

# Optique

Bulletin de la gestion publique

mars 2002  
numéro 23

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>.

## Vision, écoute et mesure

### Séminaire de l'OCDE sur l'administration en-ligne

*Plus de cinquante experts du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, ainsi que des représentants du BIAC et du TUAC et du secteur privé se sont réunis à Paris les 11 et 12 mars pour discuter de l'administration en-ligne - pourquoi en a-t-on besoin et comment mesurer les progrès ? Ce séminaire OCDE a été suivi par la seconde réunion du Groupe de travail sur l'administration en-ligne, qui est responsable de l'orientation du projet et qui s'assure qu'il répond aux besoins des membres.*

Ce séminaire fait partie du Projet de l'OCDE sur l'Impact de l'administration en-ligne. Ce projet étudie comment des schémas explicites de gouvernance peuvent être intégrés dans les initiatives d'administration en-ligne afin d'en tirer pleinement parti sous la forme d'une administration plus moderne, plus efficace et inspirant davantage confiance.

Le séminaire, qui est le premier d'une série de trois, a fourni l'occasion de centrer la discussion sur le contexte des initiatives d'administration en-ligne. Celle-ci peut se révéler être un puissant facteur d'adoption des pratiques de bonne gouvernance, et il est important de garder en mémoire les incitations, les opportunités et les contraintes des administrations publiques, auxquelles on demande de mener à bien des initiatives d'administration en-ligne. Au lieu de se polariser sur l'aspect technique de la question, le séminaire a examiné sa dimension de gouvernance : comment les administrations peuvent-elles faire face aux défis futurs ? Comment un recours accru aux TIC peut-il développer les pratiques de bonne gouvernance et aider les administrations à répondre à l'évolution des besoins des citoyens ? Comment les structures et les procédures de l'administration vont-elles changer au fur et à mesure que de nouvelles technologies offrent de nouvelles manières de travailler ? Le projet de l'OCDE est fondamentalement axé sur le long terme (2005-2010). Les participants se sont attachés à identifier la façon dont la vision de l'administration en-ligne peut être traduite en modèles opé-

ratoires adaptés à chaque pays pour donner une administration en-ligne davantage à l'écoute, et ont cherché à comprendre comment on peut mesurer les progrès accomplis.

#### La vision, le contexte et l'écoute

Après les propos introductifs d'Odile Sallard, Directeur du Service de la gestion publique de l'OCDE, un panel d'experts a centré la discussion sur la vision et le contexte de l'administration en-ligne. Les administrations sont là pour répondre aux besoins de leurs sociétés, et le séminaire s'est penché sur les pressions qu'elles subissent pour répondre aux changements que la société de l'information est en train d'apporter.

*« Il nous faut traiter les gens comme des citoyens et pas simplement comme des clients »*

Professeur Moon-Suk Ahn  
Commission présidentielle spéciale sur  
l'administration en-ligne

Les présentations et les débats ont notamment souligné combien l'administration en ligne peut améliorer la qualité des services publics, voire même la qualité de la participation des citoyens aux choix collectifs grâce à la consultation en ligne. Mais la capacité des gouvernements et des administrations publiques à exploiter ce potentiel et à réagir aux nouveaux défis représentera un facteur décisif. Comme l'a dit un parlementaire finlandais, Jouni Backman, les administra-

tions publiques « s'accrochent aux modes opératoires d'antan » face à la société de l'information. L'administration en-ligne, et plus précisément la capacité accrue de saisir et de partager l'information, mettra en cause la façon dont nous considérons les concepts traditionnels de légitimité politique, de représentation et de responsabilité ministérielle.

Un thème débattu au séminaire a été la nécessité de « mettre les citoyens à la première place » dans la mise en application de l'administration en-ligne. La nécessité elle-même est bien comprise dans les pays de l'OCDE, mais le séminaire a dégagé des éléments potentiellement importants qu'il s'agit de mettre en pratique : la nécessité de prendre en compte les besoins du citoyen dans sa globalité, de faciliter l'utilisation des voies d'accès électroniques par les groupes défavorisés dès le début de la mise en œuvre, et l'importance de la confiance du public dans les services électroniques.

#### Mesure et évaluation

Une bonne gouvernance exige des instruments de mesure et d'évaluation corrects, et il en va de même pour l'administration en-ligne. La mise en place des cadres et des indicateurs adéquats est une tâche difficile, certes, mais les gouvernements doivent être de plus en plus capables de répondre à des questions telles que : comment évaluer les progrès, la qualité et la satisfaction en matière de services électroniques, et quels gains d'efficacité a-t-on obtenu ?

Le séminaire a discuté des approches possibles en s'appuyant sur l'expérience pratique des pays Membres de l'OCDE. Les travaux ultérieurs relatifs à ce domaine seront présentés dans les séminaires futurs du projet. Les séminaires fourniront un apport important au rapport final sur l'administration en-ligne, qui sera publié début 2003.

Pour plus d'information, contacter [edwin.lau@oecd.org](mailto:edwin.lau@oecd.org), [tim.field@oecd.org](mailto:tim.field@oecd.org), ou voir <http://www.oecd.org/puma/Egov/>. ■

#### Dans ce numéro...

- Administration en-ligne (pp. 1-2)
- Réforme du secteur public (pp. 3)
- Gestion et budgétisation axées sur les résultats (pp. 4-5)
- Gestion des ressources humaines (p. 5)
- « Bâtir une administration ouverte » (p. 6)
- Gestion des connaissances (p. 6)
- Nouvelles publications (pp. 6-7)
- « Régir la performance du secteur public » (p. 8)

## ● « BundOnline 2005 »

Le 11 décembre 2001, le ministre fédéral **allemand** de l'Intérieur, Otto Schily, a présenté à Berlin le plan de mise en œuvre de l'initiative en administration en-ligne « BundOnline 2005 ». Par le biais de cette initiative la Fédération va offrir au cours des quatre années à venir 376 services sur l'Internet. Selon M. Schily, cette initiative pourrait économiser environ 400 millions d'Euros par an, en ce qui concerne notamment les formalités administratives, les subventions et les marchés publics. Avec *BundOnline 2005* les citoyens et les entreprises pourront utiliser les services de l'administration fédérale de façon plus simple, plus rapide et moins onéreuse. Cette initiative devrait entraîner une simplification générale des structures et des procédures administratives. Les services de l'administration fédérale ont été analysés en détail comme s'il s'agissait d'une entreprise industrielle, et une stratégie Internet commune a été définie pour l'ensemble des ministères. Les missions ont été restructurées et centralisées, et un calendrier précis établi pour les quatre années à venir. Le financement exigé par la mise en œuvre a été estimé à 1,65 milliard d'Euros. Sur ce total, 25% devront être consacrés à la réorganisation des administrations et à la modification des processus internes, et 10% environ serviront à la formation du personnel. Les éléments de base pouvant servir à de multiples services, comme un mécanisme de paiement électronique, seront mis en place à l'échelon central. Voir [www.bundonline2005.de/en/bilanz/index4.html](http://www.bundonline2005.de/en/bilanz/index4.html)

## ● Réforme et administration en-ligne

Le gouvernement **coréen** a lancé divers grands projets fournissant la base d'une administration en-ligne. Ils se répartissent en quatre domaines : Administration-citoyen, Administration-administration et Infrastructure pour une administration électronique :

- Un portail Internet de l'administration donne accès aux informations publiques regroupées autour d'événements importants de l'existence.
  - Les individus peuvent présenter électroniquement des demandes aux agences publiques s'occupant des problèmes du logement, du marché immobilier, des automobiles, des entreprises et de la fiscalité.
  - Les citoyens peuvent mettre à jour les données les concernant dans une base de données administrative qui couvre la santé, les retraites, le chômage et la sécurité dans l'industrie.
  - Administration-entreprise, le principal projet d'administration en-ligne en Corée, a pour but de créer un système d'approvisionnement électronique dans le secteur public. Il offrira des services électroniques tels que des informations sur les appels d'offres lancés par l'administration, un registre d'inscription unique, ainsi que des capacités d'appel d'offres électronique et de marché électronique via une fenêtre unique.
  - Préparation d'un service fiscal à domicile pour les entreprises.
- Les projets relevant des thèmes Administration-administration et Infrastructure de l'administration en-ligne concernent les progrès dans la création, la collecte, le transfert et le stockage des données. On s'efforce également de perfectionner les processus électroniques concernant la gestion du personnel, les finances publiques et un système de signature électronique dans l'administration.

### Contact :

Dr. Hyun-Seok KIM, Director, Administrative Reform Team II  
Government Office

## ● L'administration en-ligne

La **France** continue à créer de nouveaux sites Internet publics et à accroître la masse de l'information et le nombre de procédures électroniques disponibles sur Internet. Plusieurs préfetures, ainsi que certains ministères, ont mis en-ligne des dossiers et des processus de consultation du public. Pour que tous les citoyens bénéficient de ces initiatives, plus de 7000 lieux publics (agences locales pour l'emploi, bibliothèques publiques, centres d'information jeunesse, etc.) permettant un accès à l'Internet doivent être ouverts d'ici 2003. Parmi eux, 2500 nouveaux «espaces publics numériques» offriront une première formation générale et gratuite, ouverte à tous, sous la forme d'un «passeport pour l'Internet et le multimédia». Cette opération connaît un développement rapide. De plus, tous les sites Internet de l'État devront être accessibles aux non-voyants. La plupart des ministères ont engagé des actions ou des contrôles spécifiques pour s'assurer que leurs sites sont et demeurent facilement lisibles avec des outils spécifiques aux non-voyants.

## ● Coordination dans l'administration en-ligne

Au **Danemark**, un conseil mixte composé de hauts fonctionnaires a été créé pour achever la transition de l'administration traditionnelle à l'administration en-ligne aux trois niveaux de collectivités publiques (État, comté, commune). Le conseil est chargé de coordonner les questions stratégiques liées à l'administration en-ligne. Dans son travail comme dans ses priorités il se concentrera sur les trois domaines suivants :

- Éliminer les obstacles et créer les conditions nécessaires à l'administration en-ligne. Le conseil veillera à ce que soient faits les bons choix stratégiques concernant la recherche de solutions communes. Il s'agit des problèmes juridiques et techniques qui se posent dans l'ensemble du secteur public.
- Coordonner et transmettre les connaissances relatives à l'administration en-ligne. Le conseil encouragera la diffusion des connaissances et des pratiques, et élaborera les outils et les méthodes propres à promouvoir l'administration en-ligne.
- Assurer la progression de l'administration en-ligne. Le conseil suivra l'évolution et participera activement à la mise en œuvre de projets choisis pour leur importance stratégique, soit qu'ils constituent une condition nécessaire de l'administration en-ligne, soit qu'ils contribuent à faire avancer cette dernière à tous les niveaux des collectivités publiques.

Le conseil est composé des secrétaires permanents de cinq ministères et des directeurs des unions régionales et locales des collectivités publiques, qui représentent les intérêts des autorités des comtés et des communes, et coordonnent et négocient pour leur compte. En automne 2001 le conseil a défini une stratégie globale en matière d'administration en-ligne pour 2001-2004. Pour mettre en œuvre sa stratégie et ses projets, le conseil s'appuie sur le ministère de l'Informatique et de la Recherche et sur un groupe de travail commun composé de 25 fonctionnaires de tous les niveaux d'administration.

### Contact:

Adam Wolf, Deputy Permanent Secretary  
Ministère des Finances, Christiansborg Slotsplads 1  
DK-1218 Copenhagen K  
Tél : + 45 33 92 38 60  
Mél: [awo@fm.dk](mailto:awo@fm.dk)

### ● Contrôler la qualité de la réglementation

La Grèce a préparé une loi relative au contrôle de la qualité de la réglementation. Les éléments les plus importants d'une bonne réglementation y sont définis ; elle établit en outre des procédures propres à contrôler la qualité des règlements élaborés par l'administration centrale, et à vérifier leur mise en œuvre. Une cellule centrale est créée au Secrétariat général du gouvernement, avec une cellule homologue dans chaque ministère, afin de contrôler la qualité des textes nouveaux. A chaque fois que l'administration centrale prend un décret ou un arrêté, le service responsable est tenu de rédiger un Rapport de Contrôle de Qualité comportant une évaluation spécifique de l'impact de ladite réglementation. Cette disposition vise en particulier les réglementations ayant des incidences économiques considérables. Les détails de l'organisation, de la structure et du recrutement de ces cellules seront précisés par des décrets d'application pris par le Président, qui sortiront dans les trois mois suivant la parution de la loi. Enfin, il est proposé de simplifier la réglementation existante, qui va faire l'objet d'une codification dans le cadre du programme *Politeia* (voir ci-dessous)

#### Contact :

Giola Valatsou  
 Directeur des Réformes administratives  
 Ministère de l'Intérieur, de l'Administration publique et  
 de la Décentralisation  
 Tél.: + 30-1-369.34.05 ou 339.34.97  
 Fax : +30-1-364.66.70  
 Mél : ypesdda1@otenet.gr

*Soyez informés des dernières publications et revues de l'OCDE, y compris Optique grâce à notre service d'alerte électronique gratuit : <http://www.oecd.org/ocddirect/>*

### ● Politeia – un programme de réforme

*Politeia*, stratégie nationale de modernisation de l'administration grecque, a été lancée en 2001. Elle poursuit trois grands objectifs : adopter des modèles de gestion financière modernes ; alléger les procédures administratives ; recruter un personnel bien formé ; développer les nouvelles technologies et adopter des méthodes modernes d'administration et de contrôle de façon à assurer la transparence et à éliminer la corruption. *Politeia* intègre tous les programmes de réforme antérieurs. Tous les ministères et toutes les régions sont tenus d'y prendre part, et ont élaboré des programmes opérationnels pour lancer des actions communes en évitant ainsi les doubles emplois et en fixant pour chaque agence des objectifs dont elle aura à rendre compte. Une première évaluation du programme *Politeia* a montré que les ministères et les régions ont mis en place les organismes compétents nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des programmes opérationnels, et ont également commencé à appliquer les mesures prioritaires.

#### Contact :

Voir détail ci-dessus.

### ● La réforme des services publics fédéraux

En avril 2000, le gouvernement fédéral belge a adopté un ambitieux plan de réforme appelé «Copernicus» qui a pour but de recentrer l'administration publique sur le citoyen. Dans le cadre de Copernicus on envisage une restructuration en profondeur de l'administration fédérale. L'administration centrale fédérale se composera d'un certain nombre de services fédéraux verticaux (les anciens ministères) et de 4 services horizontaux : coordination centrale, personnel et organisation, budget, TIC. Chaque service fédéral disposera d'une cellule stratégique qui fera des propositions d'action ; la gestion du service sera confiée à un comité de direction ayant à sa tête un président, qui traduira les choix stratégiques en projets et en services offerts au public. Les cabinets ministériels seront supprimés, et les hauts fonctionnaires auront davantage d'autonomie et de responsabilités. Pour renforcer les capacités de gestion au sein de chaque service fédéral, des bureaux spécialisés seront créés pour la gestion des ressources humaines, le budget et l'audit financier, les TIC et la communication extérieure. La transition des ministères traditionnels aux services publics fédéraux aura lieu lorsque les hauts responsables des services publics fédéraux auront été désignés. Voir <http://www.p-o.be> et <http://www.copernicus.be>.

*La Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire livre des enseignements sur les dispositions institutionnelles, les mécanismes et les instruments d'avant-garde qui permettent une affectation et une gestion efficaces des ressources dans le secteur public.*

Voir <http://www.oecd.org/puma/budget/>.

### ● La liberté de gérer

En 2001, le gouvernement des États-Unis a proposé deux nouveaux textes de loi en tant que cheville ouvrière de l'initiative présidentielle sur la « liberté de gérer », qui vise à supprimer les obstacles juridiques à une gestion efficace.

- *Le Freedom to Manage Act* permettrait aux mesures touchant la réforme de la gestion de bénéficier d'une procédure d'examen accélérée de la part du Congrès. Ce projet crée une procédure permettant aux chefs de département et d'agence de repérer les obstacles législatifs à une bonne gestion. De son côté le Congrès procéderait sans tarder à leur examen et agirait pour les faire disparaître.
- *Le Managerial Flexibility Act* réformerait diverses lois relatives au personnel, au budget et à la gestion immobilière. Il conférerait aux gestionnaires fédéraux plus de flexibilité dans la gestion du personnel ; il donnerait aux départements la responsabilité d'assurer désormais le financement intégral des retraites et des prestations maladie des agents fédéraux retraités ; et leur accorderait davantage de souplesse dans la gestion et la cession des éléments d'actifs fédéraux.

Le gouvernement compte que la suppression des obstacles à une gestion plus efficiente se traduira par de meilleures performances. Voir : <http://www.whitehouse.gov/omb/pubpress/2001-47.html>

## Bien saisir les performances

Une tendance importante dans la gestion publique des pays de l'OCDE a été l'accent mis sur les « résultats », c'est-à-dire l'attention portée aux services effectivement fournis ou à l'impact de ces services plutôt qu'aux intrants et aux procédures. Elle implique que l'on accorde aux gestionnaires de terrain une plus grande marge de jeu sur la façon dont ils utilisent leur personnel et leur moyens matériels, quitte en échange à rendre compte de l'usage qu'ils en ont fait. Ce changement dans les priorités peut être obtenu notamment par des contrats de performance, des évaluations, des incitations à la performance individuelle ou collective, et par la fixation d'objectifs chiffrés dans les budgets et les plans des autorités publiques.

Des réformes en ce sens sont en train de mûrir dans de nombreux pays, notamment dans les parties du monde de langue anglaise et scandinave. Ces pays ont accumulé une sérieuse expérience pour ce qui est de prendre les résultats comme référence, et ils sont actuellement en train de mettre en œuvre ou d'envisager une nouvelle génération de réformes du même type. D'autres pays Membres de l'OCDE, notamment ceux dotés de fortes traditions juridiques comme la France et l'Allemagne, ne se sont lancés que récemment dans de telles réformes. En France, le courant réformateur a été activé en 2001 par l'adoption de la nouvelle loi sur le budget mettant l'accent sur les résultats. En Allemagne, la plupart des réformes ont lieu au niveau local. Au Japon et en Corée, les réformes sont centrées sur l'évaluation a priori et a posteriori des politiques publiques plutôt que sur la place faite aux résultats dans la gestion et la budgétisation, mais elles visent à renforcer l'importance des résultats dans le secteur public.

En outre, de nombreux pays non-OCDE se sont lancés dans une modernisation de leurs secteurs publics tournés vers les résultats, soit de leur propre initiative, soit qu'ils y soient encouragés par les donateurs d'aide et les institutions internationales prêteuses. Au Brésil, par exemple, le budget est en principe relié à la politique présidentielle qui est formulée en termes de résultats ; en Afrique du Sud, la loi sur le budget prévoit une focalisation sur les performances dans l'examen du budget par le parlement ; la Malaisie est en train de mettre en œuvre un programme complet de gestion de la performance et d'évaluation pour la formulation et l'exécution des politiques publiques.

A mesure que les réformes mûrissent, et que l'accent sur les résultats pénètre dans de nouveaux espaces administratifs et politiques, l'application suscite des contestations de plus en plus vives, que les concepteurs et les réalisateurs des réformes s'efforcent de surmonter. Lors d'une réunion ad hoc récente de l'OCDE (voir encadré), un certain nombre de thèmes touchant cette question ont été débattus :

- Qu'il s'agisse de gestion ou de budgétisation, la plupart des approches supposent que les parlements auront un rôle à jouer dans le compte rendu des résultats. En réalité, le mode de présentation et la qualité des résultats ne sont pas adaptés à la réalité du travail parlementaire. Il est indispensable que les concepteurs des réformes aient une meilleure connaissance de cette réalité.
- Un certain nombre de pays essaient de relier les dépenses aux résultats visés afin d'améliorer la qualité des décisions

budgétaires et d'encourager l'efficacité et l'efficacités. Les problèmes sont innombrables : il est rare que l'enregistrement actuel des coûts dans les pays Membres permet de lier les résultats et les coûts ; les budgets sont habituellement structurés selon les lignes de démarcation institutionnelles et les catégories fonctionnelles plutôt que par groupes de résultats ; des activités peuvent contribuer à plus d'une catégorie de résultats, etc. Surmonter ces problèmes suppose que l'on restructure les entités, les processus et les documents budgétaires et comptables par groupes de résultats.

- Un problème particulier concerne l'adhésion des institutions à une telle approche. Chaque style de gestion et de budgétisation risque de devenir une mécanique purement formelle dépourvue de tout lien avec les activités effectives. Le vrai problème est d'instaurer une culture de la performance. Les solutions passent par une concertation sur les objectifs et la manière d'en rendre compte, une remontée systématique de l'information et une responsabilité clairement définie en termes de sanctions et de rétributions.
- A cette question se rattache la liaison entre gestion et budgétisation aux différents niveaux. Au moins cinq de ces niveaux peuvent être identifiés : pilotage d'un pays, pilotage d'un gouvernement au niveau national, pilotage des ministères, pilotage des entités internes aux ministères (directions, agences, organismes semi-autonomes), pilotage des unités au sein de ces entités et pilotage d'une équipe. Pour faire face à cette situation, les documents et processus à ces différents niveaux pourraient être évalués en fonction de leur cohérence.

On peut recenser de nombreux autres problèmes et solutions, et étant donné le caractère primordial d'une optique centrée sur les résultats pour la mise en œuvre des politiques publiques de par le monde, l'OCDE reste extrêmement attentif à ce problème. Un rapport sur les défis et les solutions propres à cette approche sera publié au printemps 2002. Pour plus d'informations sur les travaux dans ce domaine, veuillez contacter [jens.kristensen@oecd.org](mailto:jens.kristensen@oecd.org) et [alex.matheson@oecd.org](mailto:alex.matheson@oecd.org). ■

### Mettre en œuvre la gestion et la budgétisation axées sur les résultats : défis

Une orientation vers les résultats dans la budgétisation et la gestion est au cœur des réformes du secteur public dans de nombreux pays. Actuellement, les défis de la mise en œuvre font surface. Soixante-six représentants de 29 pays, le FMI et la Commission européenne se sont réunis les 11 et 12 février à Paris afin de discuter des défis et de la manière de les surmonter. Un compte rendu et certains rapports des pays seront publiés dans la *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, ainsi que sur le web. Un document de synthèse, l'ordre du jour, la liste de participants, ainsi que d'autres documents sont disponibles au [www.oecd.org/puma/budget](http://www.oecd.org/puma/budget). Contact : [jens.kristensen@oecd.org](mailto:jens.kristensen@oecd.org).

### ● Une politique du personnel modernisée

En **Finlande**, dès 2004, ceux qui quitteront le marché du travail seront plus nombreux que ceux qui y entreront. En 2011, pour des raisons tenant essentiellement aux départs en retraite, les administrations de l'État vont perdre près de 60 000 agents, soit presque la moitié de l'effectif actuel. Pour améliorer la compétitivité de l'administration sur un marché du travail en mutation rapide, le gouvernement a assigné à la politique du personnel de l'État trois grands objectifs :

- Premièrement, souligner les valeurs et normes éthiques à respecter en menant des actions de formation et de conseil, en faisant connaître les pratiques exemplaires et en veillant à ce qu'elles soient suivies.
- Deuxièmement, assurer la compétitivité de l'État en tant qu'employeur. Il s'agit de rendre attractifs les profils de poste, le cadre et les conditions de travail. Un système de rémunération fondé sur les exigences du poste et les performances personnelles sera adopté fin 2002. En outre, la gestion des carrières, la mobilité professionnelle, l'intégration des entrants et la transmission des connaissances aux nouveaux arrivants doivent être améliorées.
- Troisièmement, adopter des approches plus professionnelles en matière de gestion. Le recrutement des cadres de direction, leur évaluation, le déroulement de leurs carrières et leur formation ont besoin d'être repensés. Une stratégie globale de perfectionnement des gestionnaires sera définie de manière à aider les services opérationnels. Les femmes seront encouragées à se porter candidates pour des emplois de gestion et de contrôle de niveau supérieur.

Le gouvernement procédera en 2004 à l'évaluation des objectifs de cette nouvelle politique du personnel.

**Contact :**

Asko Lindqvist,  
Tél.: +358-9-160.49.89  
Mél : asko.lindqvist@vm.vn.fi

### ● Gestion par objectifs

Un programme pilote de gestion par objectifs a été lancé au Ministère grec de l'Intérieur, de l'Administration publique et de la Décentralisation. L'objectif est de l'étendre à tous les services publics en 2002. Ce programme vise essentiellement à lier les recrutements, les promotions et les moyens financiers à la performance collective des organisations publiques, en accentuant la responsabilisation au niveau individuel et collectif. Dans le programme pilote chaque service public fixe au niveau du ministère des objectifs qu'il s'agit d'atteindre dans une période donnée. Les objectifs sont assignés dans chaque ministère à certains bureaux et à certains agents. A la fin de la période chaque bureau et chaque agent sera évalué selon le nombre d'objectifs réalisés.

**Contact :**

Giola Valatsou  
Directeur des Réformes administratives  
Ministère de l'Intérieur, de l'Administration publique et de la Décentralisation  
Tél. +30-1-369.34.05 ou 339.34.97  
Fax : +30-1-364.66.70  
Mél : ypesdda1@otenet.gr

### ● Rémunérations et gestion de la performance

Au **Royaume-Uni**, un nouveau système de rémunérations et de gestion de la performance pour le *Senior Civil Service* (SCS), adopté en avril 2001, va entrer en vigueur en avril 2002. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une grille des traitements simplifiée faisant mieux ressortir le lien entre les exigences du poste et la rétribution.
- Un nouveau système de gestion de la performance intégrant les accords de performance annuels, un point fait en milieu d'année et un examen de performance en fin d'année avec discussion des résultats.
- L'introduction d'une formule combinant une rémunération liée à la performance et reductible, et des primes non reductibles qu'il faut mériter chaque année.

Le premier élément sera directement basé sur la contribution de l'individu au succès de son département par rapport à celle de ses pairs. Le succès sera jugé chaque année par référence aux Accords de la Fonction Publique, aux Plans d'Activité et à une nouvelle Charte des Missions du SCS. Les nouvelles dispositions rétribueront mieux les fonctionnaires excellents, mais le régime instauré sera dur pour les professionnellement médiocres. Les 25 % meilleurs accéderont à des niveaux de rémunération calqués sur le marché, des primes liées à la réalisation d'objectifs majeurs s'y ajouteront. La rémunération des 5 à 10 % dont la contribution est la plus basse stagnera ou pourra même donner lieu à une diminution en termes réels. Les intéressés suivront une formation ou feront l'objet de mesures de révocation. Quant à la Charte des Missions elle insiste sur le rôle que jouent les membres du SCS en tant que responsables chargés d'obtenir des résultats, créateurs de relations de partenariat en interne et à l'extérieur, et de promoteurs de diversité.

Ces changements n'augmenteront pas les dépenses publiques. Le *Senior Salaries Review Body* continuera d'exercer ses fonctions de conseiller indépendant du gouvernement en ce qui concerne les rémunérations du SCS. Son Rapport Spécial, qui contenait des recommandations sur l'éventail des traitements pour le nouveau système, a été publié en janvier 2002. Pour plus d'information, voir <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scs/index.htm>.

**Contact:** Malcolm Dawson,

Head of Senior Pays and Performance Management,  
Performance and Reward Division, Cabinet Office  
Tél.: +44 20 276 1526 - Fax. +44 20 276 1669  
Mél : Malcolm.Dawson@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

### ● Le recrutement des hauts fonctionnaires

En **Belgique**, ils vont être sélectionnés selon une nouvelle méthode de recrutement (centres d'évaluation). Les deux principaux postes de direction (président et directeur général) seront ouverts à des candidats extérieurs. Pour attirer ces derniers, les rémunérations offertes seront majorées selon les offres du marché. Les candidats retenus seront nommés pour une durée de six ans renouvelables. Les «top managers» présenteront au début de leur mandat leurs plans stratégique et opérationnel, accompagnés du budget nécessaire à leur exécution. Avec l'accord du ministre, ces plans serviront de base à l'action à mener dans les années à venir. La performance des intéressés sera évaluée selon les résultats obtenus, et donnera lieu soit au renouvellement de leur mandat soit à leur remplacement. On pense que ces nouveaux *managers* seront nommés au cours du premier trimestre 2002. Voir : <http://www.p-o.be> et <http://www.copernic-us.be>.

## Bâtir une administration ouverte

Une Table ronde internationale sur le thème *Bâtir une administration ouverte : Information, Consultation et Participation Publique* se tiendra les 23-24 mai 2002 à Ljubljana, Slovénie. Elle examinera la façon dont on peut construire de solides cadres juridiques, institutionnels et stratégiques propres à assurer l'information du public, sa consultation et sa participation à la formulation des politiques publiques, contribuant ainsi à renforcer les relations gouvernement-citoyens et à combattre la corruption. Elle mettra l'accent sur les leçons tirées du passé et les moyens concrets d'atteindre de tels objectifs, en s'appuyant sur le récent rapport du PUMA *Des Citoyens partenaires : Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques* (OCDE, 2001). Une Exposition des Instruments permettra aux gouvernements et aux organisations de la société civile de présenter leurs initiatives et produits les plus récents (matériels de formation, projets, sites web, etc.). La participation se fera uniquement sur invitation. La Table ronde est organisée par le PUMA en coopération avec le gouvernement de Slovénie, l'Institut de la Banque Mondiale, et l'*Open Society Institute*. Cette manifestation exprime également l'appui accordé par l'OCDE à l'*Initiative Anti-Corruption du Pacte de Stabilité (SPAI) -Pilier V- Société civile*. Pour plus d'information sur les travaux du PUMA sur l'association des citoyens à la formulation des politiques publiques, voir [www.oecd/puma/citizens](http://www.oecd/puma/citizens), contacter [joanne.caddy@oecd.org](mailto:joanne.caddy@oecd.org) ou [christian.vergez@oecd.org](mailto:christian.vergez@oecd.org).

### La gouvernance pour le développement durable Étude de cinq pays de l'OCDE

Cette publication présente cinq expériences menées pour promouvoir le développement durable au Canada, en Allemagne, au Japon, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Ces pays ont été sélectionnés pour leur diversité en terme de taille et de conditions naturelles. Ils présentent une variété de conditions économiques, environnementales et culturelles. Ces études illustrent des efforts spécifiques visant à l'adaptation des modalités de la gouvernance en matière institutionnelle et de prise de décision, pour mieux répondre à l'enjeu du développement durable. Une première section analytique met l'accent sur la façon dont les différents niveaux d'administration pourraient développer des approches intégrées de la prise de décision, permettre une participation de la société civile, et améliorer la capacité des pouvoirs publics à définir des politiques pouvant rester durables à un horizon plus lointain. En vente à la Librairie électronique de l'OCDE : <http://www.oecd.org/bookshop/>.

## Enquête sur la gestion des connaissances

Le PUMA vient de lancer une enquête sur les pratiques de gestion des connaissances pour les ministères/départements/agences de l'administration centrale dans 18 pays Membres de l'OCDE. Le questionnaire a été adressé au niveau des directeurs d'environ 150 ministères/départements/agences. Il a été examiné par des experts dans les domaines de la gestion des connaissances, de la gestion publique et des enquêtes quantitatives et qualitatives, et été testé par des coordinateurs désignés dans chaque pays. Les résultats de l'enquête devraient être analysés par le PUMA au cours de la deuxième moitié de 2002, et présentés au forum OCDE/PUMA sur l'Administration Apprenante qui se tiendra fin 2002 ou début 2003.

## Wireless Technology in Government

John Clark - US General Services Administration  
Novembre 2001, 64 pages

Ce rapport jette un éclairage nouveau sur le nombre croissant des applications du sans-fil que déploient les administrations à travers le monde. La communication sans fil a fait de rapides progrès en peu de temps, dans la mesure où l'intérêt que suscite en tous lieux cette technologie est favorable à la rapidité des innovations. De plus en plus, des assistants numériques personnels (PDA) et des combinés sans fil assurent la liaison avec les systèmes d'information à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation. La Marine américaine utilise par exemple des terminaux mobiles à bord de ses navires pour diminuer les erreurs d'inspection et assurer la liaison entre les équipages. Les États fédérés et les collectivités locales ont adopté cette technologie pour les liaisons à distance des inspecteurs des bâtiments et des gestionnaires des réseaux d'électricité et d'adduction d'eau. Les conclusions du rapport sont que :

- Les applications du sans-fil dans des domaines tels que l'inspection des bâtiments, l'éducation, la sécurité publique et l'accès à Internet commencent à apparaître.
- La technologie du sans-fil est d'un déploiement rapide, et il est facile de l'étendre.
- Les militaires, les collectivités territoriales et le système éducatif sont parmi les leaders quant au déploiement de la technologie du sans-fil.
- La technologie du sans-fil complète, et, peut remplacer, la solide infrastructure cablée dont disposent les États-Unis.
- Les questions de confidentialité et de sécurité sont des obstacles importants, mais on travaille à les surmonter.
- Les normes du sans-fil sont en train de se développer.

Le rapport complet est disponible en-ligne (en anglais seulement) à <http://www.gsa.gov/intergov/>. Un nombre limité d'exemplaires sur papier est également disponible en contactant [renee.hughes@gsa.gov](mailto:renee.hughes@gsa.gov).

*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](http://www.oecd.org/bookshop)*

## Performance Management in the APS : A Strategic Framework

Australian Management Advisory Committee, Septembre 2001

En Australie, le Comité consultatif de la Gestion, forum de chefs de départements (et de chefs d'agence cooptés) créé pour conseiller le gouvernement en matière de gestion de la Fonction publique australienne (APS).

Ce rapport fournit :

- Les grandes lignes du mode de gestion de la performance dans l'APS.
- Des informations sur les éléments contextuels qui influent sur les systèmes de gestion de la performance.
- Des éléments essentiels sur les pratiques exemplaires et la mise en place de la gestion de la performance dans le secteur public.
- Une liste de référence à des fins de conception et de contrôle.

Disponible à : <http://www.psmc.gov.au/publications01/performancemanagement.htm>.

### La gestion financière au service de l'efficacité et de la transparence

Ministère suédois des Finances, 2001 (11 pages)

Ce rapport est un résumé du Livre blanc présenté en suédois en décembre 2000. Il porte sur la gestion par l'administration centrale des ressources financières et des résultats obtenus. A cette fin, il décrit les ressources utilisées pour financer une activité donnée et les résultats de cette activité. Les propositions présentées visent à répondre à la nécessité d'améliorer la coordination entre la gestion sur la base des ressources disponibles et la gestion en fonction des résultats. Disponible auprès de :

Ministère des Finances - S-103 33 Stockholm

Tél. : +46-8-4051000

<http://finans.regeringen.se/inenglish/pressinfo/publications.htm>

### Le médiateur européen : Rapport annuel 2000

Avril 2001 (ISBN 92-823-1547-9, 262 pages)

Ce rapport présente les activités du médiateur européen en 2000. On y trouve notamment des informations sur les bases juridiques de l'activité du médiateur, les décisions prises par ce dernier à la suite d'enquêtes (ainsi qu'un index), ses rapports avec d'autres institutions de l'Union européenne, avec d'autres médiateurs et organes similaires ; ses relations publiques, les statistiques, les ressources en personnel et le budget de ses services. Disponible auprès de :

Office des publications officielles des Communautés européennes

L-2985 Luxembourg

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

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

### La réduction stratégique des effectifs

International Personnel Management Association, février 2002

Ce guide formule des conseils à l'intention des responsables de la gestion des ressources humaines confrontés au ralentissement de l'activité économique. Il porte sur les thèmes suivants : comment réussir à réduire efficacement la taille de l'entreprise ; élaborer un plan d'entreprise si la diminution des effectifs est inévitable ; évaluer les différentes stratégies possibles de diminution des effectifs/ licenciement et gérer les clauses des conventions collectives et les statuts de la fonction publique. Ce guide présente aussi plusieurs exemples d'opérations de compressions d'effectifs et différentes stratégies possibles suivies par des villes, des comtés, des États et l'administration fédérale des États-Unis. Disponible auprès de :

International Personnel Management Association

1617 Duke Street

Alexandria, Virginie 22314

Tél. : +1-703-5497100

Fax : +1-703-6840948

Mél : [ipma@ipma-hr.org](mailto:ipma@ipma-hr.org) <http://www.ipma-hr.org>

### Progrès accomplis dans la lutte contre la corruption dans les économies d'Asie et du Pacifique

Banque asiatique de développement, 2001 (ISBN 971-363-2, 291 pages)

Cet ouvrage rassemble les interventions présentées durant l'Atelier organisé à Séoul, Corée, par la BASD et l'OCDE sur la lutte contre la corruption dans les économies d'Asie et du Pacifique en décembre 2000. Les participants ont identifié les priorités de la lutte contre la corruption : favoriser la bonne gouvernance par le biais de réformes juridiques institutionnelles et administratives ; renforcer l'État de droit ; promouvoir l'intégrité des opérations commerciales ; et mettre au point des stratégies volontaristes pour encourager la participation des citoyens aux initiatives de lutte contre la corruption. Ce recueil passe en revue plusieurs stratégies de lutte contre la corruption déjà appliquées avec succès et analyse des approches nouvelles. Il vise à favoriser le partage d'information et d'expériences et à renforcer la coordination et la coopération entre les principaux acteurs de la lutte contre la corruption. Disponible auprès de :

Asian Development Bank (ADB) - P.O. Box 789

0980 Manille, Philippines

<http://www.adb.org>

### La fonction publique et la réforme de l'État : rapport annuel mars 2000-mars 2001

Ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, France  
Septembre 2001, 314 pages, ISBN 2-11-004935-0

Ce rapport annuel retrace les actions conduites en matière de réforme de l'État, notamment l'amélioration de la qualité du service rendu au citoyen, qui se décline en mesures de simplification administrative ou d'amélioration de la gestion publique et de la gestion des ressources humaines. Des chiffres constituent le bilan social lié à l'activité de l'État et préfigurent les indicateurs à développer. Disponible auprès de :

La Documentation française

29-31, quai Voltaire - F-75344 Paris Cedex 07

Tél: +33-1-40.15.70.00

Fax: +33-1-40.15.72.30

### Politique de développement et bonne gouvernance : résumé du 58ème Rapport au gouvernement

Conseil scientifique néerlandais pour la politique gouvernementale, 2001 (ISBN 90-12027728, 86 pages)

Promouvoir la bonne gouvernance ne consiste pas uniquement à accroître la prospérité et à réduire la pauvreté. Les éléments constitutifs de la bonne gouvernance -- primauté du droit, droits de l'homme, administration de qualité et démocratie -- sont des valeurs fondamentales qu'il importe de promouvoir en tant que telles. Le rapport étudie les liens entre bonne gouvernance et politiques de développement et traite en particulier des possibilités de mener ces politiques dans un cadre bilatéral. Disponible auprès du :

*Scientific council for government policy*

2-4, Plein 1813, P.O. Box 20004 - NL-2500 EA La Haye

Tél. : +31-70-356.46.00 - Fax : +31-70-356.46.85

Mél : [info@wrr.nl](mailto:info@wrr.nl) <http://www.wrr.nl>

## Régir la performance du secteur public

Colloque de haut niveau organisé par l'OCDE et l'Allemagne à Berlin

*Du 13 au 14 mars 2002, plus de 110 participants se sont réunis à Berlin pour discuter du thème Régir la performance du secteur public. Les trois niveaux de collectivités publiques en Allemagne (Fédération, Länder et communes) et le secteur privé de ce pays étaient représentés, ainsi que 15 autres pays Membres de l'OCDE et des organisations internationales telles que la Banque Mondiale, la Commission Européenne, l'Institut Européen d'Administration Publique (EIAP), l'OTAN, le Secrétariat du Commonwealth et l'Association internationale de la gestion du personnel (IPMA). Des discours de bienvenue ont été prononcés par Claus Henning Schapper, Secrétaire d'État du Ministère fédéral de l'Intérieur, Allemagne, et Richard Hecklinger, Secrétaire-général adjoint, OCDE. Le colloque a été présidé par Odile Sallard, Directeur du PUMA, et Hans-Bernhard Beus, Directeur général du ministère fédéral de l'Intérieur, Allemagne.*

La performance dans le secteur public a constitué une question importante dans les pays Membres de l'OCDE au cours des deux dernières décennies. Les pays Membres de l'OCDE ont lancé toute une série de politiques liées à la performance.

Ce colloque a permis à des hauts fonctionnaires de discuter d'expériences concrètes, en traitant de questions telles que la gestion de la performance individuelle, les systèmes d'incitation à la performance, les liens entre performance individuelle et performance de l'organisation, et le lien entre leadership et performance.

Au colloque, on s'est consacré à la performance au niveau individuel et au niveau organisationnel, en prenant en compte les expériences récentes dans les collectivités locales et dans le secteur privé

### Renforcer la performance individuelle

La première session a donné lieu à des présentations de la part des États-Unis et de l'Allemagne sur leurs approches et expériences respectives quant au renforcement de la performance de la fonction publique.

Aux États-Unis, l'accent est mis sur les résultats et les comptes à rendre : les agences, les cadres dirigeants et les agents sont rendus responsables de leur performance. L'administration actuelle s'efforce également d'améliorer la gestion, d'étendre l'administration en-ligne, de rendre l'administration plus attentive aux règles du marché, d'améliorer les performances financières et d'intégrer le budget et les performances. Une Fiche de résultats sur le Capital Humain a été mise au point pour améliorer les performances.

En Allemagne, l'administration fédérale a lancé il y a deux ans le programme "État moderne - administration moderne", dans le

but de changer le fonctionnement du système administratif. Le principe directeur de ce programme est "l'État animateur", qui envisage une administration non seulement "petite", mais aussi "catalysateur". Dans le cadre de ce programme, l'administration mène plusieurs projets pour promouvoir la performance, notamment l'introduction des techniques modernes telles la gestion axée sur les résultats et la comptabilité sur la base des droits constatés. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, des éléments liés à la performance ont été introduits dans les systèmes de rémunération et de carrière du service public.

La réunion s'est ensuite partagée en deux ateliers pour discuter de la gestion de la performance individuelle et du rôle des systèmes d'incitation mis en place pour améliorer la performance. Ces ateliers ont donné lieu à des présentations de la part du *Centre for Management and Policy Studies* (Royaume-Uni) du ministère fédéral allemand de l'Intérieur, de la Direction générale des Douanes finlandaise et de T-Systems, une entreprise privée allemande. Les résultats des ateliers ont été présentés en fin de journée en session plénière.

### Relier performance organisationnelle et individuelle

La seconde journée a été ouverte par un exposé de Brigitte Zypries, secrétaire d'État du ministère fédéral allemand de l'Intérieur. Deux allocutions inaugurales ont commenté 1) l'articulation entre performance au niveau organisationnel et individuel, et 2) l'intégration de la gestion des ressources humaines et de la gestion des performances afin de renforcer l'incitation des fonctionnaires à la performance.

La réunion s'est également partagée en deux ateliers pour discuter de la façon dont

on lie d'une part la performance de l'agent et celle de l'organisation, et d'autre part *leadership* et performance. Pendant ces ateliers les participants ont entendu des présentations de la part de représentants de la Commission présidentielle sur l'innovation dans l'administration (Corée) du Sénat de la ville de Brême, du Conseil Privé du Canada et de Lead GmbH, une entreprise privée allemande. Les résultats des débats en ateliers ont été présentés à la session plénière finale.

Les discussions pendant les deux jours ont illustré qu'aucun des pays ne voyait la gestion des performances comme une panacée. Elle est plutôt un élément qui, avec d'autres initiatives de réforme, a la possibilité d'améliorer la performance -- si elle est utilisée avec prudence et intégrée à une réforme plus large de la gestion publique. De plus, la performance individuelle ne peut être renforcée que si elle est liée à des cibles et des objectifs au niveau de l'organisation. En fin de compte, la performance organisationnelle représente la performance des agents et des gestionnaires.

Pour plus d'informations et de documentation sur le colloque, contacter [deok-seob.shim@oecd.org](mailto:deok-seob.shim@oecd.org). ■

### Optique

*Directeur, PUMA :*

Odile Sallard

*Rédacteur en chef :*

Andrea Uhrhammer

*Rédacteur, "Au rayon des lectures" :*

Deirdre Wolfender

*Coordinateur administratif :*

Marie Murphy

*Réviseurs :*

Claude Jacqmin,

Deirdre Wolfender

*Ont également contribué :*

Joanne Caddy, Tim Field, Jens

Kristensen, Elsa Pilichowski,

Deok-Seob Shim

Prendre contact avec *Optique* à :

PUMA/OCDE

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16 France

Fax +33-1-45.24.87.96

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

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

© OECD, 2002