

SIGMA

TGP

Tribune de la Gestion Publique

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

L'Estonie d'accord avec la CE sur les besoins de son administration

Les exigences européennes en matière d'institutions de contrôle de l'Etat

La fonction publique dans une Europe unie

Une réunion consacrée à la gouvernance et l'intégration européenne

Dossier

Une stratégie de pré-adhésion renforce la mise en place des institutions

Vol. III - N° 4
1997

Phare



L'adhésion à l'UE et les capacités de l'administration publique

L'importance revêtue par l'amélioration des capacités institutionnelles et administratives en Europe centrale et orientale a été confirmée par l'«avis» rendu sur l'aptitude des pays concernés à devenir membres de l'Union européenne.

Les avis, communiqués en juillet, prennent en compte différentes décisions précédentes du Conseil européen. En 1993, le Conseil européen de Copenhague a commencé par fixer des critères généraux pour l'intégration, au nombre desquels figuraient «la stabilité des institutions garantissant la démocratie, la primauté du droit ... (et) l'existence d'une économie de marché en état de marche, de même qu'une capacité à faire face aux pressions de la concurrence et aux forces du marché dans l'Union» et la capacité d'assumer les obligations inhérentes à l'adhésion à l'Union. En juin 1995, le Conseil européen de Cannes a donné son approbation au «Livre blanc» sur «la préparation des Pays associés d'Europe centrale et orientale au marché interne de l'Union».

Le Livre blanc a clairement fait valoir les implications juridiques et administratives que le marché interne aurait pour les pays candidats. Il soulignait que l'enjeu principal ne résidait pas, pour les pays associés, dans l'harmonisation des législations, mais dans l'adaptation de leurs dispositifs administratifs et de leurs sociétés aux conditions nécessaires à la mise en oeuvre de ces législations». En décembre 1995, le Conseil européen de Madrid avait conclu qu'une intégration harmonieuse des Etats candidats d'Europe centrale et orientale impliquerait une réforme de leurs structures administratives.

La Commission consacre un chapitre entier de l'avis relatif à chaque pays à l'évaluation de la capacité de l'administration de ce candidat à mettre en oeuvre l'*acquis communautaire*, et fait des suggestions spécifiques pour que les améliorations nécessaires soient apportées.

Le renforcement des capacités en matière de gestion

S'ils souhaitent être efficaces parmi les pays de l'UE, les futurs membres doivent être en mesure de traiter les



PIX/Suam Lograd

questions relatives à l'ensemble de l'Union en y impliquant tout leur gouvernement et leur administration. Ils doivent disposer d'une fonction publique compétente et bien formée, de systèmes d'élaboration des politiques et de coordination interministérielle, d'un système judiciaire performant, et de moyens de planification et de contrôle financiers étendus à l'ensemble de l'Etat.

Les futurs membres sont également tenus d'adopter, dans des délais relativement brefs, l'ensemble de l'*acquis*, et d'être en mesure de mettre en oeuvre de manière efficace les directives et les politiques communautaires dans leur contexte national. Les pays candidats ont établi des organismes de coordination pour s'acquitter de ces tâches, et les programmes de réforme de leur administration publique sont à présent en grande partie dictés par les exigences correspondantes à l'achèvement de la transition vers l'économie de marché et par l'objectif politique d'entrer dans l'Union européenne.

La transition et l'extension de l'acquis

Les futurs membres originaires d'Europe centrale et orientale devront affronter, sur la voie de leur adhésion, différents obstacles que leurs prédécesseurs n'ont pas eu à affronter.

Suite à la p.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 texte sont les bienvenues. Les suggestions d'articles, les textes humoristiques et les lettres à la rédaction sont à envoyer à l'adresse ci-dessous. Les rédacteurs se réservent 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 en chef
Bart W. Édes

Rédactrice-adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

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

Impression
A&M Conseil, Bron, France

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, 1997

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.

S'il est vrai que la réforme de l'administration publique en Europe centrale et orientale est motivée par différentes exigences – telles que le besoin d'améliorer la compétitivité économique ou la volonté des citoyens et des entreprises de disposer de meilleurs services – l'incitation la plus forte aux réformes demeure dans l'objectif politique de l'intégration européenne. A présent que la Commission européenne a présenté son avis sur les candidatures à l'intégration européenne, l'importance de ce facteur n'a fait que croître.

La Tribune de la Gestion Publique consacre les pages qui suivent aux implications de l'avis pour la bonne gestion des affaires publiques («gouvernance») dans les pays d'Europe centrale et orientale. Des entretiens avec des responsables des affaires européennes dans des pays candidats (Henrik Hololei en Estonie et Pietras Jaroslaw en Pologne) pourront être lus respectivement aux pages 3 et 10.

Le Point de Mire de la Tribune donnera des précisions sur les critères de l'avis et sur la stratégie de pré-adhésion de la Commission, alors que le Coin des Donateurs examinera le rôle de Phare dans la mise en oeuvre de cette stratégie. D'autres articles seront consacrés aux implications de l'adhésion à la qualité de membre de l'Union européenne pour l'exercice du contrôle financier (page 4) et la formation des fonctionnaires (page 6).

Plus tard, cette année, TGP présentera l'opinion de responsables bulgares et roumains sur la préparation des institutions de l'Etat et des travailleurs de ces pays à l'intégration européenne. Par ailleurs, un reportage aura pour objet le séminaire organisé dans les premiers jours d'octobre pour les responsables des affaires européennes et de l'administration publique en Europe centrale et orientale. Ce séminaire, décrit à la page 9 de la présente parution, permettra d'enrichir la réflexion sur la relation existante entre l'intégration européenne et la réforme de l'administration publique.

Belinda Hopkinson - Rédactrice-adjointe

TABLE DES MATIERES

• <i>Prendre les rênes en mains</i> L'Estonie adapte la réforme de son administration publique aux besoins de la pré-adhésion	3
• <i>La gestion des deniers de l'Etat & Contrôle de l'administration</i> Les institutions supérieures de contrôle d'Europe centrale et orientale se préparent à l'intégration européenne Les organismes de contrôle des comptes partagent leurs expériences	4 5
• <i>Ressources humaines</i> L'intégration européenne et la réforme de la fonction publique	6
• <i>Gouvernance & intégration européenne</i> La Hollande contribue à l'examen de l'impact de l'élargissement sur la gouvernance	7
• <i>Dans le point de mire de la Tribune</i> Une administration publique compétente est essentielle à l'accomplissement des aspirations européennes Les responsables échangent leurs réflexions sur l'intégration européenne et la réforme de l'administration	8 9
• <i>Aux avant-postes de la réforme</i> La Pologne prépare sa fonction publique et son système d'élaboration des politiques à affronter le défi de l'intégration européenne	10
• <i>En bref</i> L'administration publique dans la presse	12
• <i>Dernière heure</i> Les programmes gouvernementaux de compensation salariale En encadré : Un résumé des articles et publications récents	13
• <i>Le carnet du reporter</i> Le citoyen premier servi en Europe: La modernisation de la fonction publique	14
• <i>Le coin des donateurs</i> Phare prend un rôle de premier plan dans la phase de pré-adhésion	15
• <i>Agenda</i>	16

L'Estonie adapte la réforme de son administration publique aux besoins de la pré-adhésion



Photo/Touma Huk

Henrik Hololei

L'avis émis par la Commission européenne sur chaque candidature à l'adhésion à l'UE évalue la capacité de l'administration publique du pays concerné à appliquer l'acquis communautaire. Au cours de l'entretien relaté ci-dessous, TGP sollicitait l'opinion personnelle de M. Henrik Hololei, Chef du Bureau de l'Intégration européenne de l'Estonie, sur la signification que revêt l'avis pour son pays. Les difficultés et les défis qu'il relève pourront paraître familiers aux fonctionnaires d'autres pays d'Europe centrale et orientale.

TGP: *L'avis de la Commission européenne affirme que «les structures et les systèmes de l'administration publique de l'Estonie exigent encore d'importantes améliorations,» et que «les structures administratives de l'Estonie requerront un important effort de réforme si elles souhaitent avoir les moyens nécessaires, à moyen terme, de gérer l'acquis de manière efficace.» Que pensez-vous de l'évaluation faite par la Commission de la capacité de l'Estonie à mettre en oeuvre l'acquis?*

Hololei: L'évaluation faite par la Commission des capacités administratives de l'Estonie paraît objective. Les problèmes et les lacunes dont fait état l'avis ne sont pas nouveaux en Estonie, et nous faisons le nécessaire pour résoudre ce problème. Il

est également important de noter que l'Estonie a dû entamer ses réformes administratives en partant d'un niveau très bas, et gardant cela à l'esprit, il apparaîtra que beaucoup a été fait depuis lors. Nous sommes confiants dans le fait que la capacité nécessaire pour l'administration de l'acquis sera acquise dans le moyen terme, comme le relève également l'opinion de la Commission.

TGP: *L'avis relève que la fonction publique de l'Estonie souffre d'un état de sous-effectifs, que les pressions politiques sur les fonctionnaires sont considérables, et que les fonctionnaires ne jouissent pas de la confiance du public. Que compte faire le Gouvernement pour assurer le professionnalisme du service public?*

Hololei: Depuis que l'Estonie a retrouvé son indépendance, le Gouvernement a fait des efforts pour mettre en place une fonction publique de qualité. Le cadre juridique nécessaire a été adopté en 1996, grâce à la Loi sur la Fonction publique et la Loi sur le Gouvernement. La mise en oeuvre de ces textes et d'autres lois est un pas important dans la direction choisie. Autre élément important : la formation des fonctionnaires. Une stratégie pour la formation des fonctionnaires dans le domaine de l'intégration européenne a été adoptée par le Conseil des hauts fonctionnaires en juin 1997. Sa mise en oeuvre débutera dès cet automne en coopération avec des experts étrangers. Notre attention est tout particulièrement retenue par les domaines signalés par l'avis comme soulevant des difficultés.

