoption du projet de loi correspondant.
- Les ministères et services de l'État ont été priés d'examiner les lois et décrets relevant de leur compétence pour identifier les révisions, abrogations et regroupements éventuels.
- Un Bureau de la Réforme de la Réglementation a été créé dans le Département du Premier Ministre pour coordonner la mise en œuvre du programme de réforme.

L'année dernière, la principale composante de la réforme a été la participation de l'Irlande à un examen de la réforme de la réglementation de l'OCDE, qui a fait l'objet d'une présentation au Premier Ministre en avril 2001 (voir encadré). Le gouvernement a souhaité un tel examen pour aider à identifier de façon objective les meilleures pratiques en matière de réforme de la réglementation.

Contact :

Dermot Curran, Department of the Taoiseach,
Government Buildings, Upper Merrion St., Dublin 2
Tél. +353-1-619.40.23 Fax. +353-1-619.42.39
Mél : dermot_curran@taoiseach.irlgov.ie

Publications sur la réforme réglementaire

L'OCDE a récemment publié deux livres sur la réforme de la réglementation. Ils sont en vente à la Librairie électronique de l'OCDE (<http://www.oecd.org/bookshop>).

La réforme de la réglementation en Irlande

Ce rapport, le dernier de la série des examens de l'OCDE de la Réforme de la Réglementation, présente une évaluation approfondie de la réforme de la réglementation en Irlande dans des domaines comme la qualité du secteur public, la politique de la concurrence et sa mise en œuvre, et l'ouverture des marchés.

La paperasserie vue par les entreprises:

Les charges administratives et réglementaires des petites et moyennes entreprises

Ce rapport s'appuie sur les résultats d'une enquête menée auprès de 8 000 entreprises. Il fait le point sur la qualité, la mise en œuvre et le poids de la réglementation et des formalités administratives dans les domaines de l'emploi, de l'environnement et de la fiscalité. Il permet, pour la première fois, de comparer systématiquement des données émanant de 11 pays de l'OCDE.

Données sur les salaires et l'emploi dans le secteur public

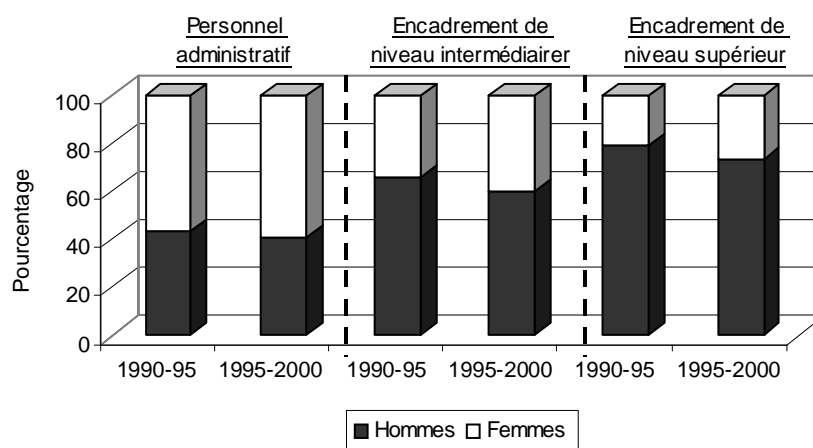
Conscients des enjeux stratégiques de la connaissance des ressources de leur nation, les états ont largement investis dans les statistiques nationales. L'effort de collecte d'informations a cependant tardé à atteindre leurs structures propres.

Depuis 1993, le Service de la Gestion publique (PUMA) de l'OCDE poursuit la mise à jour et la gestion de la base de données annuelle sur les salaires et l'emploi dans le secteur public (PSPE) afin de satisfaire la demande croissante d'informa-

tion concernant ces statistiques. Cette base de données étant unique, aucune autre organisation dans le monde ne dispose de statistiques de cette nature.

Le dernier questionnaire PSPE (de décembre 2000, auquel 23 pays ont répondu) s'est intéressé à de nouveaux champs tels que la représentation hommes-femmes aux différents niveaux de responsabilité, le taux d'emploi par classe d'âge, ou encore la répartition des fonctionnaires dans chaque ministère.

