

SIGMA

Questionnaire à l'intérieur

Passation de marchés publics en Slovénie

Les étudiants en administration publique s'unissent entre eux

Le Médiateur européen

Les ressources d'Internet

Dossier

Quatre défis à une gestion de qualité

Vol. II - N° 4
1996



Tribune de la Gestion Publique

Bulletin bimestriel pour les praticiens de l'administration publique des pays d'Europe centrale et orientale

Convergence contre différenciation

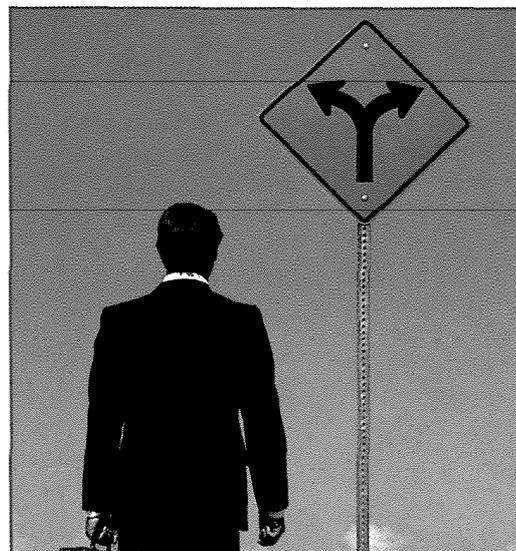
par Bob Bonwitt

Les priorités des politiques nationales, au regard d'incitations extérieures fortes, entraînent les décideurs des pays d'Europe centrale et orientale dans des directions opposées.

D'un côté, ceux-ci sont soumis à la force d'attraction de la mondialisation et aux «exigences de l'intégration européenne». L'une et l'autre encouragent la convergence des pays en transition. Mise en branle par la fin de la guerre froide, cette tendance a été renforcée par l'effondrement des marchés d'exportation traditionnels, les nouvelles règles du commerce international, des besoins de sécurité en mutation, mais également par le Livre blanc sur l'élargissement et la nécessité qui en résulte de rapprocher les législations des éléments correspondants de l'acquis communautaire.

Alors même que les gouvernements d'Europe centrale et orientale subissent des incitations, de l'extérieur, pour évoluer dans une direction commune, ils connaissent une tendance à la différenciation des politiques visant ce type de convergence. La priorité croissante accordée à la réforme de l'administration publique oblige toujours plus les pays à remodeler leurs institutions d'Etat et leurs procédures en tenant compte de considérations diverses qui sont de nature culturelle, historique, politique, économique, géographique et juridique. Tandis que le contexte en Europe et dans le monde incite à un «rapprochement», les priorités politiques de chaque nation -- y compris l'intégration régionale -- exigent des actions à la mesure du contexte local. Bien entendu, celles-ci peuvent varier de pays à pays.

Les stratégies de réforme administrative en Slovénie diffèrent de celles de la République tchèque de la même manière que la Bulgarie et l'Estonie jugeront que leur sensibilité et leur approche au regard des changements institutionnels varient de manière significative. Malgré cela, les quatre pays sans exception convergent dans un même objectif d'adhésion à des institutions internationales telles que l'Union européenne et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.



The Image Bank/Case Mori

Surmonter la dichotomie

Ce numéro de *Tribune de la Gestion Publique* propose aux décideurs des réflexions pour leur face-à-face avec ces forces contradictoires. Dans son interview publiée en page 7, Mme Benita Plesch, nouveau Président du Comité de gestion publique de l'OCDE présente la convergence comme «une force de propulsion», qui est «orientée sur un contenu». Elle l'oppose à la démarche «propre à un pays» et «orientée sur un processus» où les problèmes sont abordés et les orientations prises. Les pays et les organisations donneurs de conseils devraient prendre acte de cette différence, estime-t-elle, et agir en conséquence. Comme le dit Mme Plesch : «Nous ne devrions pas indiquer comment faire aux pays en transition... nous devrions simplement leur dire ce qu'il y a à faire».

En complément des observations de Mme Plesch, nous trouverons l'article de M. Tony Verheijen, présenté dans la rubrique dans le «Point de Mire de la Tribune» (pages 8-9). M. Verheijen, Maître de Conférences en administration publique et intégration européenne à l'Université de Limerick en Irlande, signale les faiblesses des institutions et des procédures du secteur public dans les pays en transition.

Suite à la page 15 ➤

TGP est publié six fois par an par SIGMA, Programme de soutien à l'amélioration des institutions publiques et de la gestion dans les pays d'Europe centrale et orientale.

Les opinions qui y sont exprimées ne représentent pas les opinions officielles de la Commission européenne, ni des pays Membres de l'OCDE, ou des pays d'Europe centrale et orientale prenant part au Programme.

Les propositions de textes sont les bienvenues. Les suggestions d'articles, les textes humoristiques et les lettres à la rédaction sont à envoyer à l'adresse ci-dessous. Le Rédacteur se réserve le droit de modifier les textes dans un souci de style, de grammaire et d'espace en se référant, entre autres, aux *Conseils de style* et au *Livre vert* de l'OCDE.



Directeur du Service de la Gestion publique de l'OCDE
Derry Ormond

Directeur du programme SIGMA
Bob Bonwitt

Rédacteur de TGP
Bart W. Édes

Rédacteurs - Adjoins
Beatrix de Koster
Belinda Hopkinson

Assistante
Françoise Locci

Conception
O.R.S.N Studio, Paris, France

Imprimeur
A&M Conseil, Bron, France

Illustrations (pages 3 et 4)
László Quitt

Tribune de la Gestion publique
SIGMA-OCDE, Services d'information
2, rue André Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France

Tél : (33.1) 45.24.79.00 - 45.24.13.76
Fax : (33.1) 45.24.13.00
e-mail: sigma.contact@oecd.org
web site: <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>
ISSN Number : 1024-7424
Copyright OCDE, 1996

Les demandes d'autorisation, de reproduction ou de traduction de tout ou partie des documents doivent être adressées au Directeur de la publication, OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Tribune de la Gestion Publique est imprimée sur papier recyclable.

Avec les progrès des réformes, SIGMA entame une nouvelle phase de son action

SIGMA a fourni au cours des quatre dernières années une information comparée et des conseils aux gouvernements des pays d'Europe centrale et orientale pour la réforme de leurs administrations publiques. Le programme Phare de l'Union européenne et l'OCDE ont convenu de continuer à lui assurer un soutien jusqu'en décembre 1997. Phare restera la principale source de financement et le nombre de pays partenaires est passé de onze à treize avec l'adjonction de la Bosnie-Herzégovine et de l'ex-République yougoslave de Macédoine.

D'importants progrès ont été réalisés dans les pays en transition dans le domaine de la restructuration des institutions d'Etat. Cependant, un certain nombre de facteurs sont réunis pour ralentir le rythme des réformes indispensables. Tout d'abord, il s'agit d'un domaine particulièrement sensible du point de vue politique et culturel. Ensuite, dans un certain nombre de pays, le besoin de poursuivre les réformes -- ainsi que les avantages qui en résultent -- ne sont pas encore complètement reconnus ou bien la volonté de mettre celles-ci en oeuvre est retardée par une connaissance insuffisante des outils à la disposition des réformateurs.

De nouveaux progrès s'avèrent nécessaires dans deux domaines d'intérêt général : 1) l'instauration d'une fonction publique moderne, professionnelle et apolitique, régie par une déontologie et le souci du bien public ; et 2) le renforcement de la capacité des gouvernements et des administrations au niveau de leurs institutions à traiter les questions relevant de l'élaboration des politiques, de l'affectation des ressources et de la mise en oeuvre des systèmes de contrôle.

Au cours de la prochaine étape de son travail, SIGMA aidera les pays partenaires à avancer dans ces domaines prioritaires de réforme, et en d'autres, comme le relatera TGP dans ses prochaines parutions.

Bob Bonwitt - Directeur du Programme SIGMA

TABLE DES MATIÈRES

• <i>Prendre les Rênes en Mains</i> <i>En Hongrie, un comité d'experts collabore à l'intégration européenne</i>	3
• <i>La Gestion des Deniers de l'Etat</i> <i>Les marchés publics en Slovaquie</i>	4
• <i>Ressources Humaines</i> <i>Une nouvelle génération de fonctionnaires</i>	5
• <i>Le Contrôle de l'Administration</i> <i>La protection des droits du citoyen dans l'Union européenne</i>	6
• <i>La Gestion Publique dans les Pays de l'OCDE</i> <i>A pays différents, différences de priorités dans la gestion publique</i>	7
• <i>Dans le Point de Mire de la Tribune</i> <i>Les réformes de la gestion publique des pays occidentaux peuvent-elles intéresser l'Europe centrale et orientale ?</i>	8
• <i>Aux Avant-Postes de la Réforme</i> <i>La Pologne réalise un plan de réformes ambitieux</i>	10
<i>La réforme budgétaire en perspective</i>	11
• <i>En Bref</i> <i>L'administration publique dans la presse</i> <i>Lettre à la rédaction</i>	12
• <i>Dernière Heure</i> <i>Que se passe-t-il sur le Web?</i> <i>En encadré : Un résumé des articles et publications récents</i>	13
• <i>Le Carnet du Reporter</i> <i>Les réformes de l'Etat vues par la presse polonaise</i>	14
• <i>Le Coin des Donateurs</i> <i>La contribution d'une fondation allemande à la société civile</i>	15
• <i>Agenda</i>	16

En Hongrie, un comité d'experts collabore à l'intégration européenne

En février 1996, M. Gyula Horn, Premier Ministre de Hongrie, a créé un comité spécial d'experts chargé d'apporter un soutien aux travaux du gouvernement dans le contexte de la préparation aux négociations d'accession à l'Union européenne (UE) et d'examiner les problèmes fondamentaux soulevés par la préparation du pays à son adhésion à l'UE.