TGP: *Quels sont les objectifs les plus importants que s'est fixé le Gouvernement dans l'effort qu'il consent pour réformer l'administration publique et améliorer les moyens dont elle dispose pour l'application de l'acquis?*

Hololei: La réforme de l'administration exige de surmonter nombre de difficultés, mais les plus importants consistent dans la nécessité de

combiner la réforme d'ensemble avec les besoins propres à la pré-adhésion. Cela signifie qu'il faudra réduire le nombre total des fonctionnaires, tout en augmentant leur nombre dans les domaines où l'exige le processus de pré-adhésion et le fonctionnement de tous les volets du marché unique. Il est également urgent de trouver des spécialistes compétents et de les motiver pour qu'ils travaillent et restent dans le secteur public.

TGP: *Que peuvent apprendre les pays d'Europe centrale et orientale, candidats à l'adhésion à l'UE, les uns des autres dans le domaine de l'administration publique?*

Hololei: Ici, les échanges d'informations sont très importants. Beaucoup de difficultés sont comparables, et ont déjà été résolues par d'autres pays. Pour cela, les échanges d'informations permettent d'apprendre les uns des autres.

TGP: *Compte tenu de l'avis, quelles sont les priorités retenues par votre Gouvernement pour la réforme de l'administration publique?*

Hololei: Il est trop tôt pour se prononcer, puisque nous n'avons pas encore eu la possibilité de procéder à une analyse fouillée de l'avis. Mais les lacunes dont l'avis fait état trouveront un écho dans le Plan d'Activités du Gouvernement pour l'intégration dans l'Union européenne, qui est en cours de préparation et devrait être adopté en 1998. Les priorités devraient être déterminées au cours de la préparation du plan de travail, au cours de l'automne 1997. ♦

Henrik Hololei peut être contacté à Tallinn au tél: (372) 631.67.21; fax: (372) 631.67.24; e-mail: henrik@wp.rk.ee. Il a répondu aux questions de TGP le 30 juillet 1997. Pour une opinion polonaise sur l'évaluation par l'avis de la capacité de l'administration publique polonaise à appliquer l'acquis communautaire, voir en page 10.

Les institutions supérieures de contrôle d'Europe centrale et orientale se préparent à

par Pawel Banas

La Commission européenne porte un intérêt toujours croissant à l'efficacité des mesures de contrôle de l'utilisation des fonds communautaires, mises en oeuvre dans les Etats membres. Il paraît ainsi vraisemblable qu'elle continue à exiger des procédures de contrôle et d'audit de la part des Etats membres et qu'elle leur demande d'observer des normes minimales en s'en acquittant. Les institutions supérieures de contrôle des pays candidats à l'intégration européenne devront consentir ainsi un effort important pour se familiariser avec les règles de la CE en matière de contrôle des comptes de l'Etat, et pour enrichir les compétences de leurs services en matière linguistique, comptable et des techniques de contrôle. Dans les lignes qui suivent, Pawel Banas, membre de la Chambre suprême des comptes de l'Etat polonais présente ses réflexions sur les principales conclusions d'une étude en cours de SIGMA sur l'audit externe dans les pays de l'Union européenne. Il fait également partie du groupe de référence chargé de suivre cette étude.

Les efforts consentis pour rejoindre l'Union européenne illustrent bien le processus de changement auxquelles sont soumises les cultures traditionnelles de l'Europe centrale et orientale en matière d'administration publique. Les pays de la région ont hérité de systèmes juridiques et d'institutions publiques conçus pour une pratique donnée et de fonctionnaires habitués à leur mode de fonctionnement. Ces habitudes devront à présent changer, du moins dans la mesure qui rendra possible leur coopération avec leurs interlocuteurs des Etats membres de l'UE et de la Commission européenne. Les institutions supérieures de contrôle (ISC, ou SAI en anglais) des pays d'Europe centrale et orientale ne demeurent pas étrangers à ce besoin de changement.

Un rapport de SIGMA, qui sera publié prochainement en français (et qui est déjà disponible en anglais), aura pour objet les incidences de l'adhésion européenne sur le contrôle des comptes des Etats et résume les leçons apprises par les ISC de l'UE au cours et au lendemain de leur adhésion. La parution de cette publication, le Document SIGMA N°20 intitulé «Les incidences de l'adhésion à l'Union européenne: Partie 2, l'audit externe» est prévue pour octobre 1997. (Une publication parallèle, le Document SIGMA N°19, intitulé

«Les incidences de l'adhésion à l'Union européenne: Partie 1, processus de budgétisation et contrôle financier» sera publié simultanément).

Des représentants des ISC de sept Etats membres de l'Union européenne ont collaboré à l'étude dont est issu le rapport en cours de publication, qui comportera leurs contributions. Dans l'ensemble, ces personnalités n'ont pas fait état de changements spectaculaires dans les pratiques de contrôle des comptes (ou d'audit externe), que ce soit du point de vue systémique ou du point de vue méthodologique, à la suite de leur candidature à l'UE. Ils ont plutôt relevé des changements dans les attitudes, dans la formation des personnels, et, le cas échéant, dans la structure interne des institutions. Des hauts fonctionnaires des institutions de contrôle de trois pays de Viségrad -- la Hongrie, la République Tchèque et la Pologne -- sont membres du groupe de référence de l'étude, mais n'ont pas fourni de textes pour les rapports.

Les ISC ont communiqué que leurs activités en relation avec l'UE se sont concentrées sur des types nouveaux de mouvements financiers (tels que certains fonds de l'UE et la contribution fondée sur le PNB), et sur les changements d'orientation de certains mouvements financiers plus anciens (tels que la TVA et les contributions douanières). Les institutions ont également donné de l'importance au renforcement de la coopération avec la Cour des comptes européenne (CCE), la Commission européenne, et le comité de contact (qui réunit les responsables de toutes les ISC de l'UE).

Les ressources humaines et financières

Presque toutes les ISC ont fait état des difficultés qu'elles connaissent dans le domaine des ressources humaines, au nombre desquelles on retiendra une connaissance insuffisante des langues étrangères par le personnel. Dans la mesure où les contrôleurs ne peuvent pas travailler facilement en anglais ou en français, ils seront incapables de communiquer de manière utile avec la CCE et avec d'autres ISC nationales. S'ils ne sont pas en mesure de lire l'anglais, ils ne pourront pas contrôler utilement les projets européens mis en oeuvre par l'administration de leur propre

gouvernement, puisque l'unité de mise en oeuvre communiqué en anglais avec la Commission, et que les documents de travail sont le plus souvent rédigés dans cette langue.

Aucune ISC participant à l'étude en question n'a fait état d'une augmentation spectaculaire de son budget en raison des travaux attribuables à l'adhésion à l'UE. La plupart des ISC ont souligné qu'elles ont entamé en retard les travaux entraînés par l'adhésion à l'UE.

Le Conseiller polonais auprès du Parlement

Le rôle de la ISC peut être particulièrement utile au cours de la processus d'adhésion dans la mesure où l'administration prend des dispositions pour changer son comportement traditionnel dans différents domaines, et où des formes d'activité totalement nouvelles apparaissent. A titre d'exemple, la ISC de la Pologne s'est livrée au contrôle des arrangements décidés par l'administration publique en vue de l'adhésion européenne (modifications des textes de loi, formation, coordination), et de l'utilisation faite de l'assistance européenne à la Pologne (en particulier les fonds de Phare).

En qualité de Conseiller institutionnel du Parlement -- et source de contrôle indépendante, d'avis et d'évaluations pour le gouvernement -- la ISC polonaise a eu un rôle durable au regard des améliorations apportées dans ces domaines. Il reste que l'accomplissement de cette tâche n'est pas chose aisée et elle s'avère coûteuse en termes de temps et de ressources. L'évaluation de la gestion des affaires européennes par le gouvernement, réalisée par la ISC polonaise a eu son équivalent en Hongrie, où la ISC a tracé les mêmes voies nouvelles. L'une et l'autre cour des comptes auront vraisemblablement du travail en relation avec les questionnaires d'avis de la Commission européenne, en particulier là où il s'agit des systèmes interne de contrôle de l'Etat.

Conclusions

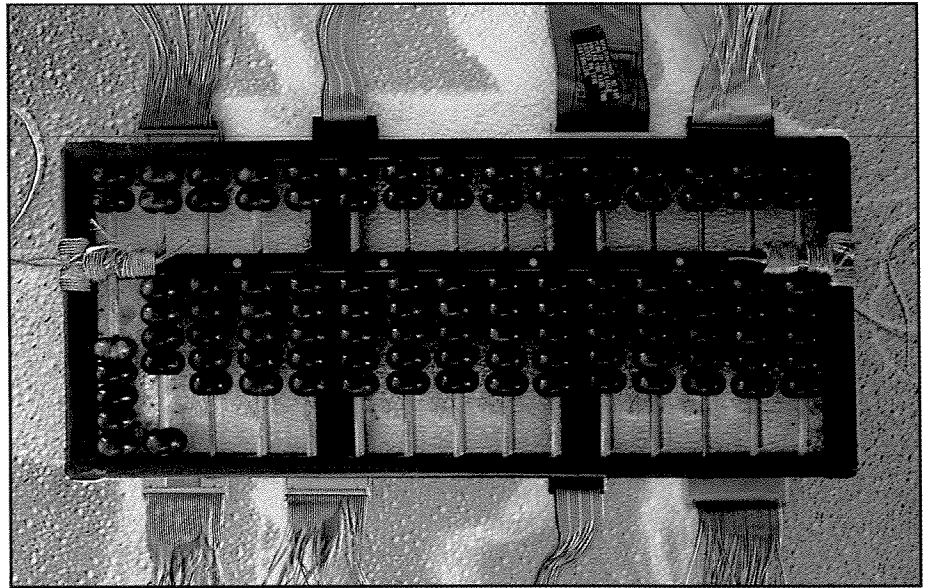
L'étude dont SIGMA a pris l'initiative a dès à présent fait apparaître que :

- le contrôle des comptes (l'audit externe) de l'Etat est vital dans le contexte de l'adhésion à l'UE;

intégration européenne

- le rôle du contrôle des comptes, dans ce processus, dépend beaucoup d'une préparation menée en temps voulu, y compris en matière de formation linguistique, s'éloignant des attitudes uniquement préoccupées d'éléments domestiques; et
- le domaine de l'audit externe n'exige ni des ressources particulières ni des changements fondamentaux au droit.