Graphique 1. Evolution de la représentation des deux sexes aux différents niveaux de responsabilité



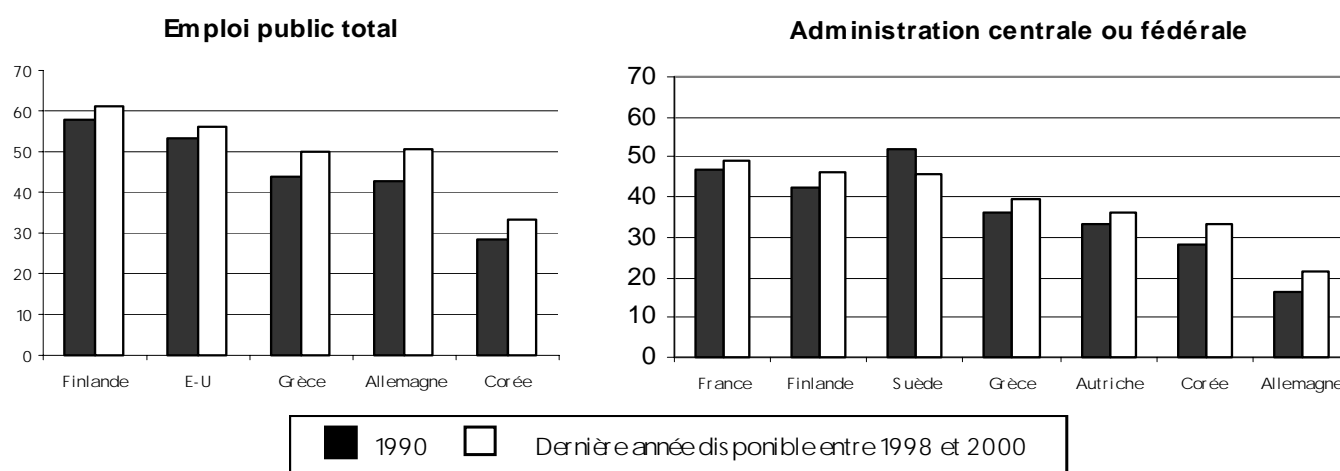
Le graphique 1 montre la part de l'emploi en fonction du sexe et des responsabilités exercées (moyenne arithmétique des taux de onze pays de l'OCDE). Cet indicateur nous permet d'obtenir la tendance générale de l'évolution de la participation des femmes dans le secteur public. Même si la part de la participation des femmes a augmenté dans tous les niveaux de responsabilité au cours de la dernière décennie, elles sont toujours sous représentées au niveau de l'encadrement. Si l'on examine les résultats au cas par cas on constate de très grandes différences entre les pays Membres.

Le graphique 2 montre l'évolution de la part des femmes dans le secteur public depuis 1990, dans certains pays de

l'OCDE. Il faudrait noter que certains champs d'activité regroupant traditionnellement un grand nombre de femmes, tels que l'éducation ou la santé, ne sont pas repartis de la même façon entre les secteurs public et privé selon les pays. Ceci peut engendrer des erreurs d'interprétation dans les comparaisons internationales. Les données montrent surtout l'évolution dans un même pays.

Les tableaux présentant ces résultats, ainsi que de nombreuses autres comparaisons internationales de l'emploi et des rémunérations dans le secteur public sont disponibles sur le nouveau site de l'OCDE au <http://www.oecd.org/puma/>, sous la rubrique «Statistiques». ■

Graphique 2. Part des femmes dans l'emploi public (%)



● Réforme de la politique du personnel

En février 2001, la Commission Européenne a adopté plusieurs documents pour améliorer la politique du personnel traitant :