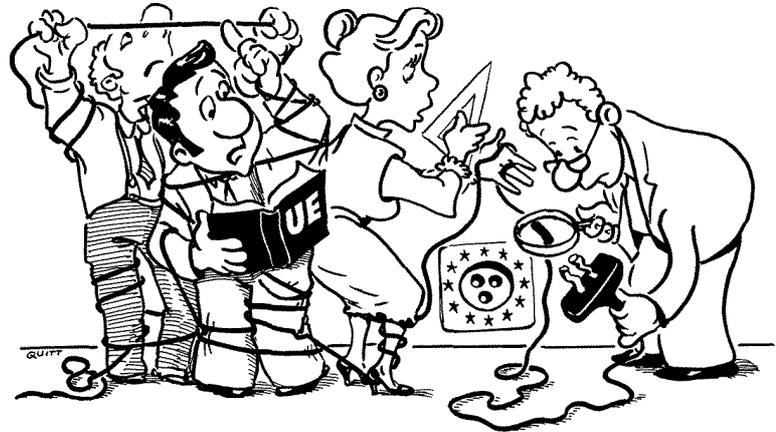


Illustration: László Quitt

Le Comité spécial à l'intégration européenne (CSIE) en Hongrie, présidé par l'économiste András Inotai, Directeur général de l'Institut pour l'économie mondiale de l'Académie des sciences de Hongrie, est un groupe indépendant d'experts sur l'intégration européenne. Le groupe fonctionne comme une cellule de réflexion chargée d'une double mission : identifier et analyser les problèmes stratégiques auxquels doit faire face le gouvernement hongrois dans le processus d'intégration européenne et préparer une stratégie d'intégration nationale cohérente.

Coopération avec le Cabinet

Le Comité travaille avec le Cabinet à l'intégration européenne, dirigé par le Premier Ministre, chargé d'examiner les documents et les recommandations préparés par le Comité. (Le secrétariat commun au Cabinet et au CSIE dépend du Bureau du Premier Ministre). Le Secrétariat d'Etat à l'intégration européenne, qui dépend du Ministère des Affaires étrangères, assure la coordination administrative et le travail quotidien et coopère étroitement avec la Commission interministérielle à l'intégration européenne composée de fonctionnaires de haut rang provenant de tous les ministères. Les décisions relatives aux problèmes d'intégration sont, pour leur part, prises par le Ministère des Affaires étrangères.

Alors que le Comité travaille d'une manière générale sur des documents préparés par les ministères, ses propres documents, relatifs à la conduite des politiques, s'attachent à réunir de nouveaux éléments, points de vue et scénarios affectant les orientations du gouvernement. Ses collaborateurs proviennent du secteur non-gouvernemental -- instituts de recherche de l'Académie des Sciences de Hongrie, universités, chambres de commerce, entreprises privées -- et

conservent leurs fonctions d'origine. Ce dispositif non seulement assure une disponibilité et une utilisation plus faciles de l'expertise de professionnels, une souplesse dans la structure de leur travail et un engagement financier raisonnable, mais il leur assure un degré élevé d'indépendance professionnelle et d'engagement au service des intérêts fondamentaux de la Hongrie.

Au cours du premier trimestre de 1996, le Comité a collaboré à la préparation des réponses fournies par la Hongrie au long questionnaire de l'Union européenne. La rédaction de ces réponses a représenté une «tâche considérable pour l'administration d'Etat» mais elle a également aidé à «définir de manière plus précise les intérêts de la Hongrie» a déclaré M. Inotai dans une interview récente publiée dans le périodique trimestriel *The Hungarian Economy*.

Des groupes de travail spécialisés

Des réunions mensuelles sont l'occasion d'examiner régulièrement des documents et d'organiser des réunions avec les représentants d'autres organisations qui contribuent à la préparation de l'adhésion de la Hongrie à l'UE. Les dix-neuf groupes de travail du Comité se consacrent aux différents aspects de l'intégration européenne tels que l'économie, l'environnement et les problèmes institutionnels. Chaque groupe de travail est en contact avec ses ministères, autorités et organisations nationales et internationales respectifs, responsables des problèmes d'intégration.

Le programme de recherche porte sur une série de questions soigneusement choisies pour leur importance. Chaque groupe de travail oriente sa recherche afin d'étudier les

différents scénarios dans le domaine des relations entre l'UE et la Hongrie. Entre 1996 et 1997, les experts du CSIE entreprendront différents travaux visant à :

- préparer une évaluation détaillée de l'état présent et à venir des relations entre l'UE et la Hongrie ;
- établir un bilan des avantages-coûts pour les périodes de pré-adhésion et d'adhésion complète ;
- tirer les enseignements des calendriers et stratégies de négociation des pays ayant déjà adhéré à la Communauté européenne (CE)/UE ;
- étudier les préparatifs en cours dans d'autres pays CEFTA (Accord de libre-échange pour l'Europe centrale) ; et
- préciser les intérêts et les préoccupations d'autres états Membres de l'UE se rapportant à l'élargissement aux pays d'Europe centrale et orientale.

Se préparer aux changements

Au cours des prochaines années, le CSIE n'aura pas seulement à s'acquitter de son programme de travail mais devra également aider le gouvernement hongrois à s'adapter à des défis nouveaux et en constante évolution. «Personne ne peut encore prévoir l'évolution de la situation de l'Union européenne ou de la Hongrie d'ici l'adhésion. C'est presque aussi futile que d'essayer de rattraper un véhicule en marche» a déclaré M. Inotai au *Hungarian Economy*. «Non seulement faudrait-il atteindre sa vitesse mais encore faudrait-il deviner dans quelle direction va la voiture». ♦

Pour plus d'informations sur le Comité d'experts, contacter M. András Inotai au tél. : (36.1) 166.44.42 ; fax : (36.1) 166.84.33 ; e-mail : b10759ino@ella.hu..

Les marchés publics en Slovénie

par Peter Cernigoj

Depuis 1992, la Slovénie fait en sorte que les marchés de l'Etat soient ouverts à la concurrence. A présent, le gouvernement s'efforce à la fois de tirer parti de l'expérience acquise et de vérifier que les pratiques des marchés publics sont conformes aux normes internationales et à celles de l'Union européenne. Un projet de loi qui a été examiné par les commissions parlementaires doit en principe être approuvé cet automne.

Les procédures de passation des marchés publics en Slovénie sont régies en vertu d'un décret émis il y a quatre ans par le Ministre des Finances. La mesure s'applique aux dépenses budgétaires de l'Etat aux niveaux national et local. Les appels d'offres pour les commandes supérieures à 5 000 ECU sont en outre publiés toutes les semaines dans le *Journal officiel de la République de Slovénie*. Le décret ministériel continuera à réglementer la concurrence pour les contrats avec l'Etat jusqu'à approbation du projet de loi sur les marchés publics, destiné à le remplacer.

Un soutien international

Le projet de loi relatif aux marchés publics a été rédigé en mars 1994 et n'était pas totalement conforme aux directives communautaires et aux normes internationales. Il fut révisé l'année suivante afin de tenir compte de ces exigences. L'assistance technique, comprenant un projet SIGMA, une réunion des commissaires des marchés publics des pays d'Europe centrale et orientale en décembre 1995 et un programme de formation financé par Phare, attribué à l'Institut suédois SIPU en avril 1996, ont aidé la Slovénie à établir des structures et une législation des marchés publics plus efficaces.

Ces initiatives ont également permis aux responsables locaux de mieux percevoir le degré élevé d'uniformisation des normes, règles et pratiques propres aux marchés publics au niveau international. Les éléments essentiels des directives UE réglementant les marchés publics et ceux de la Loi Modèle UNCITRAL sur les marchés publics de biens, de constructions et de services ont été intégrés dans le projet de loi.

Cette mesure a été discutée à trois reprises en commission parlementaire depuis mai 1996 et

doit être en principe adoptée cet automne. Son domaine d'application s'étendra à l'ensemble du service public (hôpitaux, établissements scolaires, universités, et autres) et elle prévoiera de nouvelles méthodes d'attribution des contrats, une plus grande souplesse pour les contrôleurs des marchés publics, des recours légaux efficaces ainsi qu'un contrôle administratif. Dans l'ensemble, la loi rapproche encore plus la Slovénie des exigences adaptées dans les directives de l'UE et retenues par l'accord d'Association.

Les marchés publics en pratique

L'expérience démontre qu'un cadre législatif restreint suffit pour assurer une bonne gestion des marchés publics. La Slovénie, avec deux millions d'habitants, est un petit Etat et ne peut se permettre d'avoir les institutions et les structures de pays plus grands. Les Etats Membres de l'UE, qui disposaient déjà des structures nécessaires, n'avaient plus qu'à amender leurs réglementations relatives aux marchés publics pour se conformer aux directives de l'UE.

Or, en Europe centrale et orientale, les organisations et les structures de passation des marchés publics n'existaient pas. Bien que la Slovénie n'ait pas eu d'économie à planification centralisée avant l'indépendance et qu'elle ait été largement décentralisée, l'acquisition par l'Etat de biens à partir d'une source unique était une pratique courante et elle était gérée par les monopoles locaux. La tâche de l'administration consistait à protéger l'activité des fournisseurs plutôt qu'à satisfaire les besoins des citoyens.

Les procédures d'adjudication ont donné des résultats intéressants au cours de la première année. Dans l'ensemble, il y a eu des retards considérables dans les projets financés sur le budget de l'Etat en raison de délais plus

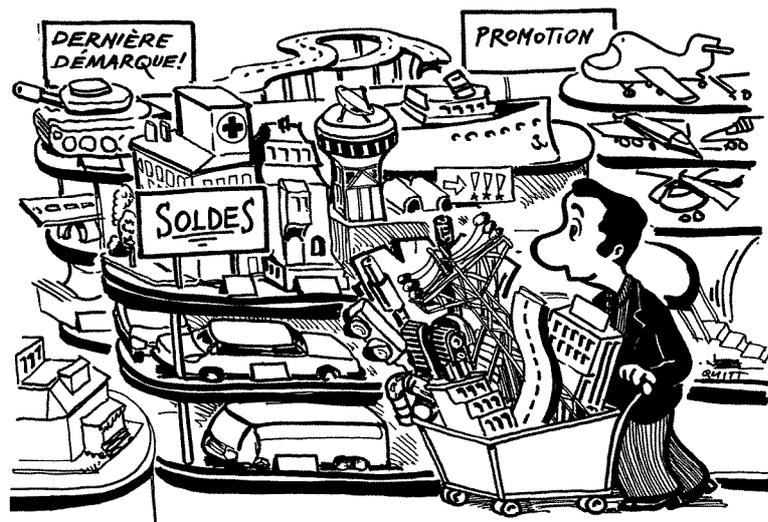


Illustration: László Quir

importants pour la préparation des projets et pour les procédures d'adjudication. Les prix ont pu être réduits de 30 à 50 pour cent même avec une administration publique inexpérimentée. Pendant les premières années, certains organismes d'adjudication n'ont pas été en mesure de dépenser toutes les sommes prévues au budget pour les achats. Des rapports contractuels entre fournisseurs et organismes d'adjudication sont à présent obligatoires et le nombre de nouveaux fournisseurs et de nouveaux contractants potentiels s'est multiplié.

