

Optique

Bulletin de la gestion publique

mars 2001
numéro 19

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>.

L'administration en-ligne au Forum de Naples Un outil au service de la démocratie et du développement

Le Troisième Forum Mondial sur la Gouvernance, qui s'est tenu à Naples du 15 au 17 mars 2001 sur l'invitation du gouvernement italien, a eu pour thème l'administration électronique comme instrument de la démocratie et du développement. Ont participé à ce Forum 900 experts et praticiens internationaux dont de nombreux ministres provenant de 122 pays, des agences multilatérales, des représentants des entreprises et des organisations non gouvernementales. Le Forum a été organisé en collaboration avec l'OCDE (notamment son Service de la Gestion publique), la Banque Mondiale et l'Organisation des Nations Unies. Franco Bassanini, ministre italien de l'Administration publique, a ouvert la conférence, et des discours ont été prononcés par le Secrétaire-Général de l'OCDE Donald Johnston et le Secrétaire-Général adjoint Sally Shelton-Colby.

Les participants au Forum se sont montrés très satisfaits de cette occasion sans précéder de discuter et d'approfondir les possibilités qu'offrent aux gouvernements les technologies de l'information et de la communication (TIC) tant dans les pays développés que ceux en développement, et surtout la capacité qu'ont les TIC de favoriser la démocratie et le développement.

Les débats ont couvert un large éventail de problèmes et ont mis en lumière les défis que les gouvernements ont à relever quant à la conception et à la mise en œuvre des stratégies d'administration en-ligne pour répondre aux attentes des citoyens, et à leur demande d'un gouvernement plus accessible, transparent et responsable. Six thèmes ont été ainsi couverts :

- Les enjeux de gouvernance à l'ère de l'administration en-ligne ;
- L'impact des TIC sur l'organisation gouvernementale ;
- La mise en œuvre de l'administration en-ligne ;
- Les services aux citoyens ;
- Les services aux entreprises ;
- La fracture numérique et la coopération internationale.

Principales conclusions

Le Forum a mis en évidence le pouvoir des TIC de transformer le mode de travail de

l'administration, surtout en ce qui concerne les prestations de services et l'accès à l'information. L'administration en-ligne peut améliorer la qualité de vie des citoyens et dégager des économies en argent et en temps.

On a également signalé que les TIC pouvaient aider à la prise de décision et à la formulation des politiques grâce aux progrès permis dans la gestion des connaissances et dans la collecte et l'analyse des données. Un avantage essentiel des TIC réside dans leur capacité d'associer les citoyens et la société civile aux débats sur l'action publique par les interactions directes qu'elles permettent. Les TIC amènent aussi de grands changements dans le contenu du travail et dans l'organisation des administrations en les rendant mieux adaptées aux besoins des citoyens. Un meilleur partage d'information à tous les niveaux d'administration pourrait rendre des liaisons hiérarchiques superflues.

Certains ont souligné que les TIC peuvent être un puissant outil de la bonne gouvernance grâce à leur aptitude à diffuser des informations exactes et complètes, à automatiser les processus et à conserver la trace des transactions effectuées. Ces avantages sont en outre un facteur clé du processus de développement dans la mesure où ils peuvent aider à fournir de meilleurs services même aux communautés les plus défavorisées. Mais il faudrait que le monde en dévelop-

pement puisse accéder à la technologie et à la formation à un coût faible.

De nombreux participants ont convenu qu'il faut également prendre garde aux risques menaçant la vie privée et la sécurité : les nouvelles technologies doivent être utilisées pour les citoyens, non contre eux.

Enfin il a été reconnu que les TIC n'ont pas encore réalisé tout leur potentiel, même dans les économies les plus avancées, ce qui a des implications immenses en termes de nouvelles formes de démocratie.

Recommandations

Les participants se sont prononcés en faveur d'un certain nombre d'actions et d'options :

- Susciter plus d'occasions de partager entre pays les meilleures pratiques et de faire mutuellement connaître les enjeux de l'administration en-ligne ;
- Élaborer des plans d'action pour l'administration en-ligne en partenariat avec le secteur privé, les organisations de consommateurs et les organisations à but non lucratif, en mettant l'accent sur les principes d'égalité des chances et de subsidiarité ;
- Veiller à accorder la plus grande importance à la vie privée des citoyens et à faire le plus large usage des technologies existantes pour protéger les données personnelles et empêcher les abus ;
- Favoriser la création de sites internet pour comparer les meilleurs exemples d'administration en-ligne, et fournir conseils et formation à la mise en œuvre de l'administration électronique dans les pays développés comme dans les pays en développement.

Les participants ont cité l'initiative prometteuse "dot.force" du G8 pour répondre aux enjeux de la fracture numérique, et encouragent ce groupe à inclure certains points dans son rapport tels que l'importance des TIC pour combattre la pauvreté et soutenir le développement.

Ils ont encouragé l'OCDE à contribuer à une meilleure compréhension du potentiel et des implications de l'administration en-ligne et de partager les résultats le plus largement possible. L'OCDE pourrait aussi étudier des instruments propres à établir un cadre réglementaire de qualité pour les questions liées à l'administration en-ligne.

Informations supplémentaires

Plus d'informations sur le Forum, y compris le texte complet du communiqué, se trouvent à <http://www.globalforum.it/>. ■

● Coordonner pour innover

La Commission présidentielle de l'Innovation gouvernementale a été créée en **Corée** en août 2000 pour faciliter la coordination entre agences publiques et faire mieux participer les citoyens à la réforme de la gestion publique. Les principales missions de la Commission sont de suivre la mise en œuvre du plan de réforme et de trouver de nouveaux moyens de rendre le secteur public plus efficient, plus démocratique et plus productif. Elle comprend 11 membres, dont 6 ministres, et des experts du secteur privé, de l'université, des professions juridiques et des ONG. Tous les ministres peuvent participer aux réunions de la Commission.