- **Structure des carrières** : remplacer 4 catégories de postes par 20 échelons d'avancement, diminuer le nombre d'augmentations fondées sur l'ancienneté, et introduire les modes de rémunération pour les agents ayant soit des responsabilités politiques ou financières particulières soit de lourdes charges de travail.
- **Notation et promotion annuelles** : définir les tâches des agents par des descriptions systématiques de poste. La promotion se fera en fonction du mérite de l'agent, par un système de points.
- **Formation et perfectionnement** : nécessité d'une formation pour tous les nouveaux agents et pour ceux exerçant des responsabilités particulières ; création d'une carte personnelle et d'un passeport de formation retraçant l'historique de la formation passée de chaque agent ; augmentation du budget de la formation.
- **Mobilité et orientation professionnelle** : introduction d'une mobilité structurelle pour encourager le personnel à changer régulièrement de poste ; fixation de la période optimale pour occuper un poste ; repérage des postes sensibles ne pouvant être occupés que pour une durée déterminée ; développement des détachements à l'extérieur de la Commission.
- **Recrutement et sélection** : multiplication des concours comme mode de recrutement des spécialistes, recours à une présélection par ordinateur, et renforcement de la coopération entre les institutions de l'UE en matière d'embauche.
- **Système de gestion** : nouvelles règles et procédures de nomination, période d'essai pour les cadres moyens et supérieurs, révocation des cadres professionnellement faibles, création d'un nouveau système de notation pour l'encadrement supérieur.
- **Problèmes de performance** : suivi attentif des cas de performance insuffisante, instauration de nouvelles procédures pour les agents professionnellement incompetents.
- **Collaborateurs non permanents** : fixer des nouvelles règles pour les experts nationaux détachés par les Etats membres et pour les agents auxiliaires, créer un type de personnel non permanent (sous contrat) pour remplacer les agents auxiliaires.
- **Traitement, primes, remboursement de frais et pensions** : maintien du mode actuel de calcul du traitement, modification d'un certain nombre de primes et de remboursements de frais, et création envisagée d'un fonds de pension pour les fonctionnaires à partir du 1^{er} janvier 2005.

● Observatoire de l'emploi public

En France, un Observatoire de l'emploi public a été créé en septembre 2000. Il a 3 missions :

- Accroître la transparence quant à l'ampleur des effectifs par un meilleur système de recueil des données sur l'emploi public ;
- Développer la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences pour anticiper les besoins et éviter les emplois précaires grâce à une adaptation des embauches aux besoins.
- Mener des études prospectives sur l'emploi public et les qualifications (évolution future du marché du travail, conséquences de l'apparition de nouveaux métiers sur l'organisation du travail).

Contact :

Catherine Zaidman, Observatoire de l'emploi public, DGAFP
Tél. +33-1-44.75.80.24 Fax : +33-1-42.75.88.68
Mél : c.zaidman@dgafp.pred.gouv.fr

Rapport à paraître : Comment renforcer la compétitivité de l'employeur public ?

Les pays Membres de l'OCDE sont confrontés à des difficultés de recrutement et de maintien du personnel hautement qualifié dans les administrations publiques. Le projet du PUMA sur la Compétitivité de l'Employeur Public a pour but de trouver des stratégies et des politiques qui permettent efficacement de renforcer la compétitivité des employeurs publics et d'encourager les méthodes adoptées en vue d'augmenter le professionnalisme dans le secteur public. Une réunion d'experts a été tenue sur ce thème en avril dernier à Paris, où les pays ont exposé les difficultés rencontrées et les stratégies en cours d'adoption. De la réunion, il ressort au total que de multiples aspects, outre la rémunération, sont déterminants pour recruter et retenir le personnel qualifié et compétent. Parmi ces aspects, il faut citer les efforts visant à rehausser l'image de l'employeur public et à renforcer les méthodes de gestion des ressources humaines. Un rapport sur le projet et les études par pays exposé en réunion sera publié ultérieurement cet automne sur le site Web du PUMA. Pour de plus amples informations sur le projet, prendre contact avec Kirsi Aijala (kirsi.ajala@oecd.org).

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

Vient de paraître : Le secteur public au XXI^e siècle : repenser le leadership

Les pays Membres de l'OCDE s'aperçoivent que leur pratique du service public n'est pas en phase avec les besoins d'aujourd'hui et de demain.

Ce qui est généralement incriminé, c'est un manque d'adhésion aux valeurs fondamentales du service public et un manque d'attention à l'intérêt des citoyens qu'il est censé servir. Il semble que la réponse consiste généralement à s'efforcer de développer l'art de conduire. De plus, à l'heure de la mondialisation, de la décentralisation et de l'économie fondée sur le savoir, les autorités publiques doivent réorganiser la conduite du secteur public pour faire face à de nouveaux défis. Dans cet environnement, les responsables du secteur public doivent assumer de nouveaux rôles, notamment celui d'agent du changement, d'artisan de progrès d'efficacité, de coordinateur de l'action publique et de gardien des valeurs du service public. De nombreux gouvernements de pays Membres de l'OCDE élaborent de nouveaux modèles de conduite du secteur public.