Des outils pour les commissaires des marchés publics

Afin d'aider et d'accélérer l'organisation des marchés publics en Slovénie et dans d'autres pays en transition, deux projets bénéficiant d'une coordination et d'un financement internationaux pourraient s'avérer très utiles : il s'agit de la rédaction de matériel pour la formation des commissaires des marchés publics et de l'élaboration d'un programme informatique et d'un modèle de données standardisés avec un logiciel adapté aux marchés publics.

Les matériels de formation pourraient diffuser largement une information sur les réglementations et les meilleures pratiques, relatives aux marchés publics en Europe et ailleurs. De même, le logiciel pourrait à peu de frais transmettre les règles de gestion des marchés publics reconnues les meilleures aux pays d'Europe centrale et orientale afin de suppléer au manque de techniques et de personnel ayant une expérience dans ce domaine. Ces outils pourraient limiter les besoins de formation et abréger la période de transition vers un système efficace de gestion des marchés publics. ♦

Peter Cernigoj, Conseiller du gouvernement au Département du budget du Ministère des Finances de Slovénie, peut être contacté au tél. : (386.61) 178.63.28 ; e-mail : peter.cernigoj@beeth.sigov.mail.si.

Une nouvelle génération de fonctionnaires

par Beatrix de Koster

En Estonie, des étudiants en administration publique particulièrement motivés, ont créé un réseau de liaison avec leurs collègues, qui s'étend à présent sur onze pays.

Au mois d'août de l'année dernière à Laulasmaa, en Estonie, sous le ciel bleu de l'été, l'Association des étudiants d'administration publique d'Estonie (AEPAS) a accueilli soixante-dix participants -- notamment des étudiants d'Administration publique d'Estonie ainsi que des universitaires et hauts fonctionnaires estoniens -- au séminaire consacré à «l'administration publique en Europe centrale et orientale dans une approche comparée». «Les participants ont amené le beau temps avec eux», a déclaré, songeur, Maili Torma, 23 ans, Vice-Présidente de l'AEPAS. Mais les véritables raisons de sa satisfaction étaient que ce séminaire de cinq jours avait abouti aux résultats espérés.

L'objectif de la réunion, organisée par l'AEPAS sous l'égide de l'Institut pour les collectivités locales et la fonction publique de Budapest, était de créer un réseau des étudiants en administration publique des pays d'Europe centrale et orientale (NCEEPAS). Et c'est précisément le résultat qui a été atteint. A la fin du programme, les étudiants de Biélorussie, Estonie, Géorgie, Hongrie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Moldavie, Roumanie, Slovaquie et Ukraine ont signé les statuts du réseau nouvellement créé et ont déclaré d'un commun accord que l'objectif du réseau était de :

- fonder des associations afin d'unir les étudiants et diplômés en administration publique dans leur propre pays et de les rassembler dans un réseau commun.
- contribuer au développement de la démocratie en Europe centrale et orientale et au processus d'intégration de ces pays dans l'Union européenne ; et
- étendre le réseau non seulement aux pays de l'Europe centrale et orientale mais également aux pays d'Europe occidentale et de créer un réseau des étudiants européens en administration publique (NEPAS).



(de gauche à droite) Marta Darulová (Slovaquie), Sándor Császár (Hongrie), Eva Beke (Hongrie) et Jurgita Kielaite (Lituanie) en compagnie d'autres étudiants en administration publique à Laulasmaa, Estonie, le 25 août 1996.

Un départ modeste

Il y a un an à peine l'idée de démarrer une association d'étudiants en administration publique est née à l'Université de Tartu, l'une des trois universités où l'administration publique est enseignée (les deux autres étant l'Université pédagogique de Tallinn et l'Université technique de Tallinn). Le but était de rassembler les étudiants et praticiens afin de partager les informations concernant les programmes des différentes écoles, les possibilités de stages et les occasions d'échanges avec les autres pays et d'attirer l'attention du public dans son ensemble sur les questions d'administration publique.

D'un effectif initial de quatre-vingts, au moment de la fondation de l'AEPAS, en février 1996, l'Association a atteint 120 membres, et comprend dix praticiens et professeurs. Aujourd'hui, les membres se réunissent régulièrement pour débattre. Les questions abordées portent, par exemple, sur ce que veut dire «être jeune fonctionnaire», sur les «avantages et les inconvénients de l'appartenance à l'UE», sur la «survie de l'Estonie en tant que nation» et sur la corruption. L'organisation estonienne attire des étudiants qui pour la plupart ont une conscience politique développée et suivent attentivement ce qui se passe dans leur pays.

«La plupart d'entre eux veulent jouer plus tard un rôle actif dans leur gouvernement»

explique Torma. «Par exemple, trois étudiants en administration publique, qui ont obtenu leur diplôme de Maîtrise d'administration publique de l'Université de Tartu (MPA), l'année dernière, ont à présent des emplois en rapport direct avec leurs études : l'un travaille pour le Ministère des Finances, un autre pour le Ministère des Affaires étrangères et le troisième pour un parti politique». Torma, pour sa part, a déjà travaillé pour le Ministère de l'Agriculture et pour un projet financé par le Programme Phare de l'Union européenne. A présent, elle travaille pour la Fondation Open Estonia où elle donne conseil aux étudiants des lycées sur les perspectives de carrières.

AEPAS sera particulièrement actif au cours des prochains mois. L'Association a l'intention d'organiser deux autres séminaires plus tard dans l'année, qui auront pour objet, cette fois, les collectivités locales. Elle travaille également au lancement, entre autres choses, d'un site Internet, qui lui permettra de communiquer avec d'autres associations d'administration publique dans toute l'Europe (<http://www.ibs.ee/nepas>). D'autres projets portent sur le lancement d'un bulletin et l'organisation d'une Assemblée générale AEPAS, prévue pour février 1997. ♦

Pour plus d'informations sur les réseaux des étudiants européens en administration publique, prière de contacter Maili Torma à Tallinn au tél. : (372.6) 31.37.91, ou par e-mail : halped@rpu.ee.

La protection des droits des citoyens dans l'Union européenne



Photo prise à titre honorifique

M. Jacob Söderman, Médiateur de l'UE

Le 12 juillet 1995, le Parlement européen a procédé à l'élection du premier Médiateur de l'Union européenne, M. Jacob Söderman. Son travail s'attache à assurer les moyens de recours des citoyens dont les droits légaux ont été violés ou qui n'ont pas bénéficié du traitement qu'ils étaient en droit d'attendre des institutions ou des organismes européens. Après une année à son poste, M. Söderman fait part de ses observations à TGP.

TGP : Quelles leçons les pays candidats à l'adhésion à l'UE peuvent-ils tirer de l'importance croissante de l'institution du Médiateur, comme de la transparence et de la responsabilité des institutions européennes ?

JS : L'institution du Médiateur européen a été conçue de manière à souligner l'adhésion de l'Union à des formes d'administration caractérisées par plus de démocratie, de transparence et de responsabilité. Au niveau européen, le médiateur trouve sa justification dans la même notion que celle qui fonde la protection des droits des citoyens au niveau national. Nous travaillons pour améliorer la transparence et la responsabilité de l'administration européenne au bénéfice des citoyens. Il est naturellement important que les pays candidats à l'UE acceptent et mettent en oeuvre ces mêmes principes. Mais je dois admettre que, même à l'intérieur de l'UE, nous avons encore du travail pour atteindre nos objectifs. Par exemple, les candidats aux postes offerts par l'UE ont des difficultés pour obtenir des informations sur leurs notes ou leur placement aux concours.

TGP : Que fait-on pour informer le public sur le Médiateur et sur son rôle ?

JS : L'information du public à propos de l'existence d'un Médiateur européen, de son rôle et du type de plaintes qu'il est appelé à traiter est essentielle à l'accomplissement de sa mission. Une campagne d'information a été lancée à l'automne 1995, dès que j'ai pris mes fonctions. Une brochure contenant les textes officiels sur le Médiateur européen a été publiée dans toutes les langues officielles des Etats Membres. Une autre brochure, intitulée *How to complain to the European Ombudsman* (Comment se plaindre auprès du Médiateur européen), comportant un formulaire officiel pour le plaignant, a été publiée au début de 1996. Ces brochures ont été largement diffusées par les bureaux d'information du Parlement européen et de la Commission, par les bureaux des médiateurs nationaux et les organismes similaires et par l'intermédiaire d'organisations intéressées aux affaires européennes. J'ai personnellement contribué à des conférences, des interviews et à la rédaction d'articles destinés à mieux faire connaître mon service. J'alimente régulièrement une rubrique de l'hebdomadaire *The European*.

TGP : Quel rôle devrait jouer le Médiateur afin de garantir la liberté de l'information et la transparence, de même que la confidentialité des données personnelles ?

JS : Au cours des premiers mois de mon mandat, j'ai reçu un certain nombre de réclamations qui se rapportaient à la difficulté d'accès aux documents détenus par les institutions communautaires. Il est apparu à plusieurs reprises que les documents n'ont été divulgués qu'avec un retard considérable ou que les fonctionnaires responsables de répondre à ces demandes de communication de documents n'aient pas reçu les instructions adéquates pour traiter ces demandes. Dans la mesure où la mission du Médiateur consiste entre autre à développer les relations entre les institutions et organismes de la Communauté d'une part et les citoyens européens d'autre part, j'ai demandé, en juin 1996, à chaque institution et organisme de m'informer sur l'accès du public aux documents en leur possession.