Contact :

Tong-Mo Suh
 Directeur du Bureau de la Réforme Gouvernementale
 Ministère du Plan et du Budget
 Tél. +82-2-34.80.77.38 Fax : +82-2-34-80.76.51
 Mél : tmsuh@mpb.go.kr

● De nouvelles procédures pour les ministères

En septembre 2000, de nouvelles Règles de Procédure communes sont entrées en vigueur dans les ministères fédéraux **allemands**. Leur but est de moderniser les modes de coopération entre les ministères, leurs structures, et la préparation des lois. Plus d'une centaine de règles vont être éliminées, notamment celles qui forment des évidences ou couvrent des domaines que les ministères sont mieux à même de réglementer. Des règles plus détaillées et plus concrètes vont être introduites pour montrer la nécessité d'un texte de loi et en décrire les conséquences. De nouveaux mécanismes vont permettre aux *Länder* et aux collectivités locales de faire connaître en temps utile aux ministères leur point de vue sur les lois nouvelles, de façon à introduire une véritable concertation dans le processus législatif. Ces règles nouvelles font également de l'égalité des chances entre hommes et femmes un principe directeur de toutes les mesures politiques et administratives des ministères fédéraux. Voir <http://www.staat-modern.de>.

● Un Cabinet du Premier ministre nouveau style

Un Cabinet du Premier ministre d'un type nouveau a été mis en place en **Hongrie** en tant que centre du gouvernement. Ce Service, qui a pour la première fois à sa tête un ministre, a en charge la formulation de la politique gouvernementale. Un certain nombre de « bureaux » coordonnent les divers domaines du fonctionnement du secteur public, analysent et évaluent les processus, élaborent des stratégies, assistent les ministères dans la mise en œuvre de leurs missions et apprécient les résultats obtenus. Il existe également au sein du Cabinet un Département des Analyses Stratégiques, un Service responsable de la promotion de l'image de la Hongrie tant à l'intérieur qu'à l'étranger et un Centre chargé des relations avec la presse et les médias. Un autre service gère les relations entre le gouvernement et la société civile. Voir <http://www.meh.hu>.

Contact :

Dr. István Balázs, Chef du Secrétariat du développement de l'administration publique, Cabinet du Premier ministre
 Tél : +36-1-441.32.01, +36-1-441.32.04

● Clarification du statut des entités de la Couronne

En **Nouvelle-Zélande**, le projet de loi relatif aux entités de la Couronne constitue le plus important changement législatif dans la gestion publique depuis huit ans. Les dispositions relatives à la gouvernance et aux responsabilités de plus de 70 organismes non ministériels vont être clarifiées. Un changement de législation est nécessaire pour régler les problèmes qui subsistent, à savoir :

- L'insuffisance des dispositions en matière de gouvernance contenues dans les textes créant ces organismes et dans la Loi sur les Finances Publiques.
- L'absence d'une définition précise des responsabilités.
- L'absence de texte juridique fixant clairement la mission du Commissaire à la Fonction publique au sein du secteur étatique au sens large. Les attributions du Commissaire se limitent à la fonction publique alors qu'il est supposé apporter son concours au ministre de la Fonction publique, lequel a la responsabilité d'ensemble de la gouvernance des entités de la Couronne.

Le projet de loi relatif aux entités de la Couronne, qui a été soumis à la Chambre des Représentants au début de 2001, apportera aux ministres des solutions à ces problèmes, et fournira un meilleur cadre en matière de gouvernance et de définition des responsabilités. Voir http://www.ssc.govt.nz/documents/crown_entity_reform.htm et <http://www.treasury.govt.nz/crownentity/default.asp>

Contact:

Derek Gill, Branch Manager
 State Services Commission
 Mél : derek.gill@ssc.govt.nz

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

● Relancer la réforme de l'État

En **France**, le Premier ministre a affirmé la volonté du gouvernement de relancer la réforme de l'État. Les décisions prises s'articulent en trois axes. D'abord, répondre aux nouvelles attentes des citoyens, par le biais d'une politique de la qualité, l'allègement des démarches administratives, et une impulsion nouvelle donnée à l'administration en-ligne (www.Service-public.fr). Deuxièmement, moderniser les modes de gestion par le contrôle de gestion et la contractualisation, et améliorer la gestion des ressources humaines. En troisième lieu, déconcentrer les décisions en procédant notamment à une évaluation globale de la démarche de déconcentration menée depuis 1982. Pour pouvoir intervenir comme acteurs de la modernisation, les agents publics bénéficieront d'une téléformation professionnelle à la gestion publique, aux nouvelles technologies et aux relations avec le public ; ils disposeront en outre d'un poste de travail informatique.

Contact :

Pierre SEGUIN
 Mission service à l'utilisateur et management public Délégitation interministérielle à la Réforme de l'État
 Tel : +33-1-42.75.88.66 fax : +33-1-42.75.83.85
 Mél : p.seguin@dire.pm.gouv.fr

● L'évolution du budget

Afin de permettre une meilleure lisibilité des politiques publiques, de leurs coûts et de leurs résultats, une nouvelle présentation du budget est progressivement mise au point en **France** autour d'agrégats budgétaires. Les agrégats opèrent des regroupements de chapitres et d'articles budgétaires, de façon à donner une vision des actions des ministères par finalité, moins fragmentaire que celle résultant de la décomposition par chapitre. Ces travaux relèvent de la démarche de budgétisation orientée vers les résultats pratiquée dans plusieurs pays. Il s'agit de donner aux parlementaires, et à travers eux aux citoyens, des réponses synthétiques aux questions élémentaires suivantes : Quelles actions l'État mène-t-il dans les différents secteurs ? À quel coût ? Avec quels objectifs ? Pour quels résultats ? Les agrégats ont été introduits dans le budget en 1997. Depuis le budget 2000, il a été demandé à chaque ministre d'associer aux agrégats une présentation des objectifs visés et, si possible, des résultats atteints. Cette démarche a été accentuée pour le projet de loi de finances 2001 : on a défini un cadre et une structure homogènes de présentation des agrégats et un suivi spécifique a été institué entre la direction du budget et les ministères.

Contact :

Bernard Abate, Tél : +33-1-53.18.71.27

Mél : bernard.abate@budget.finances.gouv.fr;

Sophie Mantel, Tél : +33-1-53.18.26.89

Mél : sophie.mantel@budget.finances.gouv.fr

Chargés de mission auprès de la directrice du budget
Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

● La gestion du domaine public fédéral

Le Département des Finances et de l'Administration (DoFA) d'**Australie** gère un portefeuille diversifié de quelques 400 actifs immobiliers civils situés dans plus de 50 pays, et d'une valeur d'environ \$A2,4 milliards. La gestion de ce portefeuille s'opère dans un environnement concurrentiel, où les administrations ont la liberté de se fournir auprès du marché locatif privé si leurs besoins sont ainsi mieux satisfaits. Les objectifs commerciaux du gouvernement en ce qui concerne le portefeuille sont qu'il devrait :

- rapporter un rendement commercial sur investissement ;
- verser des dividendes adéquats ;
- rembourser le capital sur la vente de l'actif ;
- le maintenir en conformité aux normes de la profession ;
- susciter la satisfaction du locataire.

Le DoFA a récemment conclu une alliance stratégique avec un consortium du secteur privé pour assurer la gestion globale du portefeuille. Il s'agit d'une première mondiale du point de vue de l'ampleur et de la dimension géographique de cet arrangement, et on espère en obtenir des économies en frais de gestion de portefeuille d'un montant de \$A74 millions au cours des 5 premières années. Cette alliance stratégique est complétée par un contrat de prestation de services. Le DoFA et son partenaire partagent les risques et les rétributions du portefeuille. La rémunération du partenaire est fondée sur la rentabilité et la croissance du portefeuille.

Contact :

Phil Bowen, Directeur général, Property Group, DoFA

Mél : Phil.Bowen@dofa.gov.au

Coopération dans la réforme réglementaire

En juin 2000, le Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et l'OCDE se sont mis d'accord sur une initiative de coopération en matière de réforme de la réglementation ; cet accord a été approuvé à la réunion des Ministres de l'APEC en novembre 2000. Le travail mené en commun par l'APEC et l'OCDE tend à promouvoir la mise en œuvre individuelle et collective des principes de réforme de la réglementation adoptés par les pays Membres des deux organisations. L'objectif, la structure et la composition de l'APEC et de l'OCDE sont différents, et la coopération sera donc volontaire et obéira à des considérations de souplesse tenant compte de la diversité des membres des deux organisations. L'accent sera principalement mis sur les échanges d'informations touchant les bonnes pratiques qui se feront par le biais d'une série de manifestations coordonnées. La conférence d'ouverture s'est tenue à Singapour les 21-22 février 2001. Elle avait pour objectif de mettre les participants au courant des principaux changements intervenus dans la réforme de la réglementation (en ce qui concerne notamment les principes dont s'inspirent les travaux de l'APEC et de l'OCDE), d'échanger des expériences et de discuter des défis à moyen terme que rencontrera la réforme de la réglementation. En 2001, des ateliers de suivi s'appuieront sur les débats de cette conférence pour approfondir des thèmes spécifiques. Pour plus d'informations sur l'initiative voir www.oecd.org/subject/regreform/past_events.htm.

*Nouveau : La Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire.
Voir <http://www.oecd.org/puma/budget/journal-fr.htm>.*

Dialogue sur la gouvernance

En 1999 et 2000, lors des réunions du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres, il a été demandé au PUMA de formuler une proposition d'initiative tendant à « mieux partager les résultats des travaux existants de l'OCDE relatifs à la bonne gouvernance avec les pays non membres intéressés », en partenariat avec d'autres organisations internationales et régionales, et en concertation large et franche avec la société civile. L'Initiative en direction des pays non membres dans le domaine de la gouvernance implique des échanges d'informations, mais aussi la mise au point de critères d'évaluation permettant d'apprécier les réalisations des pays Membres. L'activité représente une approche résolument transdisciplinaire puisqu'elle englobe à la fois la communauté scientifique et le monde des décideurs. Elle a en outre pour but la poursuite d'un programme commun tout en reconnaissant en même temps la diversité des cultures et des contextes dans lesquels ce programme est défini et mis en œuvre. Pour l'instant l'Initiative se compose de conférences consacrées à un thème commun dans le cadre d'un contexte régional spécifique. La première traite des grands problèmes touchant les principes de gouvernance des agences autonomes ; une autre conférence éclaire les enjeux de transparence et de responsabilité des agences. Pour enrichir le contenu et assurer la pérennité du programme, un projet de déclaration a été publié l'année dernière et son texte est en cours de finalisation. D'autres informations seront affichées sur l'Internet au fur et à mesure des progrès de l'activité : <http://www.oecd.org/puma/>.

Gestion et budgétisation focalisées sur les résultats

Que veulent les gouvernements ? Quels sont les objectifs du secteur public ? Pour quels résultats tient-on pour responsables les politiciens lors des élections ? Dans la plupart des cas il s'agit du changement de société -- les incidences et les résultats de l'action publique sur la vie des gens.

Une réunion a rassemblé en janvier 2001 les experts de 10 pays pour des échanges d'expériences en matière de gestion et de budgétisation focalisées sur les résultats. La réunion a concerné deux niveaux partiellement interdépendants : celui de la gestion, centré sur la manière dont des résultats concrets peuvent être définis, mesurés et utilisés dans la gestion des entités chargées de mettre en œuvre des politiques publiques ; celui de la gouvernance, axé sur la façon dont une gestion attentive aux résultats peut améliorer la formulation et la mise en œuvre d'une politique et enrichir l'expérience du secteur public.

De façon générale, les pays qui privilègient la notion de résultat se penchent sur la production et l'utilisation systématiques de l'information sur les résultats et les objectifs visés. D'où le caractère continu des évaluations de la valeur ajoutée publique que l'on réinsère dans les mécanismes de décision publique à tous les niveaux.

Dans le cadre de cet objectif général, il existe différentes raisons pour une focalisation accrue sur les résultats. Elle pourrait servir d'instrument pour :

- le contrôle de performance, pour veiller à ce que les prestataires publics et privés fournissent de manière efficiente des services qui cadrent vraiment avec les objectifs ultimes du gouvernement ;

- la responsabilisation publique : une meilleure information sur ce que les gouvernements veulent obtenir stimulera le débat politique et servira ainsi de guide au gouvernement ;
- le pilotage : si le budget est le principal vecteur de la stratégie gouvernementale, il est important qu'une focalisation sur les résultats soit intégrée dans le budget et dans les systèmes de comptes rendus ;
- revitaliser la culture de la fonction publique en rendant les fonctionnaires davantage conscients du bien public.

Il y a toutefois une limite à la quantité d'information que les organisations publiques, les membres de l'administration et les hommes politiques peuvent absorber et intégrer dans la prise de décision. Ceci implique qu'il y a des choix à faire afin d'assurer :

- l'équilibre entre l'efficacité technique (centrée sur l'intrant ou le produit) et l'efficacité de l'allocation (centrée sur le résultat) ;
- l'arbitrage entre ce que nous voulons savoir sur les résultats et le coût d'obtention de cette information ;
- l'équilibre entre le chiffrage idéal d'une situation complexe et les quelques instruments de mesure accessibles qui nous indiqueront, on l'espère, ce qui est le plus important.

La modestie est donc nécessaire pour la réussite.

Il est vraisemblable que les pays de l'OCDE vont continuer à expérimenter, et que d'autres pays prendront des initiatives pour donner davantage de place aux résultats dans leur gestion et leur budgétisation. On peut obtenir de plus amples informations, notamment les comptes rendus de la réunion et le texte de la déclaration du président, auprès de jens.kristensen@oecd.org.

Mise en oeuvre des budgets focalisés sur les résultats

- En **Australie** et aux **Pays-Bas**, les principaux documents budgétaires et comptables sont en train d'être restructurés autour des objectifs et des résultats atteints. Cette restructuration s'accompagne de plans ambitieux visant à changer l'orientation d'ensemble des négociations budgétaires.
- En **France**, l'articulation entre les produits, les résultats et les intrants est décrite dans des annexes au principal document budgétaire, et on envisage de réorganiser le budget en conséquence.
- Au **Royaume-Uni**, les départements chargés de la conception des politiques doivent expliquer comment la combinaison des produits achetés auprès des agences publiques et des prestataires privés s'accorde avec les résultats visés pour l'ensemble de l'État.
- Aux **États-Unis**, les documents exigés en matière de performance sont de plus en plus mis en œuvre en articulant les produits et les résultats avec le budget.
- Au **Canada**, la pression qui s'exerce en faveur du renforcement des liens gouvernement-citoyens amène les rapports sur les performances publiques à accorder plus de place aux résultats.
- Au **Japon**, on s'efforce dans certains ministères de mettre en place de vrais mécanismes de rétroaction entre formulation d'une politique, mise en œuvre et résultats pour la société.

● Stress à la présidence finlandaise de l'UE

Une équipe de psychologues du travail a mené une étude sur le bien-être des fonctionnaires **finlandais** mobilisés lorsque la Finlande assurait la Présidence de l'Union Européenne en 1999. Le niveau de risque de surmenage dans ce groupe dépassait la moyenne finlandaise. Sur 850 personnes, 327 ont répondu au questionnaire adressé à la fin de la Présidence. Le risque de surmenage était le plus élevé chez les présidents et les représentants nationaux dans les groupes de travail. Les groupes de travail devaient parvenir à un compromis dans un environnement à forte intensité d'information et dans un court délai. Un fonctionnaire bien préparé était mieux à même de travailler sans fatigue excessive. On a également fait état du sentiment éprouvé d'être anéanti et démotivé une fois l'événement terminé. La plupart des participants n'en ont pas moins décrit la Présidence comme un défi difficile mais stimulant dans leur carrière. La conclusion des psychologues est que pour assurer le bien-être de ceux qui travaillent intensément lors d'une Présidence, il est important de renforcer à l'avance les connaissances et les qualifications nécessaires et de prévoir des mesures de soutien ex-post pour aider les intéressés à se réadapter après une période d'activité aussi soutenue.

Contact :

Asko Lindqvist, Ministère des finances
Tél. +358-9-160.49.89, fax +358-9-160.48.39
Mél : asko.lindqvist@vm.vn.fi, ou
Leena Korppoo, Medivire Occupational Health Services Ltd,
Tél. +358-9-35.16.13.47, Fax +358-9-35.16.13.53
Mél : leena.korppoo@medivire.fi

Projet sur la compétitivité de l'employeur public

Le PUMA lance un nouveau projet sur « la compétitivité de l'employeur public ». L'objectif est d'appuyer les efforts faits par les gouvernements pour renforcer la compétitivité de l'emploi public sur le marché du travail et améliorer le professionnalisme de la fonction publique. Si les gouvernements ne parviennent pas à améliorer cette compétitivité, ils auront plus de difficultés à recruter du personnel hautement qualifié dans les organisations publiques. Des salaires inférieurs, et une image du secteur public qui se dégrade dans certains pays, amènent beaucoup de jeunes diplômés et de hauts fonctionnaires à chercher une carrière dans le secteur privé plutôt que dans la fonction publique. Les gouvernements se heurtent également à des difficultés pour faire acquérir aux agents qu'ils recrutent les compétences et les aptitudes qu'exigent les nouvelles technologies de l'information et un environnement de travail qui a changé. La première manifestation du projet consistera en une réunion d'experts qui aura lieu les 5 et 6 avril 2001. Dix-sept pays Membres participeront à cette rencontre, au cours de laquelle on présentera des exemples de réussite des stratégies et des politiques mises en œuvre par les pays Membres. Les détails du futur programme de travail de ce projet seront également discutés. A partir des résultats du projet, un rapport de synthèse sur les stratégies et politiques des pays Membres sera publié fin 2001. Pour des demandes d'information, des suggestions et des propositions, contacter Kirsi Aijala (kirsi.ajala@oecd.org) ou Deok-Seob Shim (deok-seob.shim@oecd.org).

● Un nouveau code de conduite en Italie

En **Italie**, le ministre de la Fonction Publique a adopté un nouveau Code de Conduite des Fonctionnaires qui va entrer en vigueur à la mi-avril 2001. Cette nouvelle version reprend les principes d'impartialité, d'efficacité, de responsabilité et de confidentialité des informations administratives figurant déjà dans la Constitution italienne et dans les lois ultérieures touchant la modernisation de l'administration publique. Il incite en outre à la coopération avec les citoyens et les usagers des services, à la pratique de la subsidiarité, et à la simplification des formalités administratives concernant les citoyens et les entreprises, etc. Le Code de conduite révisé marque une étape importante dans les efforts faits pour favoriser la transparence et l'intégrité, éviter les conflits d'intérêts, et mener à terme le processus de responsabilisation des fonctionnaires au regard de leurs actes. Le texte du Code est disponible (en anglais et en italien) sur le site Internet de PUMA : <http://www.oecd.org/puma/ethics/events.htm>.

● L'évaluation de la haute fonction publique

A partir de 2001, les membres du *Senior Executive Service* des **États-Unis** sont soumis à de nouveaux critères d'appréciation qui mettront en balance les résultats du service et les besoins et perspectives des clients et du personnel. De nouvelles règles de gestion de la performance établies par l'*Office of Personnel Management* aideront les agences à responsabiliser leurs cadres supérieurs :

- en renforçant les liens entre gestion de la performance et planification stratégique,
- en obligeant les agences à recourir à des « mesures équilibrées » dans l'évaluation de l'encadrement,
- en accordant aux agences davantage de souplesse pour ajuster les systèmes de gestion de la performance aux spécificités des missions à remplir et des cultures propres à chaque service.

De récentes études ont montré que le secteur public aussi bien que le secteur privé utilisent de plus en plus avec succès une approche de la planification, de la gestion et de la mesure de la performance qui met en balance d'un côté les besoins et les perspectives des parties prenantes, et de l'autre les résultats de l'organisation.

Contact :

Anne Kirby
Tél. +1-202-606.16.10 Mél : SESmgmt@opm.gov

● Contrôle interne de la déontologie

Le Code de la Fonction Publique oblige les fonctionnaires du **Royaume-Uni** à signaler tous les actes qui sont : illégaux, irréguliers, contraires à la déontologie, en infraction avec une norme quasi-constitutionnelle ou un code professionnel, susceptibles de constituer une faute de l'administration ou être d'une façon ou d'une autre incompatibles avec le Code de la Fonction Publique. Ce Code incite les fonctionnaires à soulever au départ le problème en interne. S'ils sont insatisfaits de la réaction obtenue, ils peuvent saisir une instance indépendante, les *Civil Service Commissioners*, qui sont chargés de faire rapport chaque année au Parlement et de rendre compte des saisies dont ils ont fait l'objet au titre du Code de la Fonction Publique. Le Code se trouve à : <http://www.cabinet-office.gov.uk/central/1999/cscode.htm>.

● Réforme de l'administration fiscale en Corée

Le *National Tax Service* (NTS) **coréen** a procédé depuis 1999 à plusieurs réformes fiscales. Dans la refonte de l'administration des impôts le principe suivi a consisté à redéfinir la structure et les fonctions en partant du point de vue des contribuables, de façon à répondre aux besoins et aux demandes des clients. Premièrement, on a réorganisé les services fiscaux locaux en divisions fonctionnelles (par ex. recouvrement, assiette, etc.). En second lieu, un système de conseillers fiscaux a été créé pour protéger les droits des contribuables. Troisièmement, le NTS a organisé une « Loterie des cartes de crédit » pour inciter le public à utiliser les cartes de crédit, ce qui assure une base d'imposition précise. Les charges des administrations et des entreprises doivent être réglées par carte de crédit, et un système informatique normalisé a été adopté pour l'émission des billets de cinéma et de transports publics, de façon à assurer un suivi précis par le NTS des frais imposables. La politique du NTS consiste à passer de la simple imposition à l'amélioration des services rendus, pour devenir ainsi un organisme au service des contribuables. Les informations fiscales sont informatisées, ce qui permet aux contribuables de contacter les services fiscaux sans avoir à se déplacer, tandis que l'existence d'une base de données facilite le repérage des fraudeurs. Grâce à ces réformes on a pu diminuer le nombre des contrôles fiscaux, augmenter le rendement des contrôles en termes de rentrées fiscales et accroître la satisfaction des contribuables.

Contact :

Pil-Eon SEO, Director, Organization Policy Division
Administrative Management Bureau
Ministry of Government Administration and Home Affairs
Tél : +82-2-720.43.49 Fax: +82-2-37.03.55.29
Mél : pseo@mogaha.go.kr

● Des résultats pour les Canadiens

Le projet ainsi désigné porte sur la modernisation gouvernementale au **Canada**, afin de répondre aux nouvelles attentes et priorités de la population et de fournir au public un service de la plus haute qualité. Pour ce faire, le gouvernement s'est engagé à tendre vers l'excellence dans quatre domaines :

- accent mis sur les citoyens ;
- adoption d'un ensemble de valeurs pour la fonction publique ;
- gestion axée sur les résultats ;
- veiller au caractère judicieux des dépenses.

Des résultats pour les Canadiens fournit un cadre cohérent à la gestion publique, reposant sur une volonté politique et sur des valeurs, sur des normes bien définies et sur une saine gestion des risques, sans jamais perdre de vue l'existence de systèmes propres à assurer un contrôle efficace. Il comporte également une définition des engagements du gouvernement en matière de gestion, une indication sur la façon dont le conseil de gestion du gouvernement doit coopérer avec les ministères et les organismes pour moderniser les pratiques de gestion gouvernementale et la formulation d'un programme de changement précis. On travaille actuellement dans l'ensemble des administrations à mettre en oeuvre les initiatives à moyen terme suivantes : prestation de services axée sur les citoyens, gouvernement canadien « en direct », modernisation de la fonction de contrôleur, amélioration des rapports au parlement, cohérence des programmes, et création d'un milieu de travail exemplaire.

● L'analyse comparative en Allemagne

En **Allemagne**, des opérations d'analyse comparative au sein des administrations et entre ministères et agences ont lieu dans la quasi-totalité du secteur public. Au niveau fédéral, les exercices interministériels portent surtout sur la gestion des ressources humaines, le contrôle des subventions publiques, et l'utilisation des TIC. Dans ce dernier domaine, par exemple, dix ministères fédéraux comparent leurs résultats, en mettant l'accent sur le matériel, le fonctionnement, l'aide aux usagers et la formation sur le tas. Des exercices similaires ont également lieu à d'autres niveaux d'administration. Ainsi les villes de Hambourg, Berlin et Munich comparent leur production théâtrale. KGSt, l'organisme de conseil aux communes, coordonne actuellement 79 commissions de comparaison sur 36 dossiers mettant en oeuvre plus de 400 participants. On considère que ces commissions constituent un instrument important dans la recherche du « nouveau modèle de pilotage » pour les communes. La Fondation Bertelsmann a été également fort active dans ce domaine, et elle accorde à l'heure actuelle son soutien à 25 commissions de comparaison au niveau communal. Elle a également examiné les comparaisons de services fiscaux réalisées en Bavière et en Saxe. Le gouvernement fédéral compte utiliser l'expérience qu'apportent ces diverses initiatives pour étendre l'application de l'analyse comparative à d'autres domaines. Pour d'autres informations sur ces programmes du gouvernement fédéral voir <http://www.staat-modern.de/projekte/index.html> ou contacter Beate Raffelsiefen à Beate.Raffelsiefen@bmi.bund. Sur les autorités communales, voir http://www.ikonetz.de/IKO_Netz/produkte/Vergleichsringe/vergleichsringe_themen.htm. Pour les activités de la Fondation Bertelsmann, voir <http://www.leistungsvergleich.de/>.

Corrigendum

Un article paru dans *Optique* n° 18 annonçait (p. 3) que la Grille d'Évaluation Commune (GEC) avait été présentée aux Directeurs Généraux de la Commission Européenne. En fait, il aurait fallu dire qu'elle avait été présentée aux Directeurs Généraux des Administrations Publiques de l'Union Européenne. Veuillez nous excuser pour cette erreur.

● La garantie de la qualité dans la fonction publique

Au **Mexique**, le système de garantie de la qualité de l'USC (Bureau de la Fonction publique) a été déposé auprès du *Quality Management Institute* du Canada en juillet 1999, ce qui fait de l'USC le seul service fédéral au monde à être dûment certifié pour tous ses services et procédés sous la norme ISO 9001. L'USC travaille actuellement sur un « Guide simplifié de mise en oeuvre des systèmes de garantie de la qualité dans les organisations du secteur public ». Ce document vise à aider les ministères et agences à appliquer une garantie de qualité en tant que moyen d'améliorer la réceptivité du gouvernement à l'égard des citoyens.

Contact :

Bureau de la Fonction publique
Ministère des finances et du crédit public
<http://www.shcp.gov.mx>

● Sécurité des communications sur Internet

Le gouvernement **danois** travaille à la mise en place de la signature électronique pour assurer la sécurité et la simplicité des communications avec le secteur public, et pour sécuriser l'identité des sociétés et des firmes qui communiquent avec le secteur public. Une norme publique de signature numérique va être définie, et les autorités publiques seront tenues d'adopter cette norme. Le respect de niveaux de sécurité adéquats sera assuré par l'Agence danoise de Protection des Données, organisme central d'approbation en ce qui concerne la sécurité sur l'Internet.

Contact :

Mikkel Hemmingsen, Chef de section,
Ministère des Finances DK-1218 Copenhague K
Tél : +45-33.92.33.33 Mél : mhe@fm.dk

● Initiative nationale sur le commerce électronique

A la suite du Livre Vert sur la Société de l'Information, le gouvernement **portugais** s'est fortement intéressé au commerce électronique. Ce type de commerce implique un changement radical dans les pratiques habituelles et dans le cadre juridique qui les régit. Pour que le commerce électronique puisse se développer harmonieusement, il est important de mettre au point les dispositions législatives nécessaires, et une Initiative Nationale en faveur du Commerce Electronique a donc été lancée. Elle vise à créer un contexte qui aidera les PME à moderniser leurs systèmes d'information et facilitera leur participation à des réseaux numériques. Elle définit l'encadrement juridique des documents et des signatures électroniques nécessaires pour sécuriser l'environnement du commerce électronique. Il s'agit là de la première étape vers la légalisation de la signature électronique.

Associer les citoyens à l'action publique

On publie sur le site Internet du PUMA une nouvelle série d'études de cas traitant de mesures concrètes pour faciliter l'accès des citoyens à l'information, et pour améliorer les possibilités de consultation et de participation à l'élaboration et à la prise des décisions publiques dans quatre pays Membres de l'OCDE (<http://www.oecd.org/puma/citizens/pubs.htm>). Elles décrivent une série d'outils et d'approches en montrant les avantages et les inconvénients, et elles font ressortir les leçons que les pays, Membres et non membres, peuvent utilement en retirer.

- *Norvège* : organisation de conférences de concertation sur les aliments génétiquement modifiés ;
- *République Tchèque* : lancement de consultations publiques sur une réforme de l'éducation nationale ;
- *Belgique (Flandres)* : association des populations pauvres à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ;
- *Corée* : application des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) au renforcement de la transparence gouvernementale et aux relations avec les citoyens.

Ces études de cas viendront enrichir celles qui ont déjà été publiées. Les principales conclusions de ces études figureront dans le rapport final qu'examinera le Groupe de travail sur le Renforcement des liens entre le gouvernement et les citoyens lors de sa prochaine réunion en juin 2001, et elles seront présentées peu après pour commentaires sur Internet.

State of the Service Report 1999-00

Public Service and Merit Protection Commission, Australia
Octobre 2000 (ISBN 0-642-54366-6, 189 pages)

Ce rapport sur la situation de la fonction publique tourne autour de cinq thèmes majeurs de la fonction publique australienne (APS) : le travail dans le cadre de la loi de 1999 ; la nature de l'APS ; sa responsabilisation ; le service du client ; le développement des capacités. On trouve en annexe les questions posées en mai 2000 aux ministères et agences lors de la préparation du rapport ; un glossaire ; l'énoncé des valeurs de l'APS ; le Code de conduite de l'APS. Le rapport fait partie d'un ensemble de trois volumes de la série *State of the Service 1999-00*, les deux autres étant *Workplace Diversity Report 1999-00* et *Australian Public Service Statistical Bulletin 1999-00*. Tous sont disponibles (uniquement en anglais) à <http://www.psmc.gov.au> et auprès de :

Public Service & Merit Protection Commission
Edmund Barton Building, Barton, ACT 2600
Tél. +61-2-62.95.44.44

Public Administration in the Service of Democracy – an Action Programme

Ministère de la Justice, Suède, 2000 (ISBN 91-631-0147-5, 34 pages)

La politique suivie par l'État suédois en matière administrative vise à créer des formes d'organisation, de gouvernance et de gestion au service de trois valeurs fondamentales - la démocratie, l'État de droit et l'efficacité - qu'il s'agit de faire prévaloir dans l'ensemble de l'administration publique. Ce programme d'action analyse des conditions essentielles telles que l'État en tant qu'employeur modèle et les divers fondements juridiques d'une culture administrative commune, et il décrit les mesures gouvernementales de nature à assurer le développement à long terme de l'administration publique. Disponible (en anglais) à <http://www.justitie.regeringen.se/inenglish/Pressinfo/publications.htm> ou auprès de :

Ministère de la Justice Rosenbad 4 SE-103 33 Stockholm
Tél. +46-8-405.10.00 Fax+46-8-20.27.34

Managing Public Expenditure in Australia

Par John Wanna, Joanne Kelly, John Forster
Allen & Unwin, 2000, ISBN 1-86448-713-5 (352 pages)

Ce livre contient une analyse de la fonction budgétaire et des dimensions politiques de la procédure budgétaire du gouvernement australien. Les auteurs examinent les discussions et les réformes qui ont marqué les finances publiques entre 1949 et 2000 et en apprécient les incidences sur l'élaboration des politiques. En retraçant la façon dont les gouvernements dépensent effectivement l'argent, le livre présente une histoire politique différente, et complémentaire, du gouvernement fédéral australien dans les quarante dernières années. Il contient également des commentaires sur la théorie budgétaire, la gestion des finances publiques, la réduction de la dette et du déficit, et les nouvelles techniques de gestion des ressources.

Disponible, en anglais, à www.allen-unwin.com.au ou auprès de :
Allen & Unwin, 9 Atchison Street St Leonards NSW 2065
Tél. +61-2-84.25.01.00 Fax+61-2-99.06.22.18

Gestion des connaissances dans le secteur public

Conclusions d'un forum à haut niveau

Les 8 et 9 février 2001 le Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement (CERI) de l'OCDE, le PUMA, les ministères danois de l'Éducation, du Commerce et de l'Industrie, et des Finances, et Learning Lab Denmark ont co-organisé un forum à haut niveau sur « La gestion des connaissances : Apprendre en comparant. Expériences des firmes privées et des organisations publiques ». Une centaine de managers du secteur privé et du secteur public, de décideurs et d'universitaires ont participé à ce forum.

S'il est clair qu'aujourd'hui la plupart des grandes firmes du secteur privé pratiquent activement la gestion des connaissances, beaucoup se demandent s'il en va de même dans les organisations publiques des pays Membres de l'OCDE. La gestion des connaissances a toujours tenu une place centrale dans l'activité gouvernementale car elle est inévitablement présente lorsqu'il y a stratégie, planification, consultation et mise en œuvre, mais les gouvernements risquent maintenant de prendre du retard par rapport aux pratiques de pointe en vigueur dans le secteur privé. Dans une économie qui utilise intensément les connaissances, une telle situation peut conduire à une perte de confiance des citoyens à l'égard de leur secteur public et à une moindre compétitivité des organisations publiques, notamment en matière de recrutement.

La gestion des connaissances crée pour le secteur public un défi en termes de

modernisation de la gestion, qui exigera notamment un aplatissage des pyramides hiérarchiques rigides, une articulation entre d'une part les rémunérations en fonction des résultats et les promotions et d'autre part le partage des connaissances, une « ouverture » sur le monde extérieur qui mette les informations nécessaires à la disposition de toutes les parties prenantes, les associe à la prise de décision tout en renforçant les liens avec les entreprises privées, les centres de recherche, les universités, etc.

La gestion des connaissances créera de nouvelles possibilités d'améliorer la gouvernance (grâce aux pressions s'exerçant en faveur d'une plus grande transparence), mais elle créera aussi de nouveaux défis. Les gouvernements sont de plus en plus tenus de prendre des décisions sur des enjeux complexes afin de satisfaire des citoyens plus avertis, comme en témoignent les récents scandales en matière de santé et d'alimentation. On leur demandera de plus

en plus de fournir la source de leurs informations, et de veiller à faire appliquer des règles de bonne gouvernance en ce qui concerne les organismes dispensant ces informations et les rapports qu'ils entretiennent avec les gouvernements.

Il existe un risque de mainmise de voir ceux qui parlent fort s'approprier les connaissances au détriment des "sans voix" (du fait par exemple de la fracture numérique). Cette exclusion introduit un biais dans les connaissances et porte atteinte aux principes d'équité et d'efficacité dans le secteur public. Enfin il y a aussi le risque de voir la nouvelle capacité de gestion des connaissances utilisée pour exercer une influence politique illégitime ou pour porter atteinte à la vie privée.

Il faut donc réfléchir aux possibilités de renforcer les institutions et les processus qui ont trait à la gestion des connaissances.

Les informations sur la gestion des connaissances dans le secteur public seront publiées sur Internet : www.oecd.org/puma/Egov/. Pour plus d'information, contactez elsa.pilichowski@oecd.org. ■

Renforcer le contrôle du parlement sur l'exécutif : l'évolution du rôle du parlement dans le processus budgétaire

Les Présidents et Hauts responsables des Commissions budgétaires parlementaires des pays Membres de l'OCDE se sont réunis les 24 et 25 janvier 2001 sous la présidence de Monsieur Alain Lambert, Président de la Commission des finances du Sénat français. Les délégués parlementaires reconnaissent qu'à notre époque, les branches exécutive et législative des gouvernements doivent toutes deux être efficaces et performantes afin d'assurer une bonne gouvernance. En particulier, il est crucial que se crée un partenariat actif entre les deux branches sur les questions budgétaires -- traduction des politiques gouvernementales et véhicule du contrôle démocratique. Pour que leurs travaux soient efficaces, les parlements doivent disposer, au moment opportun, d'informations cohérentes et crédibles. Plusieurs parlements des pays de l'OCDE effectuent actuellement un examen de leur propre organisation interne ainsi que des processus de discussion budgétaire. Les politiques et processus budgétaires sains favorisent une bonne gouvernance lorsqu'ils promeuvent la responsabilité fiscale, la transparence, la prise en compte des enjeux du futur dans les choix budgétaires et de tous les engagements financiers de l'État qui ne sont pas inclus dans le budget de l'État, et lorsqu'ils requièrent une information crédible sur la nature, le coût, et l'impact des politiques publiques. Les délégués encouragent l'OCDE à approfondir son travail avec les parlements. Les délégués ont suggéré la création d'un réseau parlementaire d'informations budgétaires, l'organisation d'échanges bilatéraux et multilatéraux de membres du personnel parlementaire et de réunions des Présidents et Hauts responsables des commissions budgétaires des pays de l'OCDE. Pour plus d'information, veuillez contacter michael.ruffner@oecd.org.

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,

Marie Murphy

Ont également contribué :

Bernd Bühler, Joanne Caddy,

Liz Dacier, Jens Kristensen,

Elsa Pilichowski, Deok-Seob Shim,

Maggie Sidbon, Albrecht Stockmayer

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/pumafocus>

Imprimé par Actuel Graphic

91969 Courtaboeuf Cedex France

© OCDE, 2000