Composé d'un rapport de synthèse et de six études par pays, ce livre est le premier à examiner les problèmes de fond que pose l'art de conduire dans l'ensemble des pays Membres de l'OCDE, notamment les stratégies et les méthodes qu'adoptent les autorités publiques, ainsi que les enseignements qui se dégagent aujourd'hui de l'expérience acquise dans les différents pays. Ce livre sera disponible à la librairie en ligne de l'OCDE : www.oecd.org/bookshop/.

Gestion de la performance et budgétisation : où en est-on ?

Depuis le début des années 90, presque tous les pays Membres de l'OCDE se sont attachés à améliorer la qualité de la dépense publique en mettant l'accent sur leurs modes de gestion et de budgétisation. Les approches adoptées quant à la mise en œuvre ont été très diverses, car elles ont pris en compte les capacités, les cultures et les priorités de chaque pays. En dépit de ces différences, la similitude du cadre conceptuel et des réflexions qui sous-tendent les réformes a permis de procéder à des comparaisons pleines d'enseignements.

Au fur et à mesure que mûrissent les réformes axées sur les résultats, les questions de mise en œuvre commencent vraiment à se poser au niveau des organisations, agences et ministères sectoriels, et il devient nécessaire d'aller au-delà du discours sur la réforme pour observer la réalité de l'exécution. Les réformes de la gestion privilégiant la notion de résultat ont-elles changé les choses dans le secteur public ? Avec quelles incidences, positives ou négatives ? A quelles conditions la gestion par les résultats réussit-elle ? Y a-t-il des différences selon les secteurs ? Les chercheurs qui observent les réformes de la gestion du secteur public critiquent celles réalisées par certains pays Membres.

Quelles sont ces critiques, varient-elles selon les pays, et sont-elles justifiées ? Certaines réformes impliquent la transmission au Parlement de rapports sur la performance du secteur public : les parlementaires s'y intéressent-ils, et l'information transmise est-elle adaptée à leurs besoins ?

Le PUMA monte une réunion d'experts à l'intention des praticiens de l'administration dans les pays Membres. Elle portera sur la façon dont les réformes visant à renforcer la Qualité de la Dépense du Secteur Public sont mises en œuvre dans les organisations du secteur public, en dégageant les défis et les problèmes et en réfléchissant aux moyens d'y faire face.

La réunion aura lieu en février 2002 à Paris, au siège de l'OCDE. Les invitations seront envoyées aux membres du Comité du PUMA et aux Hauts Responsables du Budget de tous les pays Membres de l'OCDE. Les participants à la réunion sont invités à présenter des communications sur les expériences de leurs pays respectifs. Les conclusions tirées de la réunion seront disponibles au printemps 2002.

Pour de plus amples informations veuillez contacter Jens Kromann Kristensen à jens.kristensen@oecd.org, tél. +33-1-45.24.18.35, fax +33-1-45.24.17.06.

Forum sur la responsabilité et la transparence dans le secteur public

5-6 décembre 2001, Brasilia

L'OCDE, en collaboration avec l'Organisation des États Américains (OEA) et le gouvernement brésilien, organise un Forum sur l'Instauration de la Responsabilité et de la Transparence dans le Secteur Public. L'objectif visé est d'organiser un dialogue entre hauts fonctionnaires et ministres afin d'appuyer les efforts faits par les pays de l'OEA pour définir et appliquer des mesures préventives à l'encontre de la corruption, dans le cadre de la Convention Interaméricaine contre la Corruption. S'appuyant sur l'expérience des pays de l'OCDE, le Forum aidera à l'élaboration d'une série de lignes directrices susceptibles d'éclairer et d'encourager les efforts des pays d'Amérique latine vers plus de transparence et de responsabilité, et de diminuer l'ampleur et le risque de corruption interne dans l'administration publique.

Pour plus d'information, prendre contact avec janos.bertok@oecd.org.

Abonnez-vous à *Optique et autres revues de l'OCDE* électroniquement: <http://www.oecd.org/oecddirect/>
Remarque : Si vous êtes déjà abonné à *Optique*, vous devez vous réabonner à *OECDdirect*.