Les conséquences de dispositions insuffisantes ou tardives, prises dans la perspective de l'intégration à l'UE peuvent porter préjudice aux ISC de l'Europe centrale et orientale. Mais la réflexion sur les modifications qui devraient être apportées aux ISC sera enrichie par l'initiative de SIGMA. La question majeure qui demeure posée pour les ISC des pays candidats est la suivante: «les responsables de la prise des décisions auront-ils la volonté nécessaire pour approfondir les détails importants et apprendre à gérer les changements



The Image Bank/David Cox

impliqués par l'adhésion à l'UE?»

Il serait difficile de nier que les pays candidats actuels ont une distance beaucoup plus longue à parcourir qu'aucun de leurs prédécesseurs. Les systèmes de budgétisation d'Europe centrale et orientale requièrent encore des améliorations importantes pour accroître leur efficacité.

Les systèmes de contrôle internes de l'Etat doivent acquérir un profil beaucoup plus élevé, et beaucoup de fonctionnaires devront suivre des cours de langues. Tout cela rend la tâche très lourde. ♦

Pawel Banas, Conseiller économique au Département de l'économie et de l'intégration européenne de la Chambre suprême des comptes, peut être contacté à Varsovie au tél.: (48.22) 25.14.02; e-mail: pawelban@polbox.com.

Les organismes de contrôle des comptes partagent leurs expériences

A la demande des hauts fonctionnaires des ministres des finances et des organismes de contrôle des comptes des pays d'Europe centrale et orientale, SIGMA a lancé une étude sur «les effets de l'adhésion à l'UE sur la budgétisation, le contrôle financier et l'audit externe» à la fin de l'année 1996. L'objectif de cette étude est de proposer aux pays en transition des idées pratiques pour l'adaptation de leurs méthodes de budgétisation, de contrôle financier et d'audit externe aux exigences et aux normes de l'UE.

L'étude propose des informations sur les solutions choisies par un groupe diversifié de sept Etats membres de l'UE pour adapter leur législation, leur administration, leurs systèmes et leurs procédures aux exigences de l'Union. Ce faisant, l'étude fait apparaître les difficultés qu'ont rencontrés les Etats membres actuels, de même que les leçons qu'ils ont apprises. Ces expériences facilitent le repérage des problèmes de gestion que devront résoudre les pays d'Europe centrale et orientale dans les domaines de la budgétisation, du contrôle financier et de l'audit.

La recherche et l'analyse menées au titre de cette étude sont suivies par un groupe de référence. Des représentants de l'Autriche, du Danemark, de la Finlande, de la France, de la Hongrie, de la Pologne, du Portugal, de la Suède, de la République Tchèque et du Royaume-Uni y ont participé. Des fonctionnaires rattachés au Ministère des finances des Etats membres de l'UE participant à ce groupe ont proposé des contributions qui se rapportent aux systèmes de budgétisation et de contrôle financier de ces pays. De même, des hauts fonctionnaires de la Commission européenne ont apporté des contributions sur le contrôle financier et des comptes dans l'Union européenne et la gestion des opérations de garantie agricole dans les Etats membres.

Les hauts fonctionnaires des institutions supérieures de contrôle ont proposé des contributions sur l'audit externe. Les documents nationaux sur l'audit externe traitent de certaines questions générales touchant la mise en place du contrôle des comptes en Europe, l'élaboration de normes

du contrôle, l'utilisation de groupes de liaison et de sous-groupes, la certification de comptes FEOGA, et les relations et les expériences acquises au contact de la Cour des comptes européenne.

Toutes les contributions ont été apportées à titre personnel et n'engagent pas l'employeur de leur auteur. Les documents nationaux sur la budgétisation et le contrôle financier seront publiés en un volume, et ceux qui traitent de l'audit externe dans un autre. Un chapitre faisant fonction de sommaire introduit chacun de ces volumes, qui seront publiés dans la série des documents SIGMA, en anglais et en français dans le courant de l'automne. SIGMA offre également une contribution au financement de la traduction de ces textes dans les langues d'Europe centrale et orientale. ♦

Pour plus de renseignements sur cette étude, les publications, et les services de conseil offerts par SIGMA dans les domaines couverts par cette étude, il sera possible de contacter Kjell Larsson au tél.: (33.1) 45.24.13.73; fax: (33.1) 45.24.13.00; e-mail: sigma.contact@oecd.org.

L'intégration européenne et la réforme de la fonction publique

par le Professeur Jacques Ziller

L'entrée dans l'Union européenne entraîne nécessairement tout un ensemble de changements dans les fonctions publiques des pays candidats. En particulier, ces pays seront tenus de modifier les règles, les attitudes, et les pratiques en matière de formation dans leur administration publique afin de à préparer leurs fonctionnaires aux exigences et aux obligations de l'entrée dans l'UE.

L'adoption des normes communes aux Etats membres en matière de démocratie, d'Etat de droit et d'économie de marché a forcément une incidence sur les fonctions publiques des futurs membres de l'Union. En outre, ces normes constituent la toile de fond de l'évaluation possible de ces fonctions publiques par la Commission européenne.

Dans ce contexte, la neutralité de la fonction publique revêt une importance particulière. Une telle neutralité implique un ensemble de normes relatives aux attitudes à l'égard du public, interdisant que des éléments tels que les relations personnelles, les opinions politiques, les convictions religieuses, les convictions philosophiques, l'origine ethnique et les différences de sexe soient prises en considération par les fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions.

Les Etats membres sont tenus, dans le cadre de l'Union, de faire respecter l'interdiction de toute discrimination fondée sur la nationalité. En outre, les fonctionnaires des administrations nationales sont tenus de faire abstraction de leurs opinions personnelles, y compris en matière politique au regard de l'intégration européenne, en appliquant la loi de l'UE.

Les moyens de mise en oeuvre

De longue date, la Commission a fait savoir que son intention était de ne pas se borner à examiner le travail formel réalisé par les pays candidats pour adapter leur réglementation aux normes

européennes, mais de prendre également en considération leur capacité à mettre en oeuvre les politiques communes et à faire respecter le droit européen sur leur territoire. L'impact de l'économie de marché sur le travail, l'organisation et le fonctionnement de la fonction publique a toutes les chances de croître, et cela d'une manière qui sera de plus en plus comparable d'un pays de l'UE à l'autre. L'importance d'une bonne fonction publique dans le contexte de la concurrence internationale est reconnue par les gouvernements et les institutions internationales, et elle l'est en particulier par les institutions européennes.

«...la formation à la participation aux processus de prise de décisions et à la mise en oeuvre des directives, des règlements et des programmes de la Commission européenne doit être soutenue et accélérée...»

L'amélioration de la qualité de la fonction publique de manière à éviter toute mauvaise gestion et à renforcer la compétence et l'efficacité des services est perçue comme un moyen de rendre plus compétitifs les pays européens en attirant les investisseurs étrangers et en offrant aux entreprises domestiques un climat favorable aux affaires.

Il est certain que cette amélioration de la fonction publique deviendra l'un des instruments privilégiés des gouvernements nationaux en faveur de l'activité économique, étant l'une des rares actions pouvant avoir une incidence positive sans être considérée comme une «aide d'Etat», qui serait interdite par le Traité sur l'UE.

La formation et la mobilité

L'adhésion à l'UE n'aura pas une incidence sur les fonctions publiques des pays candidats uniquement du fait de leur appartenance à un groupe de nations qui partagent une approche commune à des valeurs telles que la démocratie, l'Etat de droit et l'économie de marché. Elle aura également une

incidence plus directe dans au moins trois secteurs où est nécessaire une préparation attentive et sans délai.

En premier lieu, les fonctions publiques des pays candidats devront prendre des dispositions pour permettre la libre circulation des travailleurs pour certaines fonctions au sein de l'administration publique. Ils devront également spécifier celles des fonctions ou carrières de leur fonction publique qui seront réservées à leurs propres concitoyens, et ils devront mettre en place des systèmes de reconnaissance réciproque des qualifications professionnelles.

En deuxième lieu, les pays candidats devront adapter la mobilité horizontale, la promotion, la protection sociale et les retraites de leur fonction publique à ceux des autres Etats membres de l'UE et des Institutions européennes. Dans la mesure où il s'agit ici de domaines où l'*acquis communautaire* est réduit, les pays devraient insister pendant les négociations sur l'élargissement sur le fait que leur soit accordée la possibilité de participer au processus d'information mutuelle des fonctions publiques de l'UE, de même qu'aux réunions des ministres responsables de la fonction publique.