Suite à la page 14 ➤

La compétence du Médiateur de l'UE

Tout citoyen d'un état Membre de l'Union européenne peut porter plainte devant le Médiateur européen pour mauvaise gestion dans les activités d'une institution ou d'un organisme de la Communauté à l'exception de la Cour de Justice et du Tribunal de Première instance agissant dans leur rôle judiciaire. De plus, le Médiateur qui est totalement indépendant en vertu de son statut juridique peut mener des enquêtes de sa propre initiative. Il ne peut néanmoins procéder à des enquêtes sur des actions en justice menées par les autorités des Etats Membres ni examiner celles entreprises par les organisations internationales.

Si le Médiateur estime qu'il y a eu mauvaise gestion, il en informe l'institution ou l'organisme concerné, et fait, le cas échéant, un projet de recommandation. L'institution ou l'organisme est alors tenu d'envoyer au médiateur un commentaire détaillé dans les trois mois. Si l'institution ou l'organisme n'a pas pris les mesures adéquates pour résoudre le problème, le Médiateur envoie un rapport pouvant contenir des recommandations au Parlement européen et à l'institution ou à l'organisme concerné. Il informe également le plaignant du résultat de son enquête, du commentaire par l'institution ou l'organisme et de toute recommandation qu'il aura lui-même faite.

A l'instar de ses homologues nationaux, le Médiateur européen n'est pas habilité à ordonner à une autorité administrative de modifier une décision ou de donner réparation. Si un accord à l'amiable ne peut être conclu, le Médiateur se bornera à présenter des rapports ou des recommandations. Il dispose de larges pouvoirs pour poursuivre ses enquêtes. En particulier, les institutions et organismes doivent fournir au Médiateur toute information qu'il leur aura demandée et assurer l'accès aux dossiers. En outre, les Etats Membres de l'UE sont tenus de fournir au Médiateur toute information qui pourra lui permettre d'enquêter sur les cas de mauvaise administration de la part des institutions et des organismes de la Communauté.

A pays différents, différences de priorités dans la gestion publique



Photo prise à titre curieux

Dr Benita Plesch

Mme Benita Plesch, responsable du développement de la fonction publique néerlandaise, a été choisie par le Comité de gestion publique de l'OCDE pour être son nouveau Président. Dans l'entretien ci-dessous, elle nous livre ses réflexions sur l'évolution de la gestion publique sur le plan international et sur le défi que représente la «convergence opposée à la différenciation» dans les pays en transition. Dans un prochain numéro de TGP, elle traitera du travail mené au sein du Comité et de la fonction publique néerlandaise.

TGP : *Quels défis résultent de la dichotomie entre la convergence dans le contexte européen et la restructuration du secteur public propre à chaque pays ?*

BP : Je crois que la convergence est une force de propulsion. Elle donne l'élan pour réaliser quelque chose, pour obtenir que certaines choses soient faites pour atteindre des objectifs spécifiques. Elle s'attache au contenu. En revanche, la manière dont les choses sont faites et les orientations prises sont propres aux pays et s'attachent plus aux modalités. Nous ne devrions pas dire «comment faire» aux pays en transition d'Europe centrale et orientale. Nous devrions simplement leur dire «quoi faire». Ceci est un message très important.

TGP : *Quel rôle les échanges internationaux -- en expérience et en personnel -- jouent-ils dans l'amélioration de la gestion publique ?*

BP : Les échanges internationaux sont très importants parce qu'ils ont un rôle de formation. Il est toujours très utile d'apprendre des autres et ceci est vrai pour les deux parties concernées. Dans le cas des pays d'Europe centrale et orientale, ces échanges permettent moins de découvrir ce qui doit être fait que ce qui pourrait l'être. Les échanges internationaux prouvent que toute question peut avoir plusieurs réponses possibles, qu'il existe un choix de solutions. Cela garantit la souplesse, qui est vitale pour tout processus de réforme. Elle est nécessaire pour que les décisions soient prises en connaissance de cause et permet aux pays en transition d'opérer leurs propres choix et de déterminer leur propre chemin. Elle les aide également à décider le prix qu'ils sont déterminés à payer pour ces réformes.

TGP : *En dépit d'approches et de contextes différents, percevez-vous quelques traits communs dans le développement de la gestion publique dans les pays de l'UE et de l'OCDE au cours des dernières années ?*

« La tendance est nettement à l'amélioration de la gestion publique. On constate partout qu'un bon service public est la condition d'une bonne économie... »

BP : La tendance est nettement à l'amélioration de la gestion publique. On constate partout qu'un bon service public est la condition d'une bonne économie et que la stabilité est un facteur clef pour l'économie. On en veut plus pour son argent et on souhaite mieux servir le public. La décentralisation est perçue comme étant souhaitable mais avec un rôle plus clair de l'administration centrale. Ces tendances peuvent cependant ne pas correspondre à des priorités pour l'Europe centrale et orientale. S'il existe une administration efficace, mais nombreuse, mieux vaut ne pas la changer. Efficacité et réduction des coûts ne suffisent pas à elles seules. Ce qui est efficace n'est pas nécessairement approprié. Il faudrait d'abord examiner si une administration correspond aux besoins et ensuite seulement déterminer à quel point elle est efficace.

TGP : *Quelles priorités les administrations en Europe centrale et orientale devraient-elles*

avoir à l'esprit au moment d'intégrer les institutions européennes et internationales ?

BP : Tout d'abord, il est important que ces pays suivent un processus de prise de décision et qu'ils déterminent leurs priorités, pour les organiser ensuite. Ce n'est pas, en général, ce qui est fait.

TGP : *Quelles sont les priorités ?*

BP : La première priorité consiste, pour l'Etat, à disposer d'administrateurs de qualité. Ils fondent la qualité du gouvernement lui-même et sont essentiels à son efficacité. Par exemple, il est très important qu'ils puissent travailler en plusieurs langues. Cela aide à accroître leur souplesse et les sensibilise sur la manière de travailler d'autres pays et institutions. En fin de compte, peu importe ce qu'ils ont choisi d'apprendre -- la prise de décision ou les techniques de négociation - aussi longtemps qu'ils demeurent en formation. C'est cela qui rend les changements possibles. Bien entendu, cela aide à apporter un sang nouveau, mais, par-dessus tout, les personnes qui sont déjà dans l'administration publique devraient recevoir une formation. Et il est important d'être tout à fait explicite sur ce que l'on attend d'elles.

TGP : *Quels sont les obstacles ?*

BP : Il y a toujours des résistances au changement. Mais il existe également d'autres risques. Au moment de déterminer les priorités pour la réforme, il convient de viser uniquement les domaines qui ont besoin d'amélioration et laisser les autres dans l'état où ils sont. Si quelque chose marche, ne pas la changer. Comme le dit le proverbe, «Si ce n'est pas cassé, ne vas pas le réparer». ♦

Mme Plesch peut être contactée à : Development of the Senior Public Service, Ministry of Interior, Postbus 20011, 2500 EA, La Haye, Pays-Bas ; tél. : (31.70) 302.73.38 ; fax : (31.70) 302.68.68.

Les réformes de la gestion publique des pays occidentaux peuvent-elle

par Tony Verbeijen

La mise en place de nouvelles structures institutionnelles et législatives pour l'administration centrale et locale en Europe centrale et orientale s'est avérée être plus difficile que prévu. Nombre de problèmes touchant ces structures n'ont pas trouvé leur solution. Compte-tenu de leurs traditions politiques, administratives et sociales, l'on peut se demander si l'introduction d'innovations radicales dans la gestion publique, reposant sur la théorie du *New Public Management (NPM)*, (en particulier dans le domaine des structures d'organisation, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines et des prestations de service public) peut convenir aux pays d'Europe centrale et orientale.

Si, malgré tout, les gouvernements d'Europe centrale et orientale envisagent l'introduction de ces réformes, il sera indispensable de résoudre en priorité les problèmes de structure. Ceci est la conclusion principale à laquelle ont abouti les groupes de chercheurs de Bulgarie, Hongrie, Slovaquie, Irlande, Royaume-Uni, France et des Pays-Bas qui ont travaillé ensemble ces deux dernières années sur un projet de recherche en gestion publique comparée, financé par l'UE (dans le cadre du Programme Phare/ACE 1994).

La principale question sous-jacente à ce projet de recherche était de savoir si les innovations de gestion publique telles qu'elles sont appliquées aux pays de l'OCDE pouvaient présenter un intérêt aux réformateurs d'Europe centrale et orientale. Dans ce but, l'analyse a porté sur différents types de stratégies de réforme appliqués aux pays de l'OCDE, allant des stratégies radicales de réforme, s'appuyant sur le *NPM*, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni, jusqu'à des réformes relativement progressives en France. Au cours des recherches menées sur le terrain, en Europe centrale et orientale, il est apparu que l'introduction de réformes reposant sur

les principes du *NPM* a été souvent présentée par les experts-conseils et les conseillers comme une panacée pour les problèmes d'administration publique. Ces conseils ne semblent faire que peu de cas des principaux problèmes des administrations d'Europe centrale et orientale et des traditions administratives et sociales de cette région.

Plusieurs raisons expliquent la lenteur de la mise en place des nouvelles structures institutionnelles et législatives. Une raison majeure est la présence persistante d'attitudes héritées des administrations publiques de l'ancien régime. La réticence des hommes politiques à traiter les problèmes relevant du processus de démocratisation en est une autre. De fait, les responsables politiques ont marqué peu d'intérêt à mettre en place des mécanismes permettant aux services publics de fonctionner en conformité avec les normes requises dans les états démocratiques. Là où ils acceptent cet aspect des réformes, ils se heurtent au manque de moyens d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques de réforme administrative.

Une similitude frappante

Il faut remarquer qu'abstraction faite de différences réelles dans leurs stratégies de réformes et dans les résultats obtenus, il existe une similitude frappante dans les principaux problèmes rencontrés par l'administration publique en Bulgarie, Hongrie et Slovaquie quelque six ans après le début de la transition vers la démocratie. Il convient rapidement de passer en revue les principaux problèmes observés à un degré ou un autre dans les trois pays :

• *Compartmentation et manque de coordination*

L'administration dans les anciens états communistes est dans l'ensemble demeurée compartimentée. Ceci a été confirmé dans les trois études de cas

des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) réalisées dans le contexte du projet. En outre, alors que le principal problème des systèmes sous l'ancien régime était la compartimentation horizontale, les administrations en Europe centrale et orientale souffrent à présent de compartimentation tant horizontale que verticale. (Due à la mobilité élevée des fonctionnaires de haut rang et à une relative stabilité dans les échelons intermédiaires. Elle a entraîné un affaiblissement du contrôle sur les fonctionnaires de rang intermédiaire et à une rupture de la communication verticale. Ce problème a entraîné des difficultés plus importantes en Bulgarie que dans les deux autres pays même si le problème a été également signalé en Hongrie). Le manque de coordination horizontale s'étend jusqu'aux services de base de l'administration d'Etat et est cause d'inefficacité et de double-emploi (un problème plus fréquent en Bulgarie et en Hongrie qu'en Slovaquie).

Le manque de coordination verticale a entraîné des retards dans l'application et la mise en oeuvre des politiques. Dans l'ensemble, les gouvernements actuels ont tendance à revenir à une coordination imposée du haut vers le bas sans créer une culture de coordination du bas vers le haut. Cette solution n'est pas susceptible de résoudre ce problème.

• *Manque de continuité*

Les mouvements de personnel, fréquents dans la haute fonction publique, ont entraîné une forte instabilité dans l'administration publique dans les PECO. Le cadre législatif, relatif aux conditions d'emploi, hérité de l'ancien système, autorisait les hommes politiques à engager et à licencier les fonctionnaires pratiquement selon leur bon vouloir. Même si un nombre croissant de pays adopte à l'heure actuelle une législation de la fonction publique, l'absence de stabilité persiste : même en Hongrie, qui le premier parmi les

intéresser l'Europe centrale et orientale ?



The Image Bank/Alberro/Bugèri

PECO a adopté une loi sur la fonction publique. Seul un changement dans les attitudes des responsables politiques pourrait assurer un renforcement significatif de la stabilité.

- *Un manque de moyens pour l'élaboration des politiques*

Sous les anciens régimes, les administrations publiques n'avaient que peu d'influence dans le processus d'élaboration des politiques puisque l'essentiel du travail d'élaboration des politiques était mené à bien dans le cadre du Parti Communiste. La création de moyens de prises de décisions aurait dû être en place en tête des priorités. En réalité, peu de progrès ont été faits dans ce domaine en raison surtout de la forte mobilité de la haute fonction publique et de l'absence de dispositifs de mise au courant de formation permanente à l'intérieur des services.

- *Faiblesse des systèmes de recours*

L'on n'a fait que peu de progrès dans la transformation des systèmes de recours dans les PECO. La responsabilité administrative a été réduite faute d'une

intégration verticale au sein des administrations. Les Parlements manquent d'expérience, sont débordés et d'ordinaire dans l'incapacité d'assumer de manière efficace leurs fonctions de contrôle. Les institutions de soutien tels que les services du Médiateur et de l'Audit sont au mieux à une étape initiale de leur développement (ils sont plus développés en Hongrie mais, même là, ils sont encore à une phase initiale). Les tribunaux sont surchargés et ne peuvent assurer de manière efficace le contrôle judiciaire des décisions administratives. Des systèmes autonomes de juridictions administratives n'ont pas encore été mis en place (du moins, dans les pays étudiés dans le projet de recherche). L'introduction de mécanismes de recours très proches de ceux des pays à économie de marché est impensable dans la situation présente. De façon générale, les moyens de recours mis à la disposition des citoyens contre les décisions de l'administration n'ont pas été sensiblement améliorés. Si les systèmes de recours ne sont pas renforcés de manière appréciable dans un avenir proche, l'on assistera à un affaiblissement de la légitimité des

nouveaux systèmes démocratiques de gouvernement.

Un rapport à paraître

Seuls quelques-uns des problèmes qui seront traités dans le rapport final du projet de recherche sont traités ici. Sa publication est prévue pour le début de 1997. Les questions retenues concernent tout particulièrement l'interrogation sous-jacente au projet de recherche. L'application des innovations en matière de gestion publique reposant sur la théorie du *New Public Management* et mise en oeuvre en particulier dans les pays de langue anglaise de l'OCDE a provoqué une réduction des niveaux de coordination. Les profonds changements dans les structures gouvernementales ont rendu nécessaire une réforme des systèmes de recours. En outre, les réformes de gestion publique reposant sur le *NPM* peut aboutir à renforcer la politisation de l'administration.

En tout état de cause, on peut s'interroger sur l'opportunité d'introduire des réformes élaborées à partir du *NPM* dans les pays de l'Europe centrale et orientale, essentiellement parce que les principes dont dérive le *NPM* sont incompatibles avec les traditions prévalant dans la région. Si l'on tient compte de l'effet que les réformes fondées sur la théorie du *NPM* sont susceptibles d'avoir sur les niveaux de coordination, de politisation et d'organisation des recours, l'application de ces stratégies de réforme aura certainement un impact négatif sur les administrations de l'Europe centrale et orientale. ♦

Tony Verheijen, Maître de Conférences en administration publique et en intégration européenne à l'Université de Limerick en Irlande, peut être contacté au tél. : (353.61) 20.27.79 ; fax : (353.61) 20.25.69 ; e-mail : tony.verheijen@ul.ie.

La Pologne réalise un programme de réformes ambitieux

Comme nous l'avons annoncé dans le dernier numéro de Tribune de la Gestion Publique, la Pologne a adopté un ensemble de lois visant à réformer l'administration centrale de l'Etat. SIGMA a apporté son soutien à l'élaboration du programme et poursuit son action au moment où commence sa mise en application.

La réforme de l'administration économique de l'Etat (AEE) a reçu l'aval du Sejm au cours des votes parlementaires décisifs des 21 juin et 8 août. Les réformes, devant être réalisées grâce à un ensemble de 12 lois, s'attachent à :

- assurer une redistribution des tâches au sein de l'administration centrale afin de mieux assurer l'élaboration des politiques en matière économique ;
- améliorer la capacité du gouvernement à formuler des stratégies économiques à moyen et à long terme ;
- limiter les interventions des ministères de ligne dans les entreprises appartenant à l'Etat ;
- réduire le volume du secteur étatique ;
- poursuivre en la renforçant la gestion du processus d'intégration de la Pologne à l'Union européenne ; et
- améliorer l'efficacité des mécanismes de coordination et de prise de décision.

Des institutions modifiées

Parmi les changements les plus apparents, nés de la réforme de l'AEE, on relèvera la création d'un certain nombre de ministères, d'institutions et d'organismes centraux. Au nombre de ceux-ci : le Ministère de l'Economie, le Ministère de l'Intérieur et de l'administration publique et le Ministère du Trésor. Parmi les autres organismes, on citera le Service du Logement et du développement urbain, le Service national de géodésie, le Centre gouvernemental d'études stratégiques, la Commission à l'intégration européenne et la Chancellerie du Premier Ministre.



Le comité permanent des experts de SIGMA sur la réforme de l'AEE (de gauche à droite) : Luís Valente de Oliveira (Portugal), Lawrence O'Toole (Secrétariat SIGMA), Antonio Zabalza (Espagne), Glen Shortliffe (Canada), Staffan Synnerström (Secrétariat SIGMA) et Dermot Nally (Irlande). Les membres du comité ne figurant pas sur la photo sont Judyta Fiedin et Jacques Fournier du Secrétariat SIGMA, et Andrew Whitehall (R.-U.)

A l'exception du Ministère du Trésor et de la Commission à l'intégration européenne -- l'un et l'autre institués le 1er octobre 1996 -- les ministères et les autres organes de l'Etat commenceront à fonctionner à partir du 1er janvier 1997.

A la même époque, plusieurs institutions auront été abolies : Le Bureau du Conseil des Ministres, le Ministère de la Privatisation, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Coopération économique internationale et le Bureau central de planification. Leurs fonctions sont reprises par les organes d'Etat nouvellement créés. Ainsi, le Ministère de l'Economie regroupe les deux ex-Ministères de la Coopération économique internationale et de l'Industrie et du Commerce.

Accroissement des pouvoirs du Premier Ministre et des provinces

Ce dispositif législatif a été complété par la Loi constitutionnelle du 21 juin 1996 qui porte amendement au texte connu

sous le nom de «petite Constitution». Cette loi avec la Loi relative à l'organisation et au fonctionnement du Conseil des Ministres renforce les pouvoirs du Premier Ministre. Le Premier Ministre disposera de plus de pouvoirs pour intervenir dans l'attribution des portefeuilles ministériels et pour arbitrer les conflits de compétences entre les Ministères. Il sera également reconnu comme le chef incontesté du gouvernement plutôt que comme un simple «primus inter pares».

La redéfinition du rôle et l'amélioration du fonctionnement du Conseil des Ministres constituent une part importante des récents changements et touchent l'amélioration de son organisation, ses procédures de réunion et les modalités des prises de décision en son sein.

En même temps que la réforme de l'AEE et les amendements à la Constitution, une nouvelle Loi sur la fonction publique vient d'être approuvée. Adoptée par le Sejm le 14 juin, la loi vise à assurer que les postes apolitiques dans l'administration

La réforme budgétaire en perspective

par Lawrence O'Toole

soient réservés à des fonctionnaires de carrière. A l'avenir, ils conserveront leurs fonctions indépendamment de la couleur politique du gouvernement en place.

La législation a également transféré un certain nombre de pouvoirs du gouvernement central aux gouverneurs des provinces. Ces représentants de l'Etat superviseront des administrations spéciales, telles que les organismes d'inspection des établissements scolaires, et constitueront l'autorité supérieure pour plus de 1 300 entreprises d'Etat confiées actuellement à la gestion des ministères à Varsovie.

L'apport de SIGMA

Depuis mars 1996, à la demande de M. Marek Pol, Secrétaire d'Etat et Plénipotentiaire pour la réforme de l'AEE, SIGMA a assuré un soutien aux efforts de réforme du gouvernement polonais. Une de ses contributions a consisté en la création d'un Comité permanent d'experts, composé de neuf membres, chargé de collaborer régulièrement avec les fonctionnaires en charge de la réforme. Outre ses trois membres du Secrétariat SIGMA, le comité comporte des personnalités particulièrement expérimentées, telles que les anciens Secrétaires généraux du gouvernement originaires des administrations publiques de six pays (voir photo). ♦

Pour plus d'informations sur la réforme de l'AEE, contacter Judyta Fiedin du Secrétariat SIGMA au tél. : (33.1) 45.24.13.92 ; fax : (33.1) 45.24.13.00 ; e-mail : judyta.fiedin@oecd.org.

Lawrence O'Toole (à gauche sur la photo) a travaillé pendant trois ans et demi à SIGMA comme Premier conseiller à la gestion des dépenses. Au moment de quitter son poste à plein temps au Secrétariat de SIGMA, M. O'Toole nous fait part de ses observations sur la gestion des dépenses depuis 1993 dans les pays d'Europe centrale et orientale.

Quand la Tribune de la Gestion Publique m'a demandé une réflexion sur les tendances affectant la gestion des dépenses en Europe centrale et orientale, j'ai été obligé de prendre du recul par rapport aux détails des projets examinés isolément sur mon bureau et de réfléchir à un cadre plus vaste - un exercice utile pour moi-même, évidemment, mais qui présentera aussi, je l'espère, un certain intérêt pour les lecteurs de TGP. Je saisis volontiers cette proposition comme une occasion de rendre hommage à tous les fonctionnaires avec lesquels j'ai collaboré dans les ministères des Finances des pays SIGMA. Les progrès dans la gestion des dépenses des budgets nationaux ont été rendus possibles grâce à leurs efforts. Les tendances dont je ferai état sont des tendances établies à la suite de leur labeur d'«ouvriers de la vigne». Comparables à ceux fournis par les fonctionnaires du budget partout ailleurs, leurs efforts de réforme et de modernisation se heurtent à l'opposition des ministères ordonnateurs et ne sont trop souvent que peu considérés par les responsables politiques. Ce qu'ils ont pu réaliser en tenant compte des circonstances m'inspire un profond respect.

Les lois, procédures et systèmes qui incluent la gestion des dépenses poursuivent, peut-on dire, trois objectifs : maintenir un contrôle sur l'ensemble des dépenses publiques, allouer les ressources conformément aux priorités gouvernementales et améliorer l'efficacité de l'action du gouvernement. Depuis 1993, presque tous les pays de la région ont atteint avec succès le premier objectif tandis que sur les deux autres fronts aucun ne pouvait se prévaloir d'un succès complet et la plupart avaient encore un long chemin à parcourir.

L'établissement d'un contrôle sur l'ensemble des dépenses a requis une volonté politique et a été facilité grâce à la baisse de l'inflation. Cette supervision a également fait que les administrations ont appris à mieux assurer leurs tâches de prévision et de contrôle des

dépenses et des recettes ; elle a enfin bénéficié du fait qu'on a appris à mieux percevoir les impôts et les cotisations de sécurité sociale. Malheureusement, dans certains cas, l'objectif n'a pu être atteint qu'au prix d'une compression impitoyable sur les totaux ou en procédant à des coupes systématiques toutes les fois que les prévisions s'éloignaient du but. Une pareille approche, lorsqu'elle est mise en oeuvre sans une information suffisante ou sans analyse de son impact sur les programmes ou sur les destinataires, entraîne un coût très lourd, si elle est poursuivie trop longtemps. En outre, les coupes indiscriminées ne font qu'aggraver les distorsions existant dans l'affectation des ressources financières.

Afin que la gestion des dépenses puisse mener à bien ses autres tâches fondamentales - attribuer les ressources conformément aux priorités et promouvoir l'efficacité de l'action du gouvernement - les Services du budget dans tous les pays devront continuer les réformes entreprises d'année en année. Il sera nécessaire de faire concourir de nombreux facteurs, allant d'un soutien politique à la transparence dans la présentation du budget et à un audit de qualité. Deux facteurs devront néanmoins toujours rester présents : des données précises et significatives, d'une part, des personnes dotées des connaissances et des compétences pour analyser ces dernières, d'autre part. Les Ministères des Finances de presque tous les pays européens en transition souffrent de graves déficits dans ces deux domaines. Les raisons en sont l'absence de lois et d'une déontologie régissant la fonction publique, des salaires insuffisants, des lois organiques sur le budget qui n'accordent pas les pouvoirs nécessaires au Ministère des Finances, une tradition d'autonomie des ministères en matière de dépenses, un manque de cohésion au sein des gouvernements de coalition, des classifications comptables et des systèmes d'information dépassés et bien d'autres causes encore.

Le fait que face à de pareils obstacles tant de progrès aient pu être réalisés et que tant d'initiatives et de projets-pilotes inventifs soient en cours est un témoignage de la compétence et de la détermination des fonctionnaires du Budget des pays d'Europe centrale et orientale. ♦

Lawrence O'Toole peut être contacté au tél. : (33.1) 45.24.82.00 ; fax : (33.1) 45.24.13.00 ; e-mail : larryotoole@oecd.org.

L'administration publique dans la presse

Bosnie

Ouverture d'un bureau pour le Médiateur

Le Médiateur international pour la Fédération de Bosnie a ouvert un bureau à Banja Luka afin d'enquêter sur les violations des Droits de l'Homme. Source : *Onasa* via OMRI.

République tchèque

Restructuration des institutions de l'Etat

La Loi sur les Compétences a été approuvée en première lecture par la Chambre des Députés, le 26 juillet 1996. La loi prévoit la création de certains ministères et services d'Etat et la suppression d'autres ministères et organes notamment le Bureau pour la législation et l'administration publique. Par ailleurs, le projet de loi relatif au « Défenseur public des droits » a été présenté à la Chambre. La mesure prévoit la nomination d'un médiateur chargé d'enquêter sur les plaintes des citoyens portant sur la violation des lois et des réglementations de l'administration publique. Source : *East European Legislative Review*.

Estonie

Un nouvel euroministre, une brochure d'information

M. Riivo Sinijärv, ancien Ministre des Affaires étrangères, a succédé à Endel Lippmaa, qui a démissionné de son poste de Ministre des Affaires européennes en août. De son côté, le gouvernement a publié une brochure d'information à l'intention du public traitant de sujets tels que la sûreté de l'Etat et la politique de défense. Sources : *The Baltic Times*, Ministère estonien des Affaires étrangères.

Hongrie

Nomination de M. Bokros à la Banque Mondiale

Ancien Ministre des Finances, M. Lajos Bokros, auteur d'un plan d'austérité au titre duquel des mesures de réduction très importantes ont été décidées pour l'administration publique, a été nommé premier conseiller à la Banque Mondiale. M. Bokros travaillera au Département pour le développement de l'institution financière internationale et s'occupera particulièrement des problèmes touchant les mouvements de capitaux, la réforme bancaire et la privatisation. Source : OMRI.

Lettonie

Les hauts responsables devront démissionner des postes non-gouvernementaux

Le 1er août a vu l'entrée en vigueur d'une loi anti-corruption. Celle-ci interdit au Président, aux ministres, aux parlementaires et aux secrétaires parlementaires d'exercer un emploi en-dehors du gouvernement. Tous sont tenus de déclarer leur revenu au gouvernement afin d'assurer que leurs sources de revenus sont conformes à la nouvelle législation. Source : *The Baltic Times*.

Lituanie

Réductions de personnel dans l'administration des armées

Le Général chef d'état-major lieutenant-colonel Valdas Tutkus a annoncé que la fusion de l'état-major général des armées avec le Ministère de la Défense allait permettre la suppression d'environ 70 postes. La réorganisation, qui doit être achevée avant l'hiver, s'attache à restructurer l'armée en conformité avec les normes de l'OTAN et à renforcer le contrôle civil sur les forces armées. Source : *BNS* via OMRI.

Roumanie

Le projet de loi sur le Médiateur devant le Sénat

La Chambre des Députés a adopté un projet de loi approuvant l'institution d'un « Avocat du peuple » (Médiateur). Le projet de loi a été présenté au Sénat pour examen. Selon les dispositions prévues, le titulaire serait choisi par le Sénat pour un mandat de quatre ans et interviendrait comme défenseur des droits et des libertés des citoyens dans leurs rapports avec les pouvoirs publics. Source : *East European Legislative Monitor*.

Slovaquie

Nomination des directeurs régionaux et de district

Le 13 août, le Gouvernement a approuvé la nomination des directeurs de huit administrations régionales nouvellement créées et des directeurs de 78 nouveaux districts sur 79. Les fonctionnaires de l'Etat ont été sélectionnés par une commission spéciale du Ministère de l'Intérieur. Source : *Narodna Obroda* via OMRI.

Multilatéral

La Pologne a été invitée à devenir le 28e Membre de l'OCDE, le 11 juillet 1996.

Lettre à la Rédaction

Je suis d'accord avec la plupart des idées et des conclusions de l'article d'Iveta Gigova dans *TGP*, Vol. II, N°2. A un moment où l'entreprise privée est en train de se développer, les obstacles de la bureaucratie sont l'un des trois principaux problèmes qui empêchent le développement (avec les difficultés financières et l'absence d'une législation stable et solide).

Dans mon discours devant la deuxième Commission économique lors de la 50^{ème} session de l'Assemblée générale des Nations Unies, en décembre 1995, qui traitait de la situation et du potentiel du secteur privé et de son rôle dans le développement durable de l'économie, j'ai souligné que :

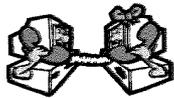
« Il était essentiel de réduire au minimum ou d'éliminer les obstacles bureaucratiques (au secteur privé). La paperasserie et toutes sortes de tracasseries administratives aux échelons central et local de gouvernement devraient être réduits et les procédures de fonctionnement simplifiées. »

Vladimir Pavlov
Secrétaire général
Union pour l'entreprise privée
Sofia, Bulgarie

Errata

La légende en-dessous de la photo de la page 1 de *TGP* Vol. II, N°2 a présenté de manière erronée M. Juraj Hanák, Directeur auprès du Bureau du Ministre slovaque de l'Intérieur, sous le nom de M. Ludovit Hudek, Ministre de l'Intérieur de l'époque. Sur la page 2 du même numéro, M. Eduards Ikvilds, Directeur-Adjoint à la Chancellerie d'Etat de Lettonie, a été présenté par erreur comme étant originaire d'Estonie. *TGP* présente ses excuses pour ces erreurs. - Le Rédacteur.

Que se passe-t-il sur le Web ?



Au cours de ces dernières années, l'utilisation du World Wide Web d'Internet comme plate-forme d'échanges de l'information a connu un succès extraordinaire dans le monde entier. Pour les praticiens de l'administration publique, le réseau Web est une source inestimable de nouvelles de dernière minute sur les gens et les événements, les textes officiels, les découvertes de la recherche et le travail des institutions internationales. Tous les pays en Europe disposent à présent d'un accès à Web et la plupart d'entre eux y tiennent un rôle important, et en rapide développement.

En Europe centrale et orientale, le nombre de sites qui traitent de la région croît de jour en jour. Depuis 1996, la page-adresse de SIGMA

(<http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>) a non seulement informé sur les activités et les publications du Programme mais a également donné à la multitude des sites Internet un accès à l'Europe centrale et orientale de même qu'à la réforme de l'administration publique grâce aux «liasons hyper-text».

Parmi les sites des gouvernements, des donateurs, des institutions d'enseignement supérieur ou des médias accessibles grâce à la page-site de SIGMA, nous trouvons :

- Le Programme Phare de l'UE (<http://www.europa.eu.int/en/comm/dg1a/phare.html>)
- L'École nationale d'administration publique de Pologne (http://www.ksap.waw.pl/welc_an.html)
- Le Programme PNUD-Estonie (<http://www.ciesin.ee/undp>)
- La page-site pour l'Albanie (<http://www.albanian.com>)

Une mise en garde. La force du Web peut également faire sa faiblesse : un clic ou deux au-delà de la page officielle font que la page n'est plus «officielle», et plus une liste de sites Web apparentés sera longue et détaillée, plus loin vous aboutirez du point de départ. En fin de compte, il revient aux usagers d'être attentifs à la propriété des pages auxquelles ils accèdent avant de tirer des conclusions quant à la fiabilité des informations. ♦

EN ENCADRÉ :



UN RÉSUMÉ DES ARTICLES ET PUBLICATIONS RÉCENTS

Note : toutes les publications ci-dessous sont disponibles en anglais sauf indication contraire.

SIGMA

Documents SIGMA N°6 : *L'internationalisation des politiques*, 1996, 95 pages.

Documents SIGMA N° 7 : *L'audit des domaines secrets et politiquement sensibles : méthodes comparées*, 1996, 95 pages.

Commande à adresser à : Bibliothèque SIGMA, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 45.24.13.94; fax : (33.1) 45.24.13.00; e-mail : sigma.contact@oecd.org.

PUMA

Etudes hors série N°9 : *La gestion des performances dans l'administration : exemples d'actualité*, 1996, 119 pages.

Etudes hors série N° 10 : *Réforme des rémunérations dans le secteur public : impact initial sur la dispersion des rémunérations en Australie, au Royaume-Uni et en Suède*, 1996, 62 pages.

Etudes hors série N° 11 : *Gérer la réduction du déficit structurel*, 1996, 217 pages.

Commande à adresser à : Service des publications, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 49.10.42.83; fax : (33.1) 49.10.42.76; e-mail : compte.pubsinq@oecd.org.

AUTRES PUBLICATIONS

ALEXANDRU, Ioan. *Administrative Structures, Mechanisms and Institutions: A Comparative View*. Romanian.

Commande à adresser à : National School of Political Studies and Public Administration, 1 Schitu Magureanu Ave., 5th District, 70626 Bucharest, Romania. Tél. : (40.1) 614.26.74; fax : (40.1) 312.25.35.

CHAYES, Abram et Antonia HANDLER CHAYES. *The New Sovereignty - Compliance with International Regulatory Agreements*, 1996.

Commande à adresser à : Harvard University Press, USA. Tél. : (1.800) 448.22.42; Internet : <http://www.hup.harvard.edu>. US \$ 49.95.

JABES, Jak et Jacques ZILLER. «Le renforcement de la haute fonction publique, une réponse au défi de la transformation des administrations d'Europe centrale et orientale?», *Politiques et Management Public* (France), Vol. 14, N°1, mars 1996, pp 73-88. Français seulement.

MARCOU, Gérard. «Structures territoriales et finances locales dans les pays de Centre-Est européen», *Politiques et Management Public* (France), Vol. 14, N°1, mars 1996, pp 109-141. Français seulement.

NIEHOFF, B.P. et R.H. MOORMAN. «Exploring the Relationships Between Top Management Behaviours and Employee Perceptions of Fairness», *International Journal of Public Administration* (USA), Vol. 19, N°6, 1996, pp 941-961.

Servus (bulletin bimestriel de la Fédération européenne ou internationale du personnel du service public). Egalement en anglais, hollandais, allemand et espagnol.

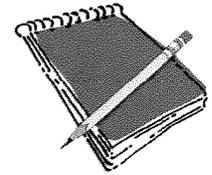
Commandez *Servus* à : Bert Van Caelenberg, rue de Trèves, 1040 Bruxelles, Belgique. Tél. : (32.2) 230.38.65; fax : (32.2) 231.14.72.

STOWERS, Genie N. L. «Moving Governments On-Line: Implementation and Policy Issues», *Public Administration Review* (USA), Vol. 56, N°1, janvier/février 1996, pp 121-125.

SYNNERSTRÖM, Staffan. «Transformation des administrations régies par les codes du travail de type soviétique en services définis par une législation de service public», *Politiques et Management Public* (France), Vol. 14, N°1, mars 1996, pp 61-72. Français seulement.

Les réformes de l'Etat vues par la presse polonaise

par Marzanna Doering



Les réformes du gouvernement central de Pologne -- décrites en page 10 -- ont pris de court la presse nationale. Les journalistes ont eu du mal à en saisir les détails et beaucoup ont réagi avec scepticisme. L'article suivant inaugure une nouvelle rubrique de la Tribune de la Gestion Publique - «Le Carnet du Reporter» - qui fera état des points de vue de la presse sur les questions d'administration dans les pays en transition. Bien que la presse indépendante ne puisse pas toujours donner aux artisans des réformes gouvernementales l'encouragement qu'ils souhaiteraient, elle n'en joue pas moins un rôle fondamental dans la tenue du débat public sur les problèmes politiques les plus importants. Ne serait-ce que pour ces raisons, elle ne saurait être ignorée.

L'activité législative touchant la réforme du gouvernement central n'a retenu l'intérêt des médias qu'à mi-parcours du processus -- quand a éclaté le conflit politique entre les partenaires de la coalition. Bien que les propositions du gouvernement aient été présentées dans pas moins de douze projets de lois, la presse, au départ, était laconique et se bornait à un travail d'information. Telle était la situation depuis la fin de 1995, au moment de l'adoption par le gouvernement des projets de loi, jusqu'au début de 1996 après une première lecture des projets par le *Sejm*.

La presse ne faisait que citer les opinions pour ou contre la réforme, en s'abstenant de procéder elle-même à un examen approfondi (probablement parce que la question était totalement méconnue de la plupart des polonais, y compris des journalistes). Les médias ont eu des difficultés à se retrouver dans le nombre exact des ministères supprimés ou créés. Quand la procédure parlementaire a commencé, le quotidien de gauche *Trybuna* a annoncé la suppression de six ministères et la création de quatre autres. Cinq contre sept a été le verdict de l'hebdomadaire *Gazeta Bankowa*. Le quotidien *Zycie Warszawy* a décidé que le rapport était 7:7.

Confusion au départ

Beaucoup de journaux publiant leurs propres analyses étaient sceptiques quant à l'opération dans son ensemble ou y étaient

mêmes hostiles. L'accusation la plus grave portée contre la réforme aurait pu être résumée par un «c'est une réorganisation et non pas une réforme». «Tardive, nécessaire, incomplète», soutint *Gazeta Bankowa*. «Changer pour ne rien changer», affirma le quotidien *Gazeta Wyborcza*, proche du parti d'opposition Union pour la Liberté (UW).

Certains journaux ont repris des opinions avancées par l'opposition, suivant lesquelles la réforme venait d'en-haut plutôt que d'en-bas», qu'elle n'était tout juste qu'une redistribution des compétences entre les ministères et n'était accompagnée ni d'une réforme territoriale ni d'une délégation des responsabilités du centre vers les collectivités locales. Les journaux adoptant une attitude critique ont livré les attaques les plus virulentes contre le Ministère de l'Intérieur et de la fonction publique, qualifié, entre autres, de «monstre bureaucratique».

Les pouvoirs légaux des Ministres

Trois mois de travail intensif par une commission extraordinaire du *Sejm* n'a pas suscité d'intérêt particulier de la part des médias. Mais quand le *Sejm* a adopté les projets de loi au cours de l'été et que le Parti paysan polonais, membre de la coalition, les a bloqués au Sénat, la presse a bondi. Elle s'attacha néanmoins au contexte politique de l'impasse - l'incapacité apparente de la coalition à décider de la répartition des nouveaux postes - plutôt qu'aux raisons formelles - la proposition d'un amendement constitutionnel non prévu dans le projet de loi d'origine.

L'amendement, qui modifiait le fondement juridique des activités des ministères et conférait plus de pouvoir au Premier Ministre a été considéré, de manière unanime par les médias, comme le changement le plus significatif apporté à l'administration de l'Etat. De nombreux journaux, en particulier ceux liés à l'Alliance de la gauche démocratique au pouvoir et ceux proches d'UW, dans l'opposition, ont salué la proposition comme étant le «résultat le plus appréciable» de la réforme bien que *Tygodnik Solidarnosc* ait rapporté les objections émises par des sénateurs issus

du syndicat sur la méthode soi-disant douce appliquée pour introduire l'amendement.

L'agence d'information PAP a fait valoir l'opinion des experts internationaux selon laquelle la réforme rapprocherait le «fonctionnement du pouvoir exécutif en Pologne» des normes adoptées par les Etats appartenant à l'OCDE». Le magazine hebdomadaire politique, *Polityka*, a déclaré que, pris dans leur ensemble, les changements dans l'administration centrale constituaient l'une des plus importantes réformes de l'Etat. Le *Warsaw Voice*, de langue anglaise, a rapporté les propos de M. Andrzej Potocki, un parlementaire de l'UW pour qui «les changements administratifs approuvés par le *Sejm* feront moins appel à l'argent des contribuables».

Les étapes finales de la réforme sont allées de pair avec la préparation d'un projet de loi portant sur la fonction publique et ont fait l'objet d'une appréciation plus positive de la part des médias. ♦

Marzanna Doering est journaliste à Varsovie et peut être contactée au tél. : (48.22) 621.85.35 ; fax (48.22) 621. 61. 52. Voir également l'article en page 10.

► Suite de la page 6

La Commission et le Conseil ont déjà publié un code de conduite commun concernant la communication des documents au public. Dans mon service également, la transparence au public est une règle d'or. Les réclamations, leur enregistrement, les décisions portant sur ces réclamations, les projets de recommandations du Médiateur, le premier avis et l'avis ultérieur, plus circonstancié, sont considérés comme des documents publics. Ces documents sont traités de manière confidentielle uniquement si le citoyen a demandé qu'ils le restent. ♦

Pour plus d'informations sur le Médiateur européen, contacter tél. : (33.3) 88.17.23.98 ; fax : (33.3) 88.17.90.62. Consultez également des articles plus anciens de TGP à la page 8 du Vol. II, N°1 et à la page 6 du Vol. II, N°3.

La contribution d'une fondation allemande à la société civile

Depuis sept ans, la Fondation Friedrich-Naumann mène à bien des projets pour promouvoir une société ouverte dans toute l'Europe centrale et orientale.

La Friedrich-Naumann Foundation (FNF) travaille avec la conviction qu'au moment même où d'importants progrès sont réalisés dans les pays en transition, les nouvelles structures ne disposent pas encore d'assises solides. Les menaces ressenties proviennent des nouvelles tendances nationalistes encouragées par «un rappel le plus souvent affectif du passé socialiste». Il existe de grandes différences de conditions économiques, de culture et de mentalités entre les pays où travaille la FNF. Néanmoins, ses activités ont partout un même commun dénominateur : promouvoir la mise en place de structures démocratiques et d'une économie de marché sur la base d'un Etat de droit, où la protection des minorités joue un rôle fondamental.

Des programmes de formation

Parmi les projets de la fondation, les cours de «formation de formateurs» apprennent aux participants à former d'autres personnes pour assurer des classes d'éducation civique dans leurs pays. Dans le domaine économique, la FNF contribue au développement de petites et moyennes entreprises en apportant une aide à des centres de conseil en gestion. Une assistance est apportée à la création d'un système d'associations adhérant à ce que la fondation désigne comme la «responsabilité politique et la responsabilité propre à une économie de marché». L'objectif consiste à assurer qu'une classe moyenne compétitive soit en mesure de se développer et de maintenir son rôle à long terme. La FNF mène à bien également des programmes de formation pour journalistes en vue de promouvoir le développement de médias pluralistes offrant aux citoyens une large gamme d'opinions.

La Friedrich-Naumann Foundation a son bureau régional pour l'Europe centrale, du Sud-Est et de l'Est à Königswinter en

Allemagne. Elle assure, en outre, le fonctionnement de bureaux de coordination de son travail sur le terrain dans seize pays anciennement communistes, de la République tchèque jusqu'au Kazakhstan et de l'Estonie jusqu'à l'Ukraine.



FRIEDRICH-NAUMANN-STIFTUNG

Les projets à long terme

Un exemple du travail de la Fondation est fourni par un projet d'une durée de huit ans pour l'Estonie, la Lettonie et la Lituanie, lancé en 1992. Le projet a pour but d'encourager le recours à une approche «ouverte» dans les domaines politique et économique et dans celui des rapports sociaux entre différents groupes ethniques. Un autre objectif s'attache à aider et à promouvoir les activités des gouvernements, des partis et des institutions pouvant asseoir le pouvoir démocratique de la loi et le fonctionnement de l'économie de marché.

Un projet à long terme d'éducation civique en Pologne a été l'une des premières activités lancées par la Fondation en Europe centrale et orientale. Ses six objectifs sont :

1. le renforcement des droits de l'Homme et du citoyen ;
2. établir et garantir l'autorité de la loi ;
3. promouvoir les idées de propriété privée, de marché, de concurrence et de liberté du commerce ;
4. mettre en pratique la volonté d'assumer les défis individuels et sociaux et de prendre ses responsabilités ;
5. promouvoir la tolérance et la protection des minorités ; et
6. décentraliser et régionaliser le gouvernement.

En octobre 1996, la FNF a organisé deux séminaires à Varsovie. L'un d'entre eux a donné l'occasion à des universitaires de faire part de leurs expériences sur les réalisations polonaises et allemandes en matière d'éducation civique. L'autre avait pour objet les concepts, la pratique et la politique de protection de données dans ces deux pays.

Des exemples et non des modèles

Dans l'ensemble de son travail, la Fondation a tenu compte de la situation politique, sociale et culturelle propre à chaque pays en transition. La FNF ne se fixe pas pour but d'imposer des concepts et des modèles mais plutôt de conseiller et de montrer l'éventail complet des principes libéraux dans l'espoir que leurs partenaires pourront élaborer des stratégies qui leur permettront de trouver une solution à leurs problèmes. ♦

Pour plus d'informations sur les activités de la Friedrich-Naumann Foundation en Europe centrale et orientale, prière de contacter M. Walter Klütz au tél : (49.222) 370.11.65 ; fax : (49.222) 370.12.89.

► Suite de la page 1

Sur la base d'un projet de recherche fondamental qui a fait date, financé par le programme ACE/Phare de l'Union européenne, M. Verheijen et ses collègues identifient quatre problèmes propres à toutes les administrations d'Europe centrale et orientale : dispersion et manque de coordination, absence de continuité, absence de moyens de prise de décision et des systèmes de recours administratifs déficients. Même si les problèmes sont communs, les solutions à trouver doivent être adaptées aux conditions locales.

Toujours dans ce numéro, les lecteurs découvriront les méthodes suivies par les pays pour traiter certains aspects de ces problèmes par le truchement d'une loi sur les achats publics (en Slovaquie), d'un organisme consultatif pour l'intégration européenne (en Hongrie) et d'une réforme de grande ampleur du centre de gouvernement (en Pologne). ♦

LE PROGRAMME SIGMA

Le Programme SIGMA - Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion dans les pays d'Europe centrale et orientale - est une initiative conjointe du Centre de l'OCDE pour la coopération avec les économies en transition et du Programme Phare de l'Union européenne. Financée principalement par le Programme Phare, cette initiative vise à aider treize pays en transition à mener à bien la réforme de leur administration publique. L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation intergouvernementale qui réunit 27 démocraties à économie de marché avancée. Par l'intermédiaire du Centre, l'OCDE fournit des conseils et une assistance, portant sur les problèmes économiques les plus divers, aux pays d'Europe centrale et orientale et aux pays de l'ex-Union soviétique engagés dans des réformes. Le Programme Phare accorde des aides financières à ses partenaires d'Europe centrale et orientale jusqu'à ce qu'ils soient prêts à assumer les obligations liées à la qualité de Membre de l'Union européenne.

Les Programmes Phare et SIGMA couvrent les mêmes pays : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, ex-République yougoslave de Macédoine, Pologne, Roumanie, République tchèque, Slovaquie et Slovénie.

Créé en 1992, SIGMA dépend du Service de la gestion publique de l'OCDE, qui fournit des informations et des analyses d'experts sur la gestion publique aux décideurs et facilite les contacts et les échanges d'expérience entre responsables de la gestion du secteur public. SIGMA offre aux pays bénéficiaires la possibilité d'avoir accès à son réseau de responsables expérimentés de l'administration publique, à ses informations comparées et à ses connaissances techniques grâce au concours du Service de la gestion publique.

SIGMA vise à :

- aider les pays bénéficiaires à rechercher des méthodes de gestion publique propres à améliorer l'efficacité de l'administration et à encourager les agents du secteur public à respecter les valeurs démocratiques, l'état de droit et les règles de la déontologie ;
- contribuer à mettre en place dans les pays des structures au niveau de l'administration centrale pour relever les défis de l'internationalisation et des plans d'intégration à l'Union européenne ;
- soutenir les initiatives de l'Union européenne et des autres donateurs visant à aider les pays bénéficiaires à entreprendre la réforme de leur administration publique et contribuer à la coordination des activités des donateurs.

Dans tous ses travaux, cette initiative s'emploie en priorité à faciliter la coopération entre les gouvernements. Cela suppose notamment d'accorder un soutien logistique à la formation de réseaux rassemblant des praticiens de l'administration publique en Europe centrale et orientale et entre ces praticiens et leurs homologues dans d'autres démocraties.

Les activités SIGMA se répartissent entre cinq domaines techniques : réforme des institutions publiques, gestion de la formulation des politiques, gestion des dépenses, gestion des services publics, et supervision administrative. En outre, le Service de l'information de SIGMA diffuse des publications et des documents électroniques sur des thèmes intéressant la gestion publique.

AGENDA



On notera les événements suivants

14-17 novembre 1996, Boston, MA, USA. American Association for the Advancement of Slavic Studies' 28th National Convention. Contacter : AAAS, 8 Story St., Cambridge, MA 02138, Etats-Unis. Tél. : (1.617) 495.06.77 ; fax : (1.617) 495.06.80 ; e-mail : aaass@hcs.harvard.edu. En anglais.

27-29 novembre 1996, Buenos Aires, Argentine. First World Congress on «Government Financial Management». Contacter : Argentine Ministry of the Economy, Buenos Aires, Argentine. Tél. : (54.1) 349.60.67. En anglais et en espagnol.

9-10 décembre 1996, Paris, France. Réunion du Groupe de liaison SIGMA. Contacter : Bob Bonwitt, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 45.24.82.00 ; fax : (33.1) 45.24.13.00 ; e-mail : sigma.contact@oecd.org. En anglais et en français.

23-26 avril 1997, Tallinn, Estonie. NISPAcee's Fifth Annual Conference on «Professionalism of Public Servants in Central and Eastern Europe» Contacter : Ludmila Gajdosová, NISPAcee, Hanulova 5/B, 840 02 Bratislava 42, Slovaquie. Tél. et fax : (42.7) 78.53.57 ; e-mail : nispa@acadistr.sk. En anglais.

Prière de noter que tous les programmes indiqués dans ce calendrier ne sont pas ouverts à tout praticien de l'administration publique ou au public en général. Les détails sont fournis directement par l'organisateur qui peut être contacté pour de plus amples renseignements. Si votre organisation prévoit un événement pouvant intéresser les lecteurs de la Tribune de la Gestion Publique, prière d'en envoyer les détails au rédacteur (adresse en page 2).