Para recobrar la confianza en el gobierno : Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público

Jorge A. Chávez Presa

Fondo de Cultura Económica, Mexique, 2000
(ISBN 968-16-6311-X, 336 pages)

Le manque de confiance que les gouvernements suscitent est une des caractéristiques les plus évidentes des sociétés démocratiques de ce début de siècle. D'après l'auteur de ce livre, au Mexique ce manque de confiance découle du peu de transparence qui entoure les processus gouvernementaux, et notamment de la préparation du budget fédéral.

Ce livre offre de nouvelles idées ainsi que des conseils pour les fonctionnaires aux niveaux fédéral, de l'État et local en vue d'une préparation plus efficace et transparente du budget. Il vise également à aider les politiciens, les administrateurs et le public à mieux comprendre le fonctionnement du gouvernement, à travers sa fonction budgétaire. Disponible (en espagnol) auprès de :

Fondo de Cultura Económica
Carretera Picacho-Ajusco, 227, 14200 Mexico, D.F.
<http://www.fce.com.mx>

Enquête sur la gestion des connaissances

Le Service de la Gestion Publique de l'OCDE (PUMA) va lancer une enquête sur les pratiques de gestion des connaissances dans le secteur public des pays Membres de l'OCDE. Ce sera la première enquête comparative de grande ampleur réalisée sur ce thème dans le secteur public. Ses deux objectifs sont d'analyser l'état des lieux en ce qui concerne les pratiques de gestion des connaissances en usage dans les ministères centraux, et d'effectuer des comparaisons entre pays et entre secteurs quant à la mise en œuvre des stratégies de gestion des connaissances au sein des organisations publiques. Le PUMA a l'intention d'envoyer le questionnaire à des coordinateurs bien identifiés dans chaque pays vers la fin 2001, et de présenter une première synthèse de cette enquête au colloque qu'il organisera en 2002 sur « L'Administration Apprenante ».

Pour de plus amples informations sur l'enquête, veuillez contacter Elsa Pilichowski (mél : elsa.pilichowski@oecd.org ; tél. +33-1-45.24.76.12) ou Dorothee Landel (mél : dorothee.landel@oecd.org ; tél. +33-1.45.24.82.43).

Safeguarding the public interest : Summary of the 56th Report to the Government

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

Aux Pays-Bas, comme ailleurs, de nombreux services publics ont été confiés au secteur privé et d'autres transferts sont à l'étude. Dans ce rapport, il est question de la privatisation et de l'équilibre entre les secteurs public et privé. La réflexion porte notamment sur le partage des tâches entre les secteurs public et privé en vue de faire prévaloir l'intérêt général. Le rapport dégage les intérêts collectifs que les autorités publiques retiennent comme composantes de l'intérêt général (dont elles se chargent). Il montre comment sont assurées les opérations d'exploitation, dans le secteur public comme dans le secteur privé, avec le souci de préserver l'intérêt général. Disponible auprès de :

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

Rethinking Democratic Accountability

The Brookings Institution, 2001 (ISBN 0-8157-0861-0, 317 pages)

Traditionnellement, le gouvernement américain a établi des procédures explicites détaillées afin de rendre ses agences et leur personnel responsables sur le plan financier et sur celui de l'équité. Pour améliorer les performances, on demande maintenant aux agents en contact avec le public de mieux répondre aux attentes, on pousse l'encadrement moyen à être novateur, on exhorte les hauts fonctionnaires à faire preuve d'esprit d'entreprise. L'auteur examine les ambiguïtés, les contradictions et les insuffisances des systèmes de responsabilisation en vigueur sur le plan de la probité, de l'équité et de la performance, et il propose un nouveau modèle de responsabilisation conforme aux nouveaux paradigmes en matière de gestion publique. Disponible auprès de :

The Brookings Institution
1775 Massachusetts Avenue, NW, Wash., DC 20036
Tél.+1-202-797-6000 Fax:+1-202-797-6004
<http://www.brook.edu>

2001 IFAC Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements

International Federation of Accountants, 2001
(315 pages, ISBN 1-887464-70-0)

Ce manuel réunit, pour servir de référence permanente, la documentation de base sur la Fédération internationale des comptables (IFAC) et les prises de position utiles sur la comptabilité dans le secteur public émises par l'IFAC au 1^{er} juillet 2001. Il expose en outre les normes comptables internationales applicables au secteur public qu'élabore l'IFAC. Disponible auprès de :