Enfin, la formation à la participation aux processus de prise de décisions et à la mise en oeuvre des directives, des règlements et des programmes de la Commission européenne doit être soutenue et accélérée tout particulièrement dans le cadre de l'assistance technique. ♦

Jacques Ziller, Professeur à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne), peut être contacté auprès de l'Université, au 12 place du Panthéon, 75005 Paris, France. Voir également «Formation pour l'Intégration européenne» dans TGP, Vol. I, N°2, 1995, et Documents SIGMA N°1: «Un corps de cadres supérieurs de l'administration centrale: Mise en place d'un système de gestion pour la haute fonction publique dans les pays de l'Europe centrale et orientale» 1995, et Documents SIGMA: N°3: «Formation des agents de la fonction publique dans le contexte de l'internationalisation», 1996.

La Hollande contribue à l'examen de l'impact de l'élargissement sur la gouvernance

par Jos van der Steen

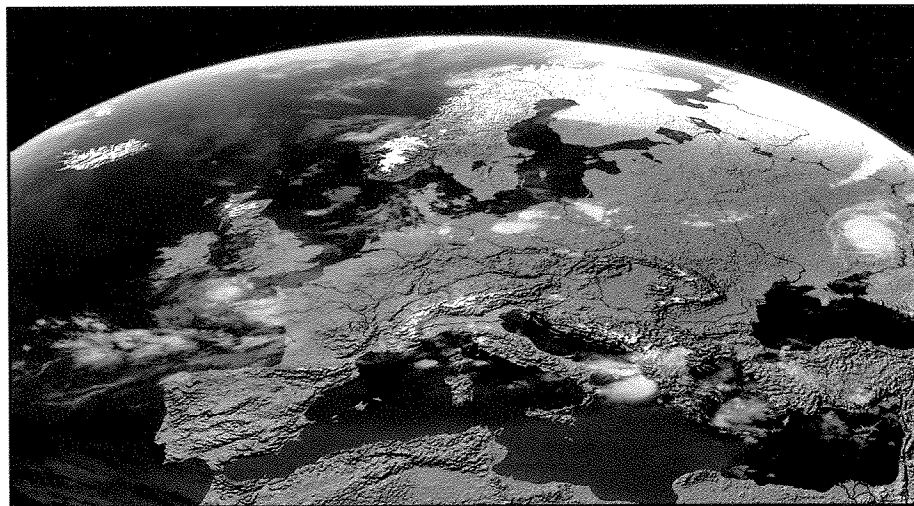
Les 29 et 30 mai derniers, quelque 200 fonctionnaires, responsables des politiques et représentants des organisations intergouvernementales de toute l'Europe se sont réunis à Rotterdam pour discuter des implications de l'élargissement de l'Union européenne pour la qualité du gouvernement et de l'administration publique. L'organisateur de la conférence, Jos van der Steen, rend compte de l'événement.

La présidence néerlandaise a organisé cette réunion pour bâtir progressivement un consensus sur les principales caractéristiques des capacités de gouvernance exigées pour devenir Etat membre de l'UE. Il existe à l'heure actuelle une grande variété de systèmes et de pratiques administratifs dans les Etats membres de l'UE, dont ne ressort aucune critère probant au regard duquel on puisse évaluer les performances administratives. Cependant la volonté existe, en cette phase de pré-adhésion, de ne pas se concentrer uniquement sur les questions touchant au marché, et de s'attacher également à la capacité de gouverner et de mettre en oeuvre la réglementation de l'UE.

La conférence de Rotterdam visait à mettre en place un forum où puisse s'instaurer un dialogue direct, ouvert et informel entre les Etats membres actuels et futurs sur les principales questions à aborder et les initiatives à prendre dans les années à venir. On souhaitait que les résultats du programme puissent servir à l'élaboration des programmes d'assistance technique, autant qu'à d'éventuelles initiatives de suivi sous l'égide d'autres présidences de l'UE.

Patronage et orateurs

Pour l'essentiel, la CE a financé la conférence, et un grand nombre d'organisations nationales et intergouvernementales – telles que le Conseil de l'Europe et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe – ont participé à la préparation du programme et de son ordre-du-jour. Les experts de SIGMA ont apporté leur contribution depuis la phase de définition du programme, et ont aidé à établir la forme et le contenu de la conférence. Les orateurs-clé – dont le Vice-Premier Ministre et Ministre de l'intérieur hollandais Hans Dijkstra et le Directeur-général adjoint (DGIA) de la Commission, François Lamoureux – ont précisé les thèmes de la conférence sous différents éclairages.



PIW/Bill Brown

La conférence avait organisé quatre ateliers de travail, permettant ainsi des réflexions approfondies sur des thèmes précis: Une administration digne de confiance, l'administration locale et régionale, la diversité culturelle, et la politique de l'environnement. Jacques Fournier, Conseiller d'Etat et Conseiller senior de SIGMA a présenté une contribution préparée par SIGMA pour l'atelier sur une administration digne de confiance. Cette contribution a eu beaucoup de poids, non seulement sur les travaux de l'atelier, mais sur les conclusions finales de la conférence.

Le Professeur Arie van der Zwan a exercé les fonctions de Rapporteur général. Son rapport sur les conclusions de la conférence retenait quatre objectifs pour les réformes dans le domaine de l'«organisation centrale et la prise de décisions» en Europe occidentale, mais également en Europe centrale et orientale. Ils devaient assurer :

- un système juridique qui garantisse le droit des gens à élire ceux qui exercent le pouvoir; la séparation des pouvoirs; les droits de l'homme; et l'état de droit;
- une organisation gouvernementale assurant une coordination efficace entre les ministères et une relation étroite avec les services de budgétisation;
- des procédures permettant l'élaboration coordonnée des politiques et un processus de mise en oeuvre qui comprenne les procédures d'élaboration des lois et des règlements; et
- un secteur public affectataire de tâches précises, dans ses secteurs d'activité, dotée d'une marge d'autonomie de gestion suffisante.

Le rapporteur a également relevé, dans son rapport, des actions susceptibles d'atteindre des objectifs tels que ceux qui viennent d'être décrits. Pour ce qui concerne les gouvernements nationaux des pays

candidats à l'intégration dans l'UE, il en précisait trois : 1) de se doter de la capacité de mener des réformes en matière de gouvernance aux niveaux politique et technique permettant d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques de réforme, en utilisant à bon escient l'assistance offerte pour la réforme de la gouvernance; 2) de consacrer les ressources budgétaires et politiques nécessaires à la réforme de la gouvernance; et 3) de mettre en place un processus d'examen public de l'état d'avancement de la réforme de la gouvernance (tel que des rapports annuels au parlement, des rapports de contrôle des comptes et des enquêtes nationales).

Une action de suivi est encouragée

Les participants ont été convaincus que la conférence avait joué un rôle utile. Les débats dans les ateliers étaient animés et caractérisés par la franchise et une volonté sincère de traiter les questions posées. On pourra obtenir les conclusions, les contributions écrites et les textes des contributions orales principales auprès du Ministère de l'intérieur hollandais, qui demeure ouvert à toute suggestion de suivi. Afin de stimuler ce processus, et de présenter les commentaires des institutions et des individus intéressés par les questions touchant la gouvernance en Europe, le rapport du Rapporteur a été mis à disposition du public sur l'Internet à l'adresse suivante: <http://www.erasmusforum.nl/projects/governance/index.html>. Il pourra également être obtenu à l'adresse ci-dessous. ♦

Jos van der Steen, Conseiller senior, Affaires internationales peut être contacté au Ministère de l'intérieur. P.O. Box 20011, 2500 EA den Haag, Pays Bas; tel: (31.70) 302.70.78; fax: (31.70) 302.76.34.

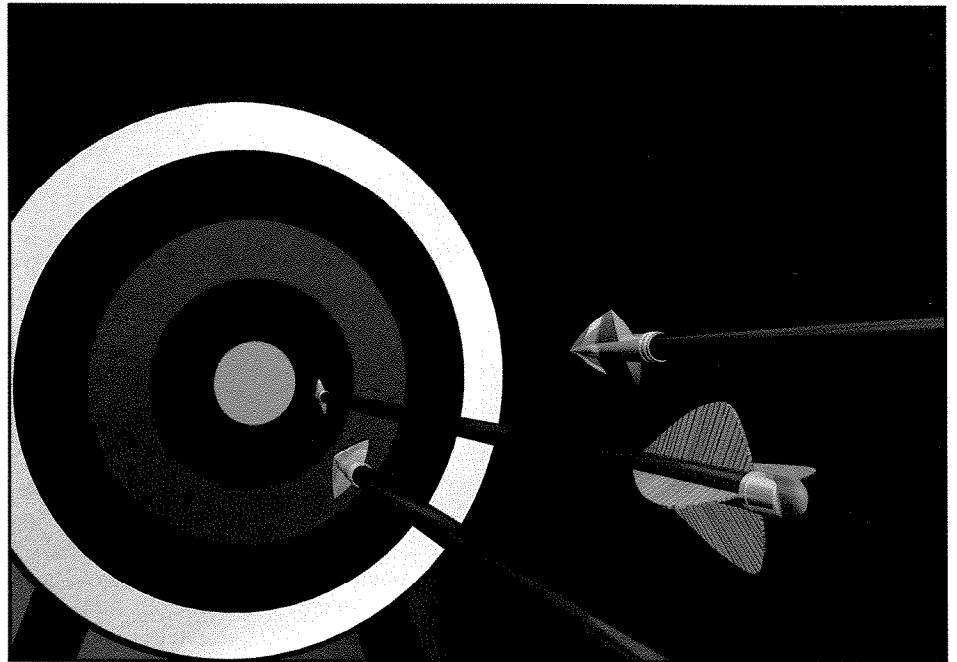
Une administration publique compétente est essentielle à l'accomplissement

La Commission européenne a présenté, le 16 juillet dernier, son avis sur les candidatures à l'intégration dans l'Union européenne, présentée par dix pays d'Europe centrale et orientale. Chaque avis est subdivisé en quatre parties. L'une de ces dernières évalue la capacité administrative et juridique à mettre en oeuvre l'acquis communautaire, l'essentiel de la loi de l'UE. L'article suivant présente les opinions de la Commission européenne sur les critères utilisés pour la formulation de l'avis, et sur les projets conçus pour renforcer la stratégie de pré-adhésion, en particulier pour ce qui concerne le renforcement des institutions («institution building»).

