

Non classifié

PUMA/M(99)1



Organisation de Coopération et de Développement Economiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

OLIS : 06-Oct-1999
Dist. : 07-Oct-1999

Or. Ang.

PARIS

**SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE
COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE**

PUMA/M(99)1
Non classifié

**COMPTE-RENDU SUCCINCT DE LA 19^{ème} REUNION DU COMITE DE
LA GESTION PUBLIQUE DES 25 ET 26 MARS 1999**

**20^{ème} session du Comité de la Gestion publique, Château de la Muette, Paris
28 et 29 octobre 1999**

Pour de plus amples informations, prendre contact avec Geraldine Byrne-Nason,
Tel (33-1) 45 24 80 29, e-mail : geraldine.byrne-nason@oecd.org
ou Frédéric Boudier, Tel (33-1) 45 24 90 75, e-mail : frederic.boudier@oecd.org

82398

Ta. 13624 - 14.04.99 - 30.06.99

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Complete document available on OLIS in its original format

Or. Ang.

**COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 19EME REUNION
DU COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE
25-26 MARS 1999**

Point 1 -- Election du Bureau

1. Le Comité a accepté la proposition du Secrétariat selon laquelle Mme Benita Plesch, **Pays-Bas**, présidera la réunion et les nouveaux membres du Bureau prendront leurs fonctions à la fin de la réunion.

2. Sur proposition de la **Norvège**, appuyée par l'**Espagne**, quatre membres du Bureau ont été élus ou réélus pour 1999, à savoir :

- A été élu président : M. Adam Wolf, **Danemark**, Secrétaire permanent adjoint pour la gestion publique, ministère des Finances ;
- A été élu vice-président : M. Jonathan D. Breul, **Etats-Unis**, Conseiller principal auprès du Directeur adjoint pour la gestion ;
- A été réélue vice-présidente : Mme Nicole Janvin, **Canada**, Sous-greffier du Conseil privé et conseiller juridique ;
- A été réélue vice-présidente : Mme Pia Marconi, **Italie**, Directeur général, Département de la fonction publique.

3. M. Jorge Chavez Presa, ancien vice-président, **Mexique**, a prononcé un discours d'adieu qui a mis un point final à sa contribution aux travaux du Comité PUMA. Il a souligné combien il est important que PUMA joue un rôle central afin de promouvoir des mécanismes propres à assurer le bon fonctionnement de l'Etat face aux crises économiques et financières, ainsi que la nécessité d'améliorer la qualité de la gestion des affaires publiques par l'adoption de politiques appropriées en matière d'exécution des services publics.

4. Les membres du Comité ont exprimé d'un commun accord leurs remerciements à Monsieur Early.

Point 2 -- Adoption de l'ordre du jour

PUMA/A(99)1/REV2

5. L'ordre du jour a été adopté sans modifications.

Point 3 -- Approbation du compte rendu succinct de la réunion précédente

PUMA/M(98)2

6. Le compte rendu succinct de la 18ème réunion du Comité tenue les 28 et 29 octobre 1998 est approuvé sans modifications.

Point 4 -- Exposé du Directeur, Monsieur Jean-Jacques Noreau

7. M. Noreau, nouveau Directeur de PUMA, a fait des remarques de caractère général sur l'évolution de PUMA et a présenté au Comité la situation budgétaire. Il a insisté en particulier sur les points suivants :

- La stabilité budgétaire plus grande dont jouit l'OCDE après avoir connu une phase de restrictions budgétaires et «l'engagement politique» de veiller à ce que le programme de travail de l'Organisation ne pâtisse plus des coupes budgétaires.
- La nécessité pour PUMA de participer aux efforts entrepris par l'OCDE pour faire face aux difficultés à venir, par exemple, les liens de l'Organisation avec le reste du monde. A l'avenir, une plus grande attention sera portée au sein de l'Organisation au troisième pilier du paradigme développé par le Secrétaire général, à savoir «la bonne gouvernance». C'est l'occasion pour PUMA de mettre ses compétences au service de l'examen d'une question importante qui influe sur l'ensemble du programme de travail de l'Organisation. M. Noreau souligne également son intention de coopérer étroitement avec d'autres directeurs sur quelques projets transversaux recoupant plusieurs domaines.
- La création éventuelle d'un groupe de personnes éminentes, chargé d'examiner les problèmes de gestion des affaires publiques, est à l'étude.

M. Noreau a souligné que le Comité doit convenir d'un nouveau mandat pour la période 2000-2006 (voir point 7).

Point 5 -- Approbation du rapport annuel au Conseil**PUMA(99)3**

8. Le Comité a approuvé le rapport annuel de PUMA pour 1998 qui sera présenté au Conseil de l'OCDE, et demande qu'il soit diffusé sur le site Internet de PUMA. Le Comité approuve aussi la proposition tendant à ce que le rapport soit présenté au Conseil de l'OCDE par un membre du Bureau. Il conviendrait d'étoffer l'introduction pour présenter l'effort que le PUMA a entrepris en 1998 pour «réinventer» son programme de travail et préparer les orientations futures dans un contexte budgétaire difficile. Un pays a demandé des informations plus approfondies sur l'évolution du programme SIGMA.

9. Les pays ont exprimé aussi le souhait qu'à l'avenir, le rapport annuel constitue un outil de transparence permettant d'évaluer l'exécution du programme de travail.