International Federation of Accountants
535 Fifth Avenue
New York, NY 10017
Tél. +1-212-286.93.44 Fax :+1-212-286.95.70
<http://www.ifac.org>

Room at the Top? A Study of Women Chief Executives in Local Government in England and Wales

Pam Fox et Mike Broussine, Bristol Business School, University of the West of England, mai 2001 (171 pages, ISBN 1-86043-319-7)

Les recherches nécessaires à l'élaboration de ce rapport ont été menées alors que les collectivités locales étaient en pleine transformation dans le cadre du "programme de modernisation" décidé par le Gouvernement du Royaume-Uni. Ces recherches ont porté sur des thèmes tels que : comment une femme devient secrétaire général et les obstacles qu'elle rencontre ; les conseils dont elle a besoin dans l'exercice des fonctions ; si et en quoi les expériences et les besoins vis-à-vis de la carrière et d'épanouissement personnel des femmes diffèrent de ceux des hommes ; les enseignements qui s'en dégagent pour le rôle en pleine évolution de secrétaire général d'une collectivité locale. Le rapport expose 14 recommandations.

Disponible auprès de :

Bristol Business School, UWE
Coldharbour Lane, Frenchay Campus, Bristol BS16 1QY
Tél.:+44-117-344.34.71 Fax :+44-117-976.38.51
<http://www.uwe.ac.uk/bbs>

To Serve and to Preserve : Improving Public Administration in a Competitive World

Asian Development Bank, 2000 (ISBN 971-561-244-X, 776 pages)

La qualité de l'administration est un facteur primordial de la réduction de la pauvreté. Tout en préservant et en cultivant leurs valeurs sociales fondamentales, les pays ne doivent pas se contenter de viser de bons objectifs de développement socio-économique, mais fournir également les services collectifs que l'on attend d'eux. Ce livre, le premier d'une série, cherche à s'adresser aux responsables de l'action publique, planificateurs, gestionnaires, fonctionnaires et médias des pays en développement et des économies en transition. Il présente les concepts et les principes de la bonne gouvernance et commente leur application réussie dans divers pays. Disponible auprès de :

Asian Development Bank
P.O. Box 789, 0980 Manille, Philippines <http://www.adb.org>

Evaluation and Poverty Reduction

Osvaldo N. Feinstein et Robert Picciotto (sous la dir. de)
World Development Series on Evaluation and Development, Volume 3
2001 (ISBN 0-7658-0876-5, 382 pages)

L'évaluation est un aspect fondamental de tout effort de diminution de la pauvreté. Un réseau de chercheurs et de praticiens du développement couvre ici l'ensemble du terrain, depuis les questions méthodologiques jusqu'aux enjeux pratiques – évaluation participative, croissance réductrice de pauvreté, niveaux d'intervention macro et micro, santé, programmes de nutrition et de population, inclusion sociale et rôle nouveau de la société civile. Les auteurs mettent en relief les facteurs de réussite des programmes de lutte contre la pauvreté. Disponible auprès de :

Transaction Publishers
New Brunswick (New Jersey, USA) et Londres (UK)

La gestion des risques : Réunion des Hauts responsables à Reykjavík

La réunion annuelle des Hauts responsables de Centres de gouvernement des pays Membres de l'OCDE sera accueillie cette année, par le Secrétaire Général de l'Office du Premier ministre d'Islande, à Reykjavík, les 22 et 23 Octobre 2001. Les débats porteront principalement sur la gestion du risque.

Tous les gouvernements ont à prévoir et à gérer une grande variété de risques, que ce soit des risques naturels (tremblements de terre, inondations), des risques amplifiés ou directement causés par les nouvelles technologies (pollution par les super tankers, énergie nucléaire) ou encore les menaces que peuvent faire peser le terrorisme et des utilisations malveillantes des nouvelles TIC sur la sécurité. L'ampleur des maladies telles que le sida, la fièvre aphteuse ou l'encéphalite spongiforme bovine constituent d'autres formes de risque.

Les participants établiront d'abord une taxinomie des risques, de manière notamment à identifier quelles en sont les conséquences pour les décideurs. Certains risques peuvent être limités et prévus plus facilement que d'autres, qui ne peuvent être traités qu'une fois survenus. Il est donc important pour les décideurs de pouvoir déterminer quand et où se situe le passage d'une simple éventualité à la très forte probabilité de réalisation d'un risque.

Les expériences en matière de gestion du risque occuperont une place essentielle dans

ces débats. Il est en effet nécessaire d'échanger des informations sur les capacités des gouvernements à anticiper, limiter, agir et réagir au risque : quels cadres juridiques, quelles politiques, quelle organisation et quelles structures, quelles formations et quels moyens financiers convient-il de se donner et de mettre en place pour limiter ou combattre tel ou tel risque. La discussion permettra d'identifier les succès et d'analyser les facteurs déterminants des échecs récents.

Les participants analyseront également les relations complexes entre le décideur, les scientifiques qui lui donnent un avis technique et le grand public qui exerce une pression parfois très forte sur les pouvoirs publics lorsqu'un risque menace. Comment établir un équilibre entre la réaction immédiate et les perspectives à long terme? Comment trancher en faveur d'une mesure lorsque les avis techniques sont partagés et incertains sur un risque?

A ces questions s'ajoutent celle de la communication avec le public et celle de son engagement dans la gestion du risque. En effet, beaucoup de gouvernements sont jugés sur leur aptitude à prévoir le risque, à le limiter ou à faire face à des situations de crise. La manière dont ces gouvernements informent le public, communiquent avec lui, l'associent à la prise de décision et à l'action, le choix du moment pour communiquer, le contenu du message sont

souvent décisifs pour la confiance que les populations accordent aux décideurs.

Les participants discuteront aussi de l'interface entre les secteurs public et privé. Ils aborderont la question fondamentale du rôle de l'État, des fonctions qu'il doit conserver et de celles qui pourraient --ou devraient-- être prises en charge par le secteur privé. Les pays ont des conceptions parfois très différentes de l'État et donc de la frontière et du niveau d'interpénétration entre secteurs public et privé. La discussion portera sur l'ensemble des domaines concernés qui sont aussi variés que, par exemple, la réglementation, la privatisation, la contractualisation, les agences semi-publiques, la sous-traitance de la fourniture de services, l'éthique dans les activités sous traitées par les pouvoirs publics.

Avec la contribution unique des praticiens des Centres de gouvernement, la réunion permettra d'enrichir les travaux du PUMA sur l'élaboration des politiques publiques et la recherche d'une meilleure cohérence de l'action gouvernementale. ■

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 :

Kirsi Aijala, János Bertók, Joanne

Caddy, Liz Dacier, Sandrine

Duchesne, Jens Kristensen, Elsa

Pilichowski, Deok-Seob Shim,

Christian Vergez

Prendre contact avec *Optique* à :

PUMA/OCDE

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16 France

Fax +33-1-45.24.87.96

Mél : pum.contact@oecd.org

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

Imprimé par Actuel Graphic

91969 Courtaboeuf Cedex France

© OCDE, 2001

La gestion des ressources humaines : une vue plus large

La réunion du Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines (GRH), qui s'est tenue les 25 et 26 juin 2001, a réuni plus de 50 délégués émanant de la plupart des pays Membres de l'OCDE. Lors de cette réunion, les délégués ont examiné les tâches et les problèmes auxquels ils devaient faire face dans le domaine de la GRH, notamment l'art de conduire dans le secteur public, la compétitivité de l'employeur public, la gestion des connaissances et les conflits d'intérêts. M. Knut Rexed, Président du Groupe de travail, a constaté que la capacité des autorités publiques de la zone de l'OCDE de répondre aux besoins des citoyens est gravement menacée :

- Les méthodes des autorités publiques sont le plus souvent inadaptées à la gestion dans une société dominée par le savoir.
- Du fait que l'organisation de la gestion publique se diversifie, il est plus difficile d'appliquer les principes de l'exercice du pouvoir et de l'efficacité à l'ensemble des administrations publiques.
- La méfiance des citoyens envers l'État réduit l'efficacité de l'action publique et amoindrit l'attrait de la fonction publique aux yeux des meilleurs éléments.

Pour aider les pays Membres à relever ces défis, le Groupe de travail de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines invite le Service de la gestion publique à donner la priorité aux travaux sur *Les autorités apprenantes*, *L'exécutif axé sur les résultats* et *La restauration de la confiance dans le service public*. A l'appui de cet effort, l'Allemagne a proposé d'organiser conjointement avec l'OCDE un colloque sur l'Exécutif axé sur les résultats en mars 2002 à Berlin.