Pour fonder son avis sur les candidatures à l'intégration dans l'Union européenne présentées par les dix pays associés d'Europe centrale et orientale (la Bulgarie, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie, et la République Tchèque), la Commission européenne s'est fondée sur les critères adoptés par le Conseil européen de Copenhague en juin 1993. Ces critères exigeaient que tout pays candidat ait :

- atteint une stabilité pour ce qui concerne les institutions garantissant la démocratie, l'Etat de droit, les droits de l'homme et le respect de la protection des minorités;
- une économie de marché en état de fonctionner, de même que la possibilité de gérer les pressions de la concurrence et les forces du marché au sein de l'UE;
- la capacité d'assumer les obligations résultant de la qualité de membre, y compris l'adhésion aux objectifs de l'union politique, économique et monétaire.

En mai 1995, la Commission européenne a rendu public un «Livre blanc» sur «la préparation des pays associés d'Europe centrale et orientale à l'intégration au marché intérieur de l'Union». Le Livre blanc définit les mesures-clé dans chacun des secteurs du marché intérieur et suggère l'ordre dans lequel l'harmonisation de la législation devrait être conduite. Il met cependant en garde sur le fait qu'une



«transposition simplement formelle de la législation ne sera pas suffisante pour obtenir l'impact économique désiré ni pour faire en sorte que le marché intérieur fonctionne de manière efficace après l'élargissement. Pour ces raisons, une importance égale est accordée à la mise en place de structures qui permettront leur mise en oeuvre et assureront leur respect ce qui peut constituer une tâche plus difficile.»

Le Conseil européen de Madrid (décembre 1995) a, dans le contexte de la stratégie de pré-adhésion, relevé la nécessité «de réunir les conditions pour une intégration progressive et harmonieuse des pays candidats, notamment par la mise en place de l'économie de marché, une adaptation de leur structure administrative, et la création d'un environnement économique et monétaire stable.»

Se fondant sur une évaluation d'ensemble de la mesure dans laquelle les dix pays candidats répondent aux critères rappelés ci-dessus, la Commission a recommandé que les négociations commencent avec la Hongrie, la Pologne, l'Estonie, la République Tchèque et la Slovénie. Compte tenu de son analyse de leurs mérites

respectifs, la Commission considère que ces pays pourraient être en mesure de satisfaire, à moyen terme, toutes les conditions exigées des membres de l'Union à condition qu'ils poursuivent et soutiennent vigoureusement leurs efforts de préparation.

La Commission souligne qu'une décision d'ouvrir simultanément des négociations avec ces pays n'implique pas nécessairement qu'elles soient conclues simultanément. La conclusion des négociations d'adhésion dépendra pour une grande partie des résultats des efforts ultérieurs exigés de chaque pays candidat dans l'avis le concernant.

En décembre 1997, le Conseil européen devrait examiner les recommandations de la Commission.

Le renforcement de la stratégie de pré-adhésion

A la demande du Conseil européen de Dublin, à la fin de l'année dernière, la Commission propose de renforcer la stratégie de pré-adhésion relative aux pays candidats. Cette stratégie concerne l'ensemble des dix pays candidats et se propose d'élaborer un programme cohérent

ement des aspirations européennes

pour les préparer à l'adhésion. Cette stratégie de pré-adhésion comprend deux nouveaux éléments susceptibles de garantir une meilleure cohérence entre la préparation à l'adhésion et la négociation elle-même :

- en réunissant dans une structure unique (les partenariats pour l'adhésion) -- qui tiendront compte, au demeurant, des exigences propres à chaque pays -- toutes les ressources et les formes d'assistance disponibles pour faciliter l'adoption de l'acquis et des disciplines communautaire; et
- en étendant aux pays candidats la participation aux programmes et aux dispositifs communautaires destinés à faciliter l'application de l'acquis.

L'adoption de l'acquis constitue la base de toute adhésion, et la stratégie de pré-adhésion contribuera à la solution des principales difficultés relevées dans chaque avis. Au delà des questions spécifiques à

chaque candidat, les analyses de la Commission ont révélé deux types d'exigences horizontales : le besoin 1) de renforcer la capacité institutionnelle et administratives des pays candidats («institution building»), et 2) d'aligner les entreprises sur les normes européennes.

Pour ce qui concerne le premier point, le Conseil européen de Madrid a souligné que la capacité institutionnelle et administrative des pays candidats est un problème clé pour la préparation à l'adhésion. Ils doivent être aidés dans leur effort de mise en place d'institutions et d'administrations capables d'adopter et de mettre en oeuvre de manière efficace la réglementation communautaire.

Les efforts seront concentrés sur la formation de spécialistes, tout particulièrement dans les domaines suivants : le droit, les douanes, la comptabilité publique, le contrôle budgétaire, l'environnement, les télécommunications,

les inspections vétérinaires et phytosanitaires, les contrôles techniques, les statistiques et l'énergie. Les pays candidats devraient être aidés de manière à acquérir une capacité propre à gérer les questions relevant de la Justice et de l'Intérieur (lutte contre l'immigration clandestine, le trafic de stupéfiants, la criminalité internationale, etc.). En outre, l'Union doit établir une étroite collaboration dans le domaine de l'énergie nucléaire avec les pays concernés et leurs services de sécurité, de manière à les aider à adopter des normes de sécurité dans les plus brefs délais.

Des programmes de prêts à long terme aux pays candidats d'experts des administrations des Etats membres seront établis en fonction des besoins définis, en particulier dans l'avis de la Commission. ♦

Cet article est fondé sur les documents en version anglaise de la Commission européenne 97/7 (Bruxelles, 15/07/97) et 97/9 (Strasbourg/Bruxelles, 16/07/97). Voir également page 15.

Les responsables échangent leurs réflexions sur l'intégration européenne et la réforme de l'administration

by Michal Ben-Gera

Au cours de ces derniers mois, SIGMA s'est attaché à préparer, en collaboration avec les hauts fonctionnaires du programme Phare de l'UE, du Gouvernement grec, et de pays d'Europe centrale et orientale, la tenue à Athènes dans le courant de l'automne prochain, d'un colloque multi-pays sur l'intégration européenne et sa relation avec la réforme de l'administration publique.

En juillet 1995, SIGMA avait organisé à Natolin, en Pologne, un colloque multi-pays sur l'intégration européenne, réunissant les hauts responsables gouvernementaux des pays d'Europe centrale et orientale et leurs homologues d'un certain nombre d'Etats membres de l'UE. Depuis lors, les pays d'Europe centrale et orientale ont mis en place de nouvelles structures et procédures pour la gestion de l'intégration européenne, et la Commission a maintenant publié son avis, qui

-- entre autres -- souligne la nécessité de renforcer les moyens de l'administration dans les pays candidats. Les conditions étaient ainsi réunies pour justifier une seconde réunion sur ce sujet. Elle doit permettre aux pays d'Europe centrale et orientale d'étudier les éléments nouveaux et de discuter des plans et des préparations mis en place pour le processus de pré-adhésion.

Le colloque concentrera son attention sur deux thèmes voisins : la gestion et la coordination du processus d'intégration européenne; et la relation entre l'intégration européenne et la réforme de l'administration publique. Le colloque permettra la présentation d'un certain nombre de contributions sur des sujets généraux; une table ronde avec les négociateurs représentant l'Autriche, la Finlande et la Grèce au moment où ces pays adhéraient à l'UE; des interventions sur les préparations pour les

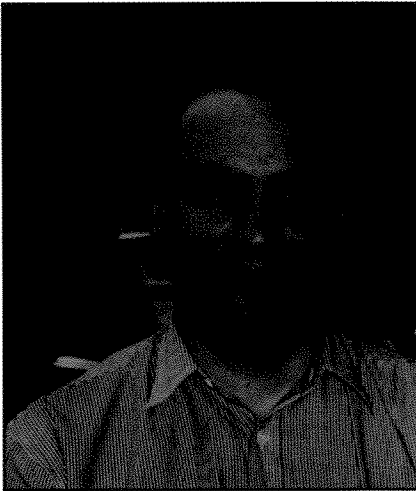
négociations dans l'UE; et des échanges d'informations entre les professionnels de l'administration publique des Etats membres et ceux des pays d'Europe centrale et orientale.

Le Centre national grec pour l'Administration publique et le Ministère de l'intérieur, de l'administration publique et de la décentralisation seront les hôtes de cette réunion, dont la tenue est prévue à Athènes du 8 au 10 octobre 1997. On a invité tous les pays qui collaborent avec SIGMA d'y envoyer trois hauts responsables, dont le haut responsable pour l'intégration européenne et le haut responsable pour la réforme de l'administration publique. ♦

Michal Ben-Gera, Conseiller SIGMA pour la Gestion de l'élaboration des politiques, peut être contactée à Paris au tél: (33.1)45.24.13.98; fax: (33.1) 45.24.13.00. Voir également l'article en page 7.

La Pologne prépare sa fonction publique et son système d'élaboration de

par Jaroslaw Pietras



Photo/Andrzej Fiedlin

Jaroslaw Pietras

La Pologne a pris de nombreuses initiatives pour moderniser les institutions de l'Etat et pour relever le niveau de sa fonction publique. La réforme d'envergure de l'Administration économique de l'Etat (AEE), mise en oeuvre au cours de l'année écoulée, a redistribué les pouvoirs et restructuré des ministères pour améliorer les performances de l'administration publique. Dans l'entretien qui suit, Jaroslaw Pietras, Sous-secrétaire d'Etat à l'Office polonais du Comité pour l'intégration européenne, rend compte des priorités retenues par son pays pour renforcer la capacité de son administration dans la volonté de répondre aux exigences de l'intégration européenne

TGP: L'avis de la Commission européenne déclare, entre autres, que «des faiblesses importantes peuvent être... relevées» dans l'administration publique polonaise, comme en témoigne «l'évasion fiscale à grande échelle, ou des dispositifs de mise en oeuvre inadéquats dans des domaines tels que la santé, la sécurité et l'environnement.» Que pensez-vous de l'évaluation faite par la Commission de la capacité de l'administration polonaise à appliquer l'acquis communautaire?

Pietras: Il n'y a pas que l'avis qui ait rappelé que la mise en oeuvre de la

réglementation européenne et la capacité de la faire respecter sont essentiels pour la participation future de la Pologne à l'Union européenne : des documents antérieurs l'avaient déjà indiqué. En de nombreux domaines, il reste beaucoup à faire.

En une première phase, l'administration polonaise s'est concentrée sur l'harmonisation de la législation, puis sur la mise en place des institutions auxquelles il reviendrait de la mettre en oeuvre. Un tel processus de construction d'institutions est beaucoup plus complexe, dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de recruter du personnel, mais d'acquérir de l'expérience. Et cela demande du temps.

Dans un certain nombre de domaines, comme l'administration des douanes, nous avons déjà acquis une réelle expérience. En d'autres, des progrès restent à faire, surtout lorsqu'une législation pleinement compatible avec la réglementation européenne n'est pas encore entièrement en place. Dans ces conditions, le processus est en marche et je tiens à souligner que l'évaluation faite par la Commission, d'ailleurs exprimée dans l'avis, rappelle que la Pologne sera capable à moyen-terme, c'est-à-dire dans environ cinq ans, d'atteindre le niveau des normes européennes.

Ce n'est pas que dans les pays candidats, mais également dans les Etats membres que la mise en oeuvre se heurte à des difficultés. Dans ces conditions, je ne m'inquiéterais pas de la capacité de l'administration polonaise à faire des progrès. L'avis est utile dans la mesure où il rappelle que dans ces domaines, nous devons veiller tout particulièrement à la mise en oeuvre et au respect de la réglementation, et non simplement à sa transposition.

TGP: L'avis signale également que «le service public souffre de sous-effectifs au niveau de la prise des orientations

politiques, mais également de sur-effectifs au niveau de l'administration quotidienne. On se heurte à un problème important en matière de recrutement et de conservation de jeunes collaborateurs de haute qualité, dotés de compétences linguistiques, pour les activités clé dans le domaine de l'intégration avec l'UE et d'autres organismes.» Que fait le Gouvernement pour assurer la compétence de la fonction publique et retenir les personnels de haute qualité dans la fonction publique?

Pietras: L'avis souligne à juste titre les faiblesses de l'administration polonaise lorsqu'il rappelle que le recrutement est tout-à-fait inadéquat et que l'apport de personnel hautement qualifié est insuffisant. Le problème est celui de garantir un recrutement convenable. Dans l'ensemble, l'administration centrale polonaise est très réduite en comparaison de celles des Etats membres de l'Union européenne que je connais.

Le problème principal est celui de la concurrence avec le secteur privé, qui offre des conditions bien meilleures aux jeunes gens qui ont bénéficié d'une bonne formation. Il est dès lors beaucoup plus difficile d'attirer un personnel hautement qualifié dans l'administration publique. Cela change doucement dans la mesure où un travail dans l'administration signifie normalement un investissement à long terme, un travail plus sûr, et la possibilité d'acquérir une expérience difficilement comparable. Mais il reste vrai que la concurrence du secteur privé demeure très forte.

Dans ces conditions, une chose peut être faite et on y accorde toute l'attention nécessaire. C'est de donner une formation à ceux qui sont déjà dans l'administration. Beaucoup de possibilités sont ainsi offertes aux gens pour améliorer leurs compétences. De la même manière, il existe des possibilités comparables

politiques à affronter le défi de l'intégration européenne

pour la formation des nouveaux-venus. Mais cela ne suffit toujours pas parce que les besoins sont importants et que les ressources sont limitées. Nous dépendons naturellement de ressources nationales mais également de l'assistance étrangère en particulier par le biais d'institutions qui sont en mesure d'offrir ce type de formation. SIGMA, parmi d'autres donateurs, joue un rôle dans ce domaine en indiquant quels changements pourraient être envisagés dans l'administration.

Un élément complémentaire provient du fait que nous travaillons toujours dans l'ancienne structure et, dans une certaine mesure, dans l'ancien état d'esprit. Le processus d'intégration européenne et la préparation à la participation à l'Union, crée une situation nouvelle -- une situation totalement différente -- parce qu'elle signifie que nous devons collaborer beaucoup plus que par le passé à un niveau horizontal, d'un département à l'autre, et qu'il est nécessaire de supprimer des divisions qui existaient jusqu'alors de manière à mettre en oeuvre la réglementation européenne de manière efficace. Par exemple, en matière de protection de l'environnement, une coopération est nécessaire entre le Ministère des transports, le Ministère de la justice et d'autres ministères.

TGP: Quels sont, dans le contexte de l'avis, les principaux défis auxquels est confronté le Gouvernement dans sa volonté de réformer l'administration publique et d'améliorer les moyens dont celle-ci dispose?

Pietras: L'administration publique polonaise est confrontée à un défi majeur. Les changements en cours sont d'une telle ampleur qu'elle est difficile à imaginer. Presque tout est changé. La loi a changé, de même que les institutions, la manière de

fonctionner de ces institutions, et les relations entre l'administration et les institutions et ceux qui y travaillent. Il est par conséquent nécessaire de s'adapter aux circonstances. Les choses ne peuvent pas continuer de la manière habituelle, parce que cette manière traditionnelle était enracinée dans un système très différent, en réalité complètement différent.

Le défi consiste à réaliser ces ajustements dans un environnement où les changements se produisent tous les jours. Une des difficultés concerne l'harmonisation de la législation polonaise avec celle de l'Union européenne. Tous les jours, la loi change et des réglementations entrent en vigueur, obligeant les institutions à se mettre à jour. Ce processus était plus aisé dans les pays qui sont devenus membres de l'Union européenne à un stade plus précoce puisqu'ils avaient déjà l'essentiel de

«Tous les jours, la loi change et des réglementations entrent en vigueur, obligeant les institutions à se mettre à jour. Ce processus était plus aisé dans les pays qui sont devenus membres de l'Union européenne à un stade plus précoce puisqu'ils avaient déjà l'essentiel de leur réglementation en place et que le volume des changements était beaucoup plus réduit.»

leur réglementation en place et que le volume des changements était beaucoup plus réduit.

Mais il y a également un avantage. Parce que les choses devront de toutes les manières changer, tous comprennent que le système juridique devra d'une certaine façon s'adapter. De cette manière, le public dans son ensemble comprend mieux que l'administration doit changer. Mais en même temps, il est clair que toutes les faiblesses sont très faciles à repérer parce que, et c'est facilement concevable, les institutions ne soient pas en mesure de s'acquitter des fonctions qui leur sont imposées.

De manière à faire face à ce défi, vous devez tout d'abord être maître du processus qui consiste à insérer tout un nouveau système légal, avec une séquence appropriée de changements,

dans la loi de manière à éviter les incohérences entre ses différents éléments. Ensuite, il faut lentement bâtir des institutions qui puissent coopérer les unes avec les autres et qui soient en mesure d'utiliser pleinement des changements introduits récemment.

Je connais des cas en Pologne, mais également dans d'autres pays, dans lesquels une loi est adoptée par le Parlement, sans que rien ne change par la suite, parce qu'il n'y a personne pour donner vie à la loi, ni aucune institution pour mettre en oeuvre ce qui a été introduit dans le système juridique. Mais même la création d'une institution ne suffit par parce que vous devez disposer de procédures que les gens connaissent.

A titre d'exemple, et j'en reviens à votre première question, vous pouvez avoir adopté une loi fiscale, mais dès lors, vous devez créer des bureaux de perception, et ceux auxquels on demande de payer les impôts doivent parfaitement la loi et les changements qui y ont été apportés. En outre, ils devront suivre les procédures et avoir un comportement vis à vis des nouveaux principes qui permette leur acceptation d'une manière relativement paisible, etc. L'évasion fiscale peut également être due au fait que ceux auxquels on demande de payer des impôts ne sont souvent pas bien informés, et qu'ils fondent leur comportement sur ce qui était la règle l'année précédente mais qui n'a plus cours. ♦

Jaroslav Pietras peut être joint à Varsovie au tél. (48.22) 694.75.17; fax: (48.22) 694.69.88. Mme Judyta Fiedin, Administrateur SIGMA, a mené l'entretien à Paris le 18 août 1997. Pour une opinion émanant d'un Estonien sur l'avis relatif à la capacité de l'Estonie à mettre en oeuvre l'acquis communautaire, voir page 3.

L'administration publique dans la presse

Les projets de Sofia pour les années à venir

Le Gouvernement bulgare a fait connaître son programme pour la période 1997-2001. Le volet de ce programme qui concerne la réforme de l'administration centrale prévoit une modernisation continue de l'Administration de l'Etat, comprenant la création d'un système d'information intégrée pour le secteur public. Parmi les autres changements spécifiques, on notera l'amélioration de l'organisation du Conseil des ministres; l'adoption de lois sur le service public pour réglementer les postes et les qualifications; l'amélioration du recrutement dans l'administration; l'harmonisation des lois avec la réglementation de l'Union européenne; et la mise en place d'un contrôle parlementaire sur le Gouvernement. Les plus hautes personnalités du Gouvernement, dont le Vice-Premier Ministre Vesslin Metodiev, sont personnellement impliqués dans la réforme de l'administration. Source: Le gouvernement bulgare.