Point 6 -- Gestion du programme

10. **Pia Marconi, vice-présidente**, a rendu compte des consultations entre PUMA et le TUAC qui ont eu lieu le 24 mars 1999. Le TUAC s'est félicité de ses relations avec PUMA. Il a accueilli avec satisfaction l'orientation donnée aux travaux de celui-ci afin de renforcer sa capacité à traiter des problèmes globaux tels que la gouvernance. Le TUAC voudrait apporter sa contribution aux travaux de PUMA sur la déontologie, la gestion et la réforme de la réglementation et le renforcement des relations entre l'administration et les citoyens. Il souhaiterait aussi qu'un représentant des syndicats participe aux travaux du Groupe de personnes éminentes. Le TUAC a exprimé quelques réserves quant à la possibilité de comparer l'efficacité du secteur public et celle du secteur privé ; en outre, il a proposé que les Principes directeurs pour une meilleure pratique en matière de sous-traitance des services publics, rendus publics en 1997, soient révisés et présentent des exemples d'échec de la sous-traitance des services publics.

11. Le Secrétariat a proposé de créer un nouveau service à l'intention des Membres du Comité. Pour mieux répondre aux demandes d'information qui sont régulièrement adressées à PUMA, il est proposé de mettre en place un système de questions et réponses «qui permette de garantir le suivi et le traitement des demandes ainsi que la diffusion des réponses» [PUMA/RD(99)2]. Les Membres du Comité se sont accordés à trouver cette nouvelle ressource fort utile mais certains se sont interrogés sur les conséquences pratiques de sa gestion tant au sein du Secrétariat que dans les capitales, et sur sa place dans la hiérarchie des activités menées au titre du nouveau mandat de PUMA. Sur proposition du **Danemark**, les Membres du Comité ont convenu de demander au Secrétariat d'étudier d'autres scénarios pour ce nouveau service.

12. Le Secrétariat a présenté au Comité des informations sur les travaux préparatoires de la prochaine réunion des Hauts responsables des centres de gouvernement. Cette réunion, accueillie par l'**Italie**, début octobre, se déroulera selon une organisation légèrement modifiée. La nouvelle formule est destinée à dynamiser les échanges de vues et comprendra une séance «libre» ouverte et conduite par un membre du Groupe des hauts responsables.

13. Le Secrétariat a présenté rapidement le programme du colloque PUMA prévu les 14 et 15 septembre 1999 sur le thème : *Construire aujourd'hui l'administration de demain*. Pourront participer à ce colloque les personnes qui y auront été invitées, à savoir des hauts fonctionnaires chargés de la réforme dans les pays Membres de l'OCDE (2 par pays). Les Membres du Comité PUMA ont convenu de chercher des noms de personnes susceptibles de pouvoir participer au colloque.

a) Questionnaire sur l'éthique publique

14. Le Comité a noté les progrès réalisés dans la préparation de l'enquête sur l'application de la Recommandation sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public. Cette enquête a donné lieu à un rapport et sera communiquée au Conseil à sa réunion au niveau des Ministres en l'an 2000.

b) Questionnaire sur la consultation avec des groupes de citoyens

PUMA(99)4

15. Le Comité a confirmé le vif intérêt qu'il porte à la nouvelle activité consacrée au «renforcement des relations entre les administrations et les citoyens», qui portera sur les politiques et pratiques adoptées par les pouvoirs publics pour donner aux citoyens des informations, les consulter et s'assurer leur participation. Le Comité note l'importance de ces questions dans les travaux futurs de PUMA sur la gouvernance, et comme thèmes recoupant plusieurs domaines et présentant de l'intérêt pour les travaux d'autres organes de l'OCDE. Le Comité a examiné entre autres les questions d'information, de consultation et de participation. Si les citoyens sont également des consommateurs de services publics, il convient notamment de déterminer le niveau d'attention à accorder aux attentes des citoyens vis-à-vis de la prestation des services publics. Une question plus précise a porté sur le point de savoir si le lien étroit établi entre les questions d'ordre général sur le renforcement des relations entre les administrations et les citoyens et des indicateurs plus précis de l'utilisation des technologies de l'information par les pouvoirs publics devrait rester sous cette forme ou être traité, par souci de clarté, dans un questionnaire distinct.

16. Notant la nécessité d'enrichir progressivement les informations dans ces domaines, le Comité a proposé que le projet de questionnaire écrit soit davantage ciblé puis testé sur des volontaires des pays Membres, avant d'être diffusé plus largement. Trois pays Membres se sont portés volontaires au cours de la réunion (**Canada, Portugal et Royaume-Uni**). Le Comité confirme également son intérêt pour les résultats des études de cas par pays qui sont prévues pour approfondir les recherches.

c) *Calendrier des réunions*

PUMA(99)5

17. Les **Pays-Bas** et les membres du réseau gestion des ressources humaines ont indiqué qu'ils préféreraient que le réseau de la haute Fonction publique continue à se réunir régulièrement.

Point 7 -- Débat sur le nouveau mandat

PUMA(99)1

18. M. Noreau a présenté le document de référence intitulé «Gouvernance et gestion publique» ainsi que quelques orientations stratégiques et questions de fond qu'il conviendrait que le Comité examine ; il estime que PUMA devrait recenser les domaines dans lesquels il est susceptible d'apporter la plus forte valeur ajoutée. L'une des principales difficultés que pose le nouveau mandat de PUMA est l'équilibre à trouver entre les activités suivantes :

- procéder à des échanges de données d'expériences ;
- apporter une valeur ajoutée aux autres travaux de fond de l'OCDE ;
- contribuer aux débats sur la gouvernance qui ont du poids «dans le contexte de la mondialisation».

19. Les Membres du Comité ont approuvé les orientations proposées et accordé une attention particulière aux questions générales de gouvernance et de prise en compte des activités centrales de l'OCDE dans le programme de travail de PUMA. Cependant, ils ont estimé que de telles initiatives nécessitent des éclaircissements. La création d'un groupe de personnes éminentes sur la gouvernance pourrait apporter une contribution utile à cet égard. La **France** a demandé aussi des précisions sur la définition de la «gouvernance».

20. Le Comité a examiné la *hiérarchie des types d'actions possibles* qui classe les activités selon leur caractère directif plus ou moins marqué et les Membres demandent que sa présentation soit révisée afin d'éviter de donner l'impression que PUMA est trop prescriptif. Bien que les recommandations de l'OCDE doivent rester exceptionnelles, les Membres ont convenu que PUMA doit donner davantage d'orientations au moyen de ses activités de recensement et de diffusion des meilleures pratiques. Il conviendrait également de prendre en considération les activités à l'intention des pays non membres mais des choix stratégiques doivent tout d'abord être faits en ce qui concerne la valeur ajoutée que PUMA est susceptible d'apporter dans ce domaine.

21. Par ailleurs, le débat a permis d'identifier deux orientations intéressantes pour PUMA. PUMA devrait continuer d'apporter son soutien à la «modernisation de l'administration», par exemple en évaluant les mesures en faveur de la privatisation ou de la transformation d'entités publiques en sociétés, en développant de nouveaux travaux sur le rôle des citoyens, la déontologie et la gestion des ressources humaines, et en portant une plus grande attention à la gestion des risques. Cependant, PUMA devrait s'attacher de plus en plus aux questions «prospectives» lorsque des décisions doivent être prises par les pouvoirs publics. Parmi les thèmes envisageables, on peut citer la gestion des catastrophes naturelles, de la délinquance, du terrorisme, des problèmes environnementaux, du vieillissement, le multiculturalisme et l'opposition mondialisation/approche locale.

22. Le Comité a approuvé la procédure à suivre pour l'élaboration du projet de mandat qui sera examiné à la réunion d'octobre du Comité. Le Secrétariat indique qu'il commencera à travailler sur une version révisée du document intitulé «Gouvernance et gestion publique» [PUMA(99)1]. Avant qu'une nouvelle version soit diffusée, les Membres seront invités à présenter les idées qu'ils pourraient avoir à propos des questions qui se font jour. Les travaux en cours viseront à donner un caractère plus stratégique au document afin de traiter davantage des questions qui intéressent les décideurs. Avant la réunion

d'octobre du Comité, une réunion des Membres du Bureau sera organisée pour mettre au point le projet de mandat. Entre-temps, une plus grande participation du Comité sera assurée.

Point 8 -- Le projet sur la performance des administrations

PUMA(99)2

23. Le Professeur **Patricia Ingraham** a présenté le projet sur la performance des administrations entrepris aux Etats-Unis, sous sa direction, par l'administration de *l'Allan K. Campbell Public Affairs Institute* de la *Maxwell School*.

24. Le Projet sur la performance des administrations vise à améliorer tant les connaissances que les procédures en matière de gestion des pouvoirs publics dans l'ensemble des États-Unis, au niveau des villes, des comtés et des états ainsi qu'au niveau fédéral. Il a donc pour objet de mieux cerner le rôle et les composantes de la gestion au sein des administrations et doit permettre de mieux rendre des comptes au public en ce qui concerne la qualité de la gestion publique.

25. Le Professeur Ingraham a présenté les cinq principaux domaines de gestion décrits ci-dessous qui font l'objet d'une évaluation.

- L'évaluation de la gestion financière a pour but de déterminer d'une part la mesure dans laquelle les administrations appliquent des méthodes de gestion financière saines, notamment en ce qui concerne la préparation et l'exécution du budget, la gestion de la trésorerie, des contrats, de la dette et des recettes et la comptabilité et la présentation des états financiers et d'autre part la mesure dans laquelle le système de gestion financière général est lié à la réalisation de buts et d'objectifs stratégiques.
- L'évaluation de la gestion des ressources humaines a pour but de juger l'efficacité des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH). L'accent est mis sur les informations concernant la structure du système de GRH, la mesure dans laquelle celui-ci est intégré à d'autres systèmes aux fins de la réalisation de ses objectifs et la capacité d'adaptation des structures et des méthodes de GRH. L'objectif poursuivi est de définir les caractéristiques de stratégies de GRH efficaces moyennant un examen portant à la fois sur le contexte dans lequel opèrent les systèmes de GRH et sur le contenu de ces systèmes.
- L'évaluation des technologies de l'information a pour objet de déterminer la mesure dans laquelle la technologie de l'information contribue à l'efficacité de la gestion. L'accent est mis dans ce cadre sur l'utilité que présente la technologie pour la gestion plutôt que sur la gestion de la technologie en tant que telle. L'évaluation porte sur divers aspects du processus technologique, y compris la planification du système, les acquisitions, les activités de développement, la formation des utilisateurs et l'utilité des informations.
- L'évaluation de la gestion du capital a pour objet de juger la mesure dans laquelle les administrations ont recours à une planification rationnelle à long terme du capital, prévoyant notamment : l'examen de l'incidence des projets d'équipement sur les dépenses futures de fonctionnement et d'entretien ; l'évaluation de l'état des actifs et la prévision des remplacements/réfections ; la recherche d'informations précises sur les besoins futurs, l'analyse des coûts ; l'établissement de priorités concernant les projets d'équipement et le suivi de ces derniers.
- L'évaluation de la gestion axée vers les résultats a pour objet d'évaluer la mesure dans laquelle les administrations sont gérées en fonction de la recherche de résultats. Cet accent placé sur la "gestion axée vers les résultats" suppose une large part de planification stratégique et d'auto-évaluation, l'évaluation des produits et des résultats, le recours à des indicateurs de performance

en matière de gestion et d'affectation des ressources et le recours à des évaluations des besoins futurs dans la gestion des programmes.

26. Pour plus d'informations, voir le site Web du Projet sur la performance des administrations à : www.maxwell.syr.edu/gpp. Voir également le document de référence [PUMA(99)2].

27. Après son exposé, Mme Ingraham a répondu aux questions.

Point 9 -- Evolution de la gestion des ressources humaines du secteur public

28. Le Secrétariat a présenté l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'exposé a porté essentiellement sur l'interface entre le marché du travail public et le marché du travail privé.

29. On assiste à une interface croissante entre secteur public et secteur privé dans de nombreux pays de l'OCDE. Il importe pour les gestionnaires et les décideurs intervenant dans le domaine de la gestion des emplois publics d'intégrer cette nouvelle dimension dans leur stratégie.

30. La présentation a mis l'accent sur :

- Le recensement des pratiques émergentes dans la gestion des agents du secteur public ;
- La détermination de l'incidence respective de certains facteurs exogènes et endogènes sur l'évolution des relations d'emploi dans le secteur public (par exemple facteurs conjoncturels, nationaux et institutionnels/structurels, et facteurs généraux) ; et
- l'attention des décideurs chargés de la gestion des ressources humaines sur les nouveaux défis auxquels ils seront confrontés dans le futur.

31. Le rapport a exposé divers scénarios concernant le fonctionnement du marché du travail dans le secteur public des pays de l'OCDE. (Par exemple : les «grandes tendances» constatées dans l'économie ont-elles une incidence sur les marchés du travail du secteur public ? Est-ce que des concepts tels la souplesse des organisations, le contrôle du changement et la tendance à l'individualisation intéressent le marché du travail du secteur public ? Un problème est lié aux limites qui s'opposent aux tendances actuellement constatées dans le secteur public sur le plan de la flexibilité et des conditions d'emploi ?). Le Secrétariat a suggéré que les travaux futurs devraient prendre en compte le statut de l'emploi dans la fonction publique ainsi que l'examen de la compatibilité existant en matière de flexibilité de l'emploi dans les secteurs privé et public des pays de l'OCDE. Les faits nouveaux intervenus en matière de gestion des ressources humaines dans les fonctions publiques des pays de l'OCDE ont également été présentés.

32. Le Secrétariat a suggéré que l'analyse comparative des systèmes de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE soit fondée sur les changements qualitatifs et quantitatifs survenus dans le domaine de la gestion du personnel et autres pratiques de l'emploi dans le secteur public.

33. Le Comité s'est félicité des travaux de PUMA dans ce domaine, l'approche actuelle étant à la fois intéressante et ouverte sur l'avenir. Quelques pays (**Danemark, Etats-Unis**) ont souligné que cette activité devrait présenter un très grand intérêt du point de vue du nouveau mandat. L'une des principales questions abordées au cours du débat a été celle de savoir comment attirer et conserver les agents les plus compétents dans le service public.

Point 10 -- Contrat de performance et partenariat

34. Le Secrétariat a informé le Comité de l'état d'avancement des travaux de PUMA sur les contrats de performance et les contrats de partenariat inter-administrations [PUMA /RD(99)4]. Les Membres du Comité ont exprimé un vif intérêt pour cette activité qui est considérée comme un bon exemple d'activité fructueuse que PUMA devrait continuer de réaliser dans le cadre de son nouveau mandat. L'importance qu'il y a à traiter des questions de gestion à différents niveaux d'administration est soulignée.

Point 11 -- Les questions de gouvernance qui se dégagent de l'activité sur la réforme de la réglementation

35. Le Secrétariat a informé le Comité des conclusions préliminaires qui présentent une grande importance pour les questions de gouvernance que soulèvent les travaux de PUMA sur la gestion et la réforme de la réglementation. Une mise à jour des activités horizontales de l'OCDE dans ce domaine a été également présentée.

36. Les examens par pays et d'autres travaux menés sur la réglementation font apparaître certaines questions susceptibles d'intéresser la gouvernance :

- Il peut être tout aussi important d'améliorer la capacité d'adaptation aux changements dynamiques que de concevoir une politique optimale à un moment donné. Les gouvernements consacrent des efforts importants à l'amélioration de la teneur et à la conception de leurs nouvelles politiques, mais consacrent moins de temps à mettre en question la valeur des activités du moment. Toutefois, du fait des progrès technologiques et de la mondialisation ce sont les réformes dynamiques et efficaces des réglementations qui obtiendront les meilleurs résultats. C'est pourquoi, la souplesse et la capacité d'adaptation sont importants dans les régimes de réglementation actuels.
- Il est indispensable d'améliorer la coordination des politiques si l'on veut établir un cadre d'action visant la performance sur le marché. La coordination continue de jouer un rôle important lorsque les pays suivent l'impact des réformes et y apportent des modifications en cours de réalisation qui peuvent s'appliquer à travers différentes juridictions et faire intervenir le facteur temps.
- La transparence de l'administration publique constitue un facteur clé en matière de résultats économiques, et cette notion n'est cependant que peu comprise. La transparence des décisions relatives aux réglementations et leur application permet de remédier à de nombreuses causes d'échecs en la matière : mainmise par certains groupes d'intérêts et concentration des avantages sur ces derniers, informations insuffisantes tant dans le secteur public que privé, rigidités des mesures, incertitude, corruption, et absence de responsabilité. Il faut se soucier davantage de recenser les facteurs administratifs fondamentaux sur le plan de la transparence, ainsi que les approches permettant d'améliorer la transparence dans les relations avec les acteurs du marché.

37. Les pays ont approuvé les initiatives prometteuses dans ce domaine et ont souhaité être à l'avenir davantage associés aux travaux sur la gestion et la réforme de la réglementation.

Point 12 -- Contribution aux activités transversales de l'OCDE

38. Le Secrétariat a informé le Comité des projets horizontaux sur les liens entre échanges, investissement et développement et sur le développement durable.

39. La contribution du PUMA au rapport ministériel de l'OCDE sur les liens entre commerce, investissement et développement a porté sur des questions de cohérence des politiques telles que l'amélioration de la coordination (entre ministères, niveaux d'administration et interface entre les niveaux politiques et administratifs) et l'accès des décideurs à une information de qualité.

**COMITÉ DE LA GESTION PUBLIQUE / PUBLIC MANAGEMENT COMMITTEE
19ÈME SESSION / 19TH SESSION
25-26 MARS 1999/25-26 MARCH 1999**

LISTE DES PARTICIPANTS / LIST OF PARTICIPANTS

**ALLEMAGNE/
GERMANY**

Mr. Wolfgang STÖCKL

First Counsellor
Permanent Delegation to the OECD
5 rue Léonard-de-Vinci
75116 PARIS
Tel: (33-1) 45 17 16 05
Fax: (33-1) 45 01 29 77
E-mail: stocklw@aol.com

Mr. Ralf WEYDT

Permanent Delegation to the OECD
4 rue Léonard-de-Vinci
75116 PARIS
Tel: (33-1) 45 17 16 00
Fax: (33-1) 45 01 29 77
E-mail:

**AUSTRALIE/
AUSTRALIA**

Ms. Glennys PURCELL

Permanent Delegation to the OECD
4 rue Jean-Rey
75724 PARIS
Tel: (33-1) 40 59 33 55
Fax: (33-1) 40 59 33 94
E-mail: glennys.purcell@dfat.gov.au

**AUTRICHE/
AUSTRIA**

Dr. Elisabeth DEARING

Division for Administration Development
Ministry of Finance
Wollzeile 1-3
1010 WIEN
Tel: (43-1) 514 33 / 71 48
Fax: (43-1) 514 33 / 7490
E-mail: elisabeth.dearing@bmf.gv.at

	Mr. Emmerich BACHMAYER	Director General Department for Personnel Coordination Ministry of Finance Ballhausplatz 2 A-1014 WIEN Tel: (43-1) 53155 / 2260 Fax (43-1) 53115 / 2461
BELGIQUE/ BELGIUM	M. Jean-Marie MOTTOUL	Chef de Corps des Conseillers de la Fonction publique, Bureau Conseil ABC Ministère de la Fonction publique Résidence Palace Rue de la Loi 155 B-1040 BRUXELLES Tel: (32-2) 287 4007 Fax: (32-2) 287 4010 E-mail: jeanmarie.mottoul@mazfp.fgov.be
	M. Léo VICTOR	Secrétaire général Département Affaires générales et finances Ministère de la Communauté flamande Boudewijnlaan, 30 B 1000 BRUXELLES Tel: (32-2) 553 51 71 Fax: (32-2) 553 50 21 E-mail: leo.victor@azf.vlaanderen.be
	M. Johan DEGRAEVE	Directeur général Département Affaires générales et finances Ministère de la Communauté flamande Boudewijnlaan, 30 B 1000 BRUXELLES Tel: (32-2) 553 50 30 Fax: (32-2) 553 50 28 E-mail: johan.degraeve@azf.vlaanderen.be
PAYS-BAS/ NETHERLANDS	Dr. Benita PLESCH (Chair)	Director-General Development of the Senior Public Service Ministry of the Interior and Kingdom Relations Postbus 20011 NL-2500 EA DEN HAAG Tel: (31-70) 302 73 38 Fax: (31-70) 302 68 68 E-mail: benita.plesch@minbiza.nl

LUXEMBOURG	M. Tom WEISGERBER	Attaché de Gouvernement Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative B.P.106 L-2011 LUXEMBOURG Tel: (352) 478 31 16 Fax: (352) 478 31 22 E-mail: tom.weisgerber@mfp.etat.lu
CANADA	Ms. Nicole JAUVIN <i>(Vice Chair)</i>	Deputy Clerk and Counsel Privy Council Office Langevin Block 80 Wellington St., OTTAWA, Ontario K1A 0A3 Tel: (1-613) 957 5696 Fax: (1-613) 957 5367 E-mail: nmjauvin@pco.gc.ca
	Mr. Scott WADE	Permanent Delegation to the OECD 15 bis rue de Franqueville 75116 PARIS Tel: (33-1) 44 43 20 12 Fax: (33-1) 44 43 20 99 E-mail: scott.wade@dfait-maeci.gc.ca
CORÉE/ KOREA	Mr. Dong Hoo MOON	Commissioner Government Personnel Appeals Commission Ministry of Government Administration and Home Affairs 77 Sejong-ro, Chongro-ku SEOUL 110-760 Tel: (82-2) 720 44 43 Fax: (82-2) 37 03 33 22 E-mail: dhmoon@mogaha.go.kr
	Mr. Mankyu LIM	Deputy Director Administrative System Division Administrative Management Bureau Ministry of Government Administration and Home Affairs 77 Sejong-ro, Chongro-ku SEOUL 110-760 Tel: (82-2) 37 03 46 64 Fax: (82-2) 37 03 55 31 E-mail: lmk0011@netian.com

	Mr. Suk-bum PARK	Counsellor Permanent Delegation to the OECD 2-4 rue Louis David 75016 PARIS Tel: (33-1) 44 05 20 56 Fax: (33-1) 44 05 21 75 E-mail: sbpark79@wanadoo.fr
DANEMARK/ DENMARK	Mr. Adam WOLF <i>(Vice-Chair)</i>	Assistant Permanent Secretary for Public Management Ministry of Finance Christiansborg Slotsplads 1 DK-1218 COPENHAGEN K Tel: (45) 33 92 42 70 Fax: (45) 33 15 01 27 E-mail: awo@fm.dk
	Ms. Nina CLASEN	Head of Section Ministry of Finance Christiansborg Slotsplads 1 DK-1218 COPENHAGEN K Tel: (45) 33 92 48 14 Fax: (45) 33 15 01 27 E-Mail: nhc@fm.dk
ESPAGNE/ SPAIN	M. Emilio CASALS PERALTA	Conseiller au Secrétariat général technique Ministère des Administrations publiques Paseo de la Castellana 3 E-28046 MADRID Tel: (34-91) 586 10 65 Fax: (34-91) 586 10 18 E-mail: ecasals@galiano.subs.map.es
ÉTATS-UNIS/ UNITED STATES	Mr. Jonathan D. BREUL <i>(Vice-Chair)</i>	Senior Advisor to the Deputy Director for Management Office of Management and Budget Executive Office of the President Rm 10235 NEOB WASHINGTON, D.C. 20503 Tel: (1-202) 395 56 70 Fax: (1-202) 395 6974 E-mail: jonathan_d_breul@omb.eop.gov

**FINLANDE/
FINLAND**

Mr. Jorma KARJALAINEN
Director General,
Public Management Department
Ministry of Finance
P.O.Box 286
SF-00171 HELSINKI
Tel: (358-9) 160 3201
Fax: 358-9) 160 3225
E-mail: jorma.karjalainen@vm.vn.fi

Ms. Marja PAAVILAINEN
Director
Ministry of Finance
Personnel Department
P.O Box 286
FIN-00171 HELSINKI
Tel: (358-9) 160 49 60
Fax: (358-9) 160 48 39
E-mail: marja.paavilainen@vm.vn.fi

Mrs. Katju HOLKERI
Senior Adviser
Ministry of Finance
Public Management Department
P.O.Box 286
00171 HELSINKI
Tel: (358-9) 160 3258
Fax: (358-9) 160 3235
E-mail: katju.holkeri@vm.vn.fi

FRANCE

M. Marc CABANE
Chef de mission
Délégation interministérielle à la réforme de
l'Etat
72 rue de Varenne
75700 PARIS
Tel: (33-1) 42 75 88 43
Fax: (33-1) 42 75 80 59
E-mail: m.cabane@dire.pm.gouv.fr

M. Remi FRENTZ
Chef de mission
Délégation interministérielle à la réforme de
l'Etat
72 rue de Varenne
75700 PARIS
Tel: (33-1) 42 75 89 13
Fax: (33-1) 42 75 80 59
E-mail: r.frentz@dire.pm.gouv.fr

Mme Françoise WAINTRAP Chargée de mission à la Délégation
interministérielle à la Réforme de l'Etat
DGAFP
32, rue de Babylone
75700 PARIS
Tel: (33-1) 42 75 72 07
Fax: (33-1) 42 75 83 85
E-Mail: fwaintrop@dire.pm.gouv.fr

M. Pierre Laurent SIMONI Direction du Budget
Bureau 1B
Ministère de l'Économie, des finances et de
l'industrie
139 rue de Bercy
75572 PARIS CEDEX 12
Tel: (33-1) 53 18 70 54
Fax: (33-1) 53 18 71 39
E-mail: [pierre-
laurent.simoni@budget.finances.gouv.fr](mailto:pierre-laurent.simoni@budget.finances.gouv.fr)

GRÈCE/GREECE

M. Vassilis
ANDRONOPOULOS Directeur général
Gestion des ressources humaines
Ministère de l'Intérieur, de la Fonction
publique et de la Décentralisation
Secrétariat de l'administration publique
15, Vassilissis Sofias Avenue
GR-10674 ATHENS
Tel: (30-1) 339 33 11 -15
Fax: (30-1) 339 33 00
E-mail: yap@ath.forthnet.gr

**HONGRIE/
HUNGARY**

Dr. István BALÁZS Conseiller principal du Gouvernement
Chargé du développement d'administration
publique
Office du Premier Ministre
V. Kossuth ter 4.
1357 BUDAPEST
Tel: (36-1) 268 32 01
Fax: (36-1) 268 32 18
E-mail: i125@mehi.meh.hu

Dr. Zsófia CZOMA Counsellor for International Affairs
Prime Minister's Office
V. Kossuth ter 4.
1357 BUDAPEST
Tel: (36-1) 268 32 17
Fax: (36-1) 268 32 18
E-mail: zsofia.czoma@meh.hu

**ISLANDE/
ICELAND**

Mr. Gunnar BJÖRNSSON

Director-General
Department of Personnel Policy
Ministry of Finance
IS-150 REYKJAVIK
Tel: (354) 560 93 00
Fax: (354) 562 36 90
E-Mail: gunnar.bjornsson@fjr.stjr.is

**IRLANDE/
IRELAND**

Mr. Eric EMBLETON

Assistant Secretary
Centre for Management and Organisation
Development
Department of Finance
Lansdowne House
Lansdowne Road
DUBLIN 4
Tel: (353-1) 604 50 56
Fax: (353-1) 668 21 96
E-mail: eric_embleton@cmod.finance.irlgov.ie

ITALIE/ITALY

Dr. Pia MARCONI
(*Vice-Chair*)

Direttore Generale
UPEA
Dipartimento della Funzione Pubblica
Via del Sudario 49
00187 ROMA
Tel: (39-06) 68 99 75 15
Fax: (39-06) 68 99 74 11
E-Mail: p.marconi@pcm.it

Mr. Vincenzo SCHIOPPA

Conseiller diplomatique du Ministre
de la Fonction publique
116 Corso Vittorio Emanuele
00186 ROMA
Tel: (39-06) 68 99 75 59
Fax: (39-06) 68 99 72 45
E-Mail: schioppa@esteri.it

JAPON/JAPAN

Mr. Yutaka KUBUSHIRO

Director
Policy Planning Division
Director General's Secretariat
Management and Coordination Agency
3-1-1 Kasumigaseki
Chiyoda-ku
TOKYO
Tel: (81-3) 3581 1118
Fax: (81-3) 3507 0956

<p>MEXIQUE/ MEXICO</p>	<p>Mr. Nobuhiro FUKUOKA</p>	<p>First Secretary Permanent Delegation to the OECD 11 Avenue Hoche 75008 PARIS Tel: (33-1) 53 76 61 40 Fax: (33-1) 45 63 05 44 E-mail: fukuoka@deljp-ocde.fr</p>
	<p>Dr. Jorge A. CHAVEZ PRESA (<i>Vice-Chair</i>)</p>	<p>Deputy Secretary of Energy Policy Ministry of Energy Insurgentes Sur 890 Col. Del Valle CP03100 MEXICO, D.F. Tel: (52-5) 448 6070 Fax: (52-5) 448 6325 E-Mail: spyde@energia.gob.mx</p>
	<p>Mr. Gerardo LOZANO</p>	<p>Minister for Social Affairs and Public Management Permanent Delegation to the OECD 4 rue Galliéra 75116 PARIS Tel: (33-1) 53 67 86 14/00 Fax: (33-1) 47 20 07 91 E-mail: glozano@worldnet.fr</p>
<p>Ms. Liliana MEJIA</p>	<p>Counsellor for Economic Affairs Permanent Delegation to the OECD 4 rue Galliéra 75116 PARIS Tel: (33-1) 53 67 86 00/01 Fax: (33-1) 47 20 07 91 E-mail: shcpmeji@worldnet.fr</p>	
<p>NORVÈGE/ NORWAY</p>	<p>Mr. Odd BØHAGEN</p>	<p>Deputy Director General Ministry of Labour and Govt. Administration Akersgt. 59 Postboks 8004 Dep. N-0030 OSLO Tel: (47) 2224 4820 Fax: (47) 2224 4889 E-mail: odd.bohagen@aad.dep.telemax.no</p>

	Mr. Terje DYRSTAD	Deputy Director General Ministry of Labour and Govt. Administration Akersgt 59 Postboks 8004 Dep N-0030 OSLO Tel: (47) 22 24 49 75 Fax: (47) 22 24 48 14 E-mail: terje.dyrstad@aad.dep.telemax.no
NOUVELLE- ZÉLANDE/ NEW ZEALAND	Mr. Derek GILL	Branch Manager State Sector Development\ State Services Commission 100 Molesworth Street PO Box 329 WELLINGTON Tel: (64-4) 495 66 63 Fax: (64-4) 495 66 99 E-mail: derek.gill@ssc.govt.nz
POLOGNE/ POLAND	Dr. Jacek CZAPUTOWICZ	Deputy Head of the Civil Service Office of Civil Service/Urząd Sluzby Cywilnej Al. J.Ch. Szucha 2/4 00582 WARSZAWA Tel: (48-22) 694 6395 Fax: (48-22) 694 6791 E-Mail: jacek_czaputowicz@usc.gov.pl
	Mr. Robert CZARNECKI	Director General Office of Civil Service/Urząd Sluzby Cywilnej Al. J.Ch. Szucha 2/4 00582 WARSZAWA Tel: (48-22) 694 6395 Fax: (48-22) 694 6791 E-Mail: robertc@usc.gov.pl
	Mr. Jacek PILATKOWSKI	Counsellor Permanent Delegation to the OECD 86 rue de la Faisanderie 75116 PARIS Tel: (33-1) 45 04 60 20 Fax: (33-1) 45 04 35 89

PORTUGAL

Mme Graça POMBEIRO

Deputy Director
Secrétariat à la Modernisation Administrative
Présidence du Conseil des Ministres
Rua Almeida Brandão, 7
1200-602 LISBOA
Tel: (351-1) 392 15 37
Fax: (351-1) 392 15 99
E-Mail: graca.pombeiro@sma.pt /
sma@sma.pt

M. Rogério PEIXOTO
RODRIGUES

Chef de Division
Direction générale de l'Administration
Publique
Avenida 24 de Julho, 80-D
1200 LISBOA
Tel: (351 1) 397 21 49/395 53 20
Fax: (351 1) 397 30 53

Mme Maria Cristina SERPA
DE ALMEIDA

Représentant permanent adjoint
Délégation permanente auprès de l'OCDE
10bis rue Edouard Fournier
75116 PARIS
Tel: (33-1) 45 03 31 00
Fax: (33-1) 45 03 22 03

**RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE /
CZECH REPUBLIC**

Ms. Olga VIDLAKOVA

Advisor to the Deputy Minister
for Public Management Reform
Ministry of the Interior
Public Administration Reform Section
U Obecního domu 3
11220 PRAGUE 1
Tel: (420-2) 21 10 12 23
Fax: (420-2) 24 22 61 91
E-mail: vidlak@csu.notes.cz

Mr. Daniel TRNKA

Unit for EU Matters
Ministry of the Interior
Public Administration Reform Section
U Obecního domu 3
11220 PRAGUE 1
Tel: (420-2) 21 10 12 24
Fax: (420-2) 21 10 13 49
E-mail: dtrnka@csu.notes.cz

	Ms. Blanka FAJKUSOVA	Second Secretary Delegation of the Czech Republic to the OECD 40, rue de Boulainvilliers F-75016 PARIS Tel: 01 45 20 35 14 Fax: 01 45 20 35 54 E-mail: csdeleg002@olis.oecd.org
ROYAUME UNI/ UNITED KINGDOM	Mr. Barry FORRESTER	Cabinet Office Horse Guards Road LONDON SW1P 3AL Tel: (44-171) 270 1989 Fax: (44-171) 270 1973 E-Mail: bforrest@cabinet-office.gov.uk
	Ms. Eleanor GOODISON	Cabinet Office Horse Guards Road LONDON SW1P 3AL Tel: (44-171) 270 63 00 Fax: (44-171) 270 57 69 E-Mail: egoodison@cabinet-office.gov.uk
SUÈDE/ SWEDEN	Mr. Håkan FÄRM	Director Public Management Division Ministry of Justice Rosenbad 4 S-103 33 STOCKHOLM Tel: (46-8) 405 1598 Fax: (46-8) 4117169 E-mail: hakan.farm@justice.ministry.se
	Mr. Per HÖGBERG	Head of Section, Public Management Division Ministry of Justice Rosenbad 4 S-10333 STOCKHOLM Tel: (46-8) 405 14 36 Fax: (46-8) 411 71 69 E-mail: per.hogberg@justice.ministry.se
	Mr. Lars DAHLBERG	Head of Management Development Agency for Administrative Development Statskontoret Box 2280 S-103 17 STOCKHOLM Tel: (46-8) 454 46 27 Fax: (46-8) 454 46 03 E-mail: lars.dahlberg@statskontoret.se

**SUISSE/
SWITZERLAND**

Mme Elisabeth ADAM

Juriste
Collaboratrice personnelle du Chancelier
Chancellerie fédérale
Palais fédéral ouest
CH-3003 BERNE
Tel: (41-31) 322 2755
Fax: (41-31) 322 363706
E-Mail: elisabeth.adam@bk.admin.ch

Mr. Beat BÜRGI

First Secretary
Permanent Delegation to the OECD
28 rue de Martignac
75007 PARIS
Tel: (33-1) 49 55 74 57
Fax: (33-1) 45 51 01 49
E-mail: beat.buergi@pao.rep.admin.ch

TURQUIE/TURKEY

Mr. Ali KÖPRÜLÜ

Minister-Counsellor
Deputy Permanent Representative
Permanent Delegation to the OECD
9 rue Alfred-Dehodencq
75116 PARIS
Tel: (33-1) 42 88 50 02
Fax: (33-1) 45 27 28 24

Ms. Ilgin KUKNER

Head of Section
Foreign Relations Department
Prime Ministry
Mesrutiyet Cad. No. 24, Kat. 5
Kizilay 06640
Ankara
Tel: (90 312) 419 11 01/94 or 96
Fax: (90 312) 419 11 56

**COMMISSION
EUROPEENNE/
EUROPEAN
COMMISSION**

Mr. Ubaldo ZITO

Deputy Director General
European Commission
Directorate General for Personnel and
Administration
200 rue de la Loi, DG IX
B-1049 BRUSSELS
Tel: (32-2) 295 25 31
Fax: (32-2) 296 43 36
E-Mail: ubaldo.zito@dg9.cec.be

INVITED EXPERT Professor Patricia INGRAHAM Professor of Public Administration and Political Science
Department of Public Administration
Maxwell School of Citizenship and Public Affairs
Syracuse University
215 Eggers Hall
13224-1090 Syracuse, NY
Tel: (1-315) 443 58 47
Fax: (1-315) 443 97 34

SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE/PUBLIC MANAGEMENT SERVICE

Mr. Jean-Jacques NOREAU	Director	☎ (33-1) 45 24 83 00 E-mail: jean-jacques.noreau@oecd.org
Ms. Geraldine BYRNE-NASON	Counsellor	☎ (33-1) 45 24 80 29 E-mail: geraldine.byrne-nason@oecd.org
Mr. Bob BONWITT	Head of SIGMA	☎ (33-1) 45 24 13 10 E-mail: bob.bonwitt@oecd.org
Mr. Jim BRUMBY	Head of Division	☎ (33-1) 45 24 90 85 E-mail: jim.brumby@oecd.org
Mr. Scott JACOBS	Head of Division	☎ (33-1) 45 24 90 67 E-mail: scott.jacobs@oecd.org
Mme. Anne-Marie LEROY	Head of Division	☎ (33-1) 45 24 93 59 E-mail: anne-marie.leroy@oecd.org
Ms. Nicole LANFRANCHI	Administrator	☎ (33-1) 45 24 16 38 E-mail: nicole.lanfranchi@oecd.org
M. Frédéric BOUDER	Administrator	☎ (33-1) 45 24 90 75 E-mail: frederic.bouder@oecd.org
Ms. Marie MURPHY	Documentation	☎ (33-1) 45 24 90 52 E-mail: marie.murphy@oecd.org

ADRESSE INTERNET/INTERNET ADDRESS

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