La Lituanie fait connaître son plan de réforme

Le Ministère des réformes de l'administration publique et des administrations locales a fait connaître ses «Orientations pour la politique de la réforme de l'administration publique en 1997-1999». Les objectifs principaux qui y sont désignés sont la transparence de l'administration publique et l'amélioration de l'administration de manière qu'elle corresponde aux exigences de la période de transition et des priorités sociales, économiques et politiques à long terme. Parmi les tâches spécifiques qui y sont relevées, on notera l'unification de l'organisation institutionnelle de l'administration (en

introduisant une distinction entre les structures chargées d'élaborer les politiques de celles qui sont chargées de les mettre en oeuvre); la rationalisation des structures du gouvernement central tout en tenant compte de leurs buts et de leurs tâches, et le caractère des décisions qui y sont prises; la décentralisation de l'administration publique; l'amélioration des performances des fonctionnaires; et la réduction des dépenses de l'administration. Source: le gouvernement de la Lituanie.

Une loi de lutte contre la corruption en Pologne

La *Sejm* a approuvé une loi limitant les activités lucratives des détenteurs de fonctions publiques, parmi lesquels le Président, le Premier Ministre, les Présidents de la *Sejm* et du Sénat, les Chefs des chancelleries des deux Chambres du Parlement, le Chef de la Chancellerie du Président, le Président de l'Office central de contrôle des comptes et de la Banque nationale, les juges au Tribunal constitutionnel et les hauts responsables du gouvernement central et local. Il est interdit à ces personnalités de siéger dans les conseils d'administration et de contrôle ou dans des commissions d'audit des sociétés soumises au droit commercial, ou encore de siéger aux conseils d'administration des fondations exerçant des activités lucratives.

Il est fait une obligation à toutes les personnalités désignées par cette loi de présenter à ceux qui les contrôlent ou au Procureur général une déclaration relative à leur propriété et à celle de leur conjoint. Le Comité d'Etat pour les élections tiendra de même des registres non-classés sur lesquels les hauts

responsables seront tenus d'inscrire tous les dons qu'ils recevront, au delà d'une certaine valeur, de même que les voyages qui leur seront offerts par toute autre organisation que celle de leur employeur direct. Source: *The Warsaw Voice*.

Une Commission créée en Estonie examinera la réforme de l'administration

Le gouvernement de l'Estonie a créé une commission de cinq membres, présidée par le Premier Ministre Mart Siiman, pour étudier une proposition de réforme de l'administration. En janvier, le Ministre de l'économie, Jaak Leimann, le Ministre des transports et des communications, Raivo Vare, et le Ministre des Finances, Mart Opmann avaient proposé de réduire le nombre des députés au parlement de 101 à 71, de fondre plusieurs ministères, et de ne conserver que quatre gouvernements locaux. Les évaluations ont montré que la réforme économiserait environ USD 36 millions par an. Source: ETA via RFE/RL.

La réforme judiciaire en Hongrie

Une loi adoptée par le Parlement au cours de l'été autorise la création d'une Cour d'appel et d'un Conseil judiciaire national qui garantiront l'indépendance des tribunaux vis à vis du Gouvernement. Source: RFE/RL.

«Ce que vous faites n'a aucune importance,
mais ce qui en a est ce que vous dites avoir fait et avoir l'intention de faire.»

tiré de «Dilbert's Laws of Work», <http://www.mtsac.edu/~rlee/dilbert.html>

Les programmes gouvernementaux de compensation salariale

New Strategies for Public Pay, publié par Howard Risher et Charles H. Fay

Le succès obtenu par les organismes du secteur public en matière de performances de ses employés dépend de la satisfaction et de la motivation de ces derniers. *New Strategies for Public Pay* traite de l'une des motivations les plus fortes, la compensation. Le livre commente des initiatives qui ont été couronnées de succès dans le secteur privé mais qui conviennent également bien aux organismes de l'administration publique. Les responsables de la publication, Howard Risher et Charles H. Fay, font état de longues années d'expérience pratique en matière de systèmes de compensation et autres questions du domaine des ressources humaines, et ils enseignent dans de grandes universités des États-Unis.

New Strategies n'est ni un texte universitaire ni un manuel pratique. Il a plutôt été conçu comme un moyen de documentation destiné à toute personne devant jouer un rôle dans la ré-élaboration de

programmes de compensation salariale. L'objectif est d'équilibrer l'aspect plus conceptuel et stratégique de la mise en place du programme avec une réponse adéquate aux problèmes associés à son élaboration. Le livre pourra à cet égard se révéler utile autant pour les responsables des politiques que pour les responsables de l'administration des programmes.

L'ouvrage est divisé en trois parties intitulées: «Comprendre la gestion des salaires», «Établir un lien entre la rémunération et la performance», et «La compensation dans le secteur public, dans un contexte syndicalisé et international». Ses quatorze chapitres offrent des analyses bien renseignées sur des programmes spécifiques dans des domaines tels que la rémunération des mérites, la rémunération fondée sur la compétence et le partage des bénéfices. Pour une grande partie, les analyses sont fournies par des experts en gestion des ressources humaines du secteur public des États-Unis.

New Strategies présente toute une gamme de méthodes de rémunération susceptibles d'indiquer aux responsables du secteur public comment ils peuvent établir des normes convenant aux besoins spécifiques d'un organisme, stimuler l'acquisition des nouveaux comportements jugés souhaitables pour sortir des mentalités routinières et dominer la crainte du changement, mais également inciter les employés et leur fournir de nouvelles raisons de continuer à améliorer leurs performances.

Dans l'ensemble, *New Strategies* propose une structure pratique pour la planification des programmes de compensation facilitant la mise en place d'organismes plus efficaces, souples et à l'écoute du public. ♦

New Strategies for Public Pay, 340 pages, ISBN 0-7879-0826-6, 1997. Pour commander: Josey-Bass, Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104, USA; Site Web: <http://www.joseybass.com>.

EN ENCADRÉ :



UN RÉSUMÉ DES ARTICLES ET PUBLICATIONS RÉCENTS

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

Publications SIGMA

SIGMA Policy Brief No. 1: *Anatomy of the Expenditure Budget*, 1997, 8 pages. Version française à paraître.

SIGMA Policy Brief No. 2: *Civil Service Pension Schemes*, 1997, 8 pages. Version française à paraître.

SIGMA Papers: No. 15: *Checklist on Law Drafting and Regulatory Management in Central and Eastern Europe* (previously referred to as *Checklist on Law Drafting Procedures and Techniques*), 1997, 29 pages. Version française à paraître.

SIGMA Papers: No. 16: *Public Service Training Systems in OECD Countries*, 1997, 21 pages. Version française à paraître.

A commander auprès de : SIGMA Information Services, SIGMA-OECD, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél: (33.1) 45.24.13.16; fax (33.1) 45.24.13.00; e-mail: sigma.contact@oecd.org.

Publications PUMA

Analyses comparatives, évaluation et gestion stratégiques dans le secteur public, 1997, 126 pages.

A commander auprès de: OECD Publications Service, 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.pubisng@oecd.org.

AUTRES PUBLICATIONS

CHRISTENSEN, Jørgen G. «Interpreting Administrative Change: Bureaucratic Self-Interest and Institutional Inheritance in Government», *Governance*, Vol.10, N°2, Avril 1997, pp. 143-174.

Democracy and Civil Society in the Balkans (rapport d'une conférence internationale organisée par l'«Association for Democracy in the Balkans», 29-31 mars 1996), 1997.

A commander auprès de : Paratiritis, 30 Grigoriou E. Etr., Thessaloniki, Grèce. tél: (30.31) 31.05.06.

IONESCU, Rodica. «Government and Civil Society Partnerships Promote Social Dialogue in Romania», Partnership (World Bank/EDI), Printemps/Été 1997, pp. 5 et 11.

PATUOLA, Niina. «Towards European Union Enlargement: Progress and Problems in Pre-Accession», *Review of Economies in Transition* (Bank of Finland), N°6, pp. 5-21.

«Reasons to be Venal : Can Governments Reduce Corruption by Paying More to Public Servants?» *The Economist*, 16 août 1997, page 68.

ROOT, Hilton L. *Small Countries, Big Lessons: Governance and the Rise of East Asia*, 1996, 246.

A commander auprès de: Oxford University Press (Chine), Ltd., 18/F Warwick, Taikoo Place, 979 Kings Rd., Quarry Bay, Hong Kong, Chine.

Le citoyen premier servi en Europe : La modernisation de la fonction publique par Pavel Černoch

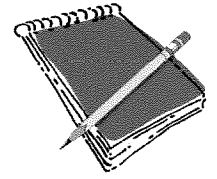


Photo prise à titre courtois

Pavel Černoch

Comme l'ont fait d'autres pays d'Europe centrale et orientale, la République Tchèque répond au besoin de réformer son administration publique entre autres pour se préparer aux négociations avec l'Union européenne dans la perspective de son adhésion. Pavel Černoch, membre de la Délégation de la Commission auprès de la République Tchèque avait proposé ses réflexions sur ce sujet dans un article publié le 28 juin de cette année dans le grand quotidien Lidové Noviny. La présente traduction révisée de cet article présente ses opinions personnelles.

Dans l'Union européenne, la hausse des taux de chômage, le besoin d'accroître l'efficacité économique et l'internationalisation des politiques nationales constituent des incitations fortes aux réformes de l'administration publique, touchant notamment sa relation d'ensemble à l'économie et à son rôle dans la société.

Ce n'est un secret pour personne que le maintien de l'administration publique Tchèque dans son état actuel aurait non seulement porté préjudice aux négociations qui devront s'ouvrir sur l'adhésion de la République Tchèque à l'Union

européenne, mais aurait également menacé, comme l'ont fait remarquer des économistes de renom en Europe, le succès des réformes économiques entreprises.

Des programmes de modernisation et de réforme des fonctions publiques ont déjà été lancés dans nombre de pays. Ces programmes sont souvent de nature différente, répondent à des caractéristiques nationales et sont sous-tendus par des options politiques différentes, mais ils ont des caractéristiques communes. Ces réformes ont par exemple pour objet d'accroître la rentabilité des dépenses budgétaires faites pour la fonction publique, la mise en place d'une gestion plus souple, la délégation de pouvoirs de décision aux niveaux subalternes de la hiérarchie, les changements de comportement dans la fonction publique, etc.

Le principal dénominateur commun des réformes est l'adoption d'une approche qui donne la primauté au citoyen et qui définit le travail d'un service ou d'une institution comme la fourniture de service de qualité au public. Dans ces conditions, le fonctionnement des institutions publiques n'est plus une question de structures hiérarchiques, mais il devient beaucoup plus une question de résultats.

L'introduction de nouvelles initiatives exige des ressources financières et humaines, qui sont en général rares. De ce point de vue, la République Tchèque est dans une situation relativement favorable. Les réformes socio-économiques sont couronnées de succès, et les ressources financières et humaines qui sont nécessaires à la réforme du secteur public sont, dans l'ensemble, en cours d'obtention.

Le processus bénéficie également d'autres soutiens. La réforme de l'administration publique est une des priorités maîtresses de la

stratégie de pré-adhésion de l'Union européenne pour les pays d'Europe centrale et orientale. Dans ces conditions d'importantes sources de financement lui sont acquises grâce au programme Phare de l'Union européenne. Le défi actuel est d'utiliser ces fonds à bon escient et de ne pas les laisser dormir.

«Le principal dénominateur commun des réformes est l'adoption d'une approche qui donne la primauté au citoyen et qui définit le travail d'un service ou d'une institution comme la fourniture de service de qualité au public.»

Il va de soi que des changements visibles exigeront plus de temps. Peut-être même quelques années. L'objectif principal est de bâtir le processus de réforme de l'administration publique sur des bases solides. Ce point revêt une importance particulière du fait que le soutien politique et la sympathie du public sont souvent influencés par des intérêts à court terme; et la question de la réforme de l'administration publique n'est dès lors pas perçue comme une priorité.

La Commission européenne accorde une priorité au soutien financier de la coopération conceptuelle dans ce domaine entre la République Tchèque et les Etats membres de l'Union européenne. L'abondante expérience acquise par ces pays peut aider à éviter de «réinventer la roue». ♦

Pavel Černoch exerce les fonctions de Responsable de Programme pour les Programmes de Développement des Ressources Humaines à la Délégation de la Commission européenne à Prague. Il peut être contacté à la Délégation, Pod Hradbami 17, CZ-16000 Prague 6, République Tchèque, tél: (420.2) 243.128.35; fax: (420.2) 243.128.50; e-mail: euphare@mbox.vol.cz. Pour une autre opinion sur la réforme de l'administration tchèque, voir également en page 10, TGP, Vol. I, N°4, 1995.

Phare prend un rôle de premier plan dans la phase de pré-adhésion

«Agenda 2000» le document officiel de la Commission européenne sur l'élargissement de l'UE, voit Phare jouer un rôle important dans la préparation des pays candidats au cours du processus de pré-adhésion.

La stratégie de pré-adhésion destinée à préparer les pays candidats à l'intégration dans l'UE réunira les différentes formes de soutien apportées par l'union dans un ensemble unique, les Partenariats pour l'Adhésion («Accession Partnerships»). Ces partenariats feront l'objet d'un accord avec tous les candidats et comprendront un programme de travail clair et un calendrier. Ce processus permettra également aux candidats de se familiariser avec le fonctionnement des politiques et des procédures de l'UE, et de participer à ses programmes.

Tous les candidats ont deux priorités en commun qui sont le renforcement de l'administration et des institutions et le soutien aux investissements dans l'industrie et les infrastructures.

Phare, le programme d'assistance de l'UE à l'Europe centrale et orientale, a été récemment réorienté en fonction de ces objectifs et continuera à fonctionner comme outil d'aide à l'adhésion. En outre, de nouvelles formes d'aide pourront être fournies dans le contexte financier actuel et des ressources pourront être mobilisées auprès des institutions financières internationales.

En regroupant les différentes formes de soutien de l'UE, l'ensemble de l'assistance de pré-adhésion proposée pour les années 2000-2006 atteint la somme de 21 000 millions d'ECU (à prix constants de 1997), soient 3 500 millions d'ECU provenant de l'assistance structurelle pour l'agriculture, 7 000 millions d'ECU provenant du Fonds de Cohésion, et environ 10 500 millions provenant de Phare.

Dans la mesure où les ressources budgétaires seront très réduites par rapport aux besoins, la solution ne consiste pas à attendre de nouvelles attributions budgétaires, mais à organiser le soutien de l'Union d'une manière plus coordonnée en combinant et en associant les formes d'assistance et les instruments dont on dispose.

Les objectifs de Phare

Le nouveau Programme Phare est, et il demeurera, l'instrument principal. Les nouvelles orientations adoptées par la Commission européenne donnent pour objectif à Phare de préparer les pays candidats à l'adhésion en concentrant son assistance sur deux priorités-clé qui se rapportent à l'adoption de l'acquis communautaire: l'établissement et le renforcement des institutions («institution building») et le financement des projets d'investissements, qui représenteront respectivement 30 pour cent et 70 pour cent de son budget pour les pays candidats.

Avec des ressources financières qui augmenteront jusqu'à la fin de l'année 1999 dans les proportions fixées par les perspectives financières en cours actuellement -- mais qui devraient s'accroître après l'an 2000 -- l'efficacité de Phare sortira renforcée de la réforme de ses méthodes d'administration. Celles-ci comprendront: la concentration des projets sur les priorités de mise en oeuvre de l'acquis prévus par les Partenariats pour l'adhésion; une meilleure mise en oeuvre budgétaire; une augmentation importante de la taille des projets; et une décentralisation accrue de la gestion en faveur des pays bénéficiaires.

Au fur et à mesure où les pays candidats adopteront de manière irréversible l'acquis communautaire, il sera nécessaire d'augmenter l'assistance fournie par l'Union pour l'harmonisation juridique. Il est également logique, sans attendre le jour de leur adhésion, d'associer les pays candidats aux programmes communautaires et aux dispositifs créés pour la mise en oeuvre de l'acquis dès qu'ils en auront assuré la transposition, secteur par secteur. ♦

Cet article est fondé sur les documents en version anglaise de la Commission européenne 97/17 (Bruxelles, 15/07/97) et 97/19 (Strasbourg/Bruxelles, 16/07/97). Pour de plus amples informations sur Phare, contacter le Bureau d'Informations Phare à Bruxelles au tél: (32.2) 299.14.44; fax: (32.2) 299.17.77.

➤ suite de la p.1

Le fait que le processus de transition se déroule en même temps que la préparation à l'adhésion crée une charge supplémentaire pour les moyens administratifs dont disposent les candidats d'Europe centrale et orientale. A la différence de l'Autriche, de la Finlande ou de la Suède -- qui ont rejoint l'Union en 1995 -- la dernière vague de candidats doit parcourir une distance plus importante par rapport à leur point de départ avant de satisfaire aux conditions qui rendront possible leur adhésion.

Il est un fait que depuis les années 1980, au cours desquelles la Grèce, le Portugal et l'Espagne ont rejoint l'Union, l'acquis s'est enrichi de manière importante et qu'il continue à croître. Cet accroissement important du corpus de la réglementation de l'UE alourdit considérablement la tâche de préparation à l'adhésion, jusqu'à atteindre les limites des capacités qu'ont les administrations des pays concernés à gérer la formulation, l'approbation, la mise en oeuvre et le contrôle des politiques et des réglementations.

Outre cela, l'acquis n'est pas statique, et il ne suffit pas d'appliquer l'acquis du moment présent. Les futurs membres de l'Union devront, au moment de leur adhésion, préparer leur administration à s'adapter à un acquis en évolution. D'où l'importance de cette notion dynamique de mise en place de capacités. ♦

Le Rédacteur en chef

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 regroupe 29 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 un réseau de responsables expérimentés de l'administration publique, à des informations comparatives et à des connaissances techniques rassemblés par le 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 leur administration et à encourager les agents du secteur public à respecter les valeurs démocratiques, l'état de droit et les règles de l'éthique;
- contribuer à mettre en place dans les pays des structures au niveau de l'administration centrale afin de relever les défis posés par l'internationalisation et par les 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 l'ensemble de son travail, SIGMA s'emploie en priorité à faciliter la coopération entre les gouvernements. Cette démarche comprend la garantie d'un soutien logistique à la constitution de réseaux de praticiens de l'administration publique en Europe centrale et orientale et entre ces derniers et leurs homologues dans d'autres démocraties.

SIGMA intervient dans cinq domaines techniques : réforme des institutions publiques, gestion de l'élaboration des politiques, gestion des dépenses, gestion du service public et contrôle administratif. En outre, une unité du Service d'information diffuse des publications et des documents sur support électronique sur des sujets intéressant la gestion publique.

AGENDA

Les prochains événements



22-28 septembre 1997, Budapest, Hongrie. «INTOSAI Conference on Internal Control and Internal Audit». Contacter : Peter Gantner, Conseiller senior, Chef du Département des relations internationales, Office national d'audit, H-1052 Budapest, Apaczai Csere Janos u. 10, Budapest, Hongrie. Tél. (36.1) 118.8641; fax: (36.1) 138.4398; e-mail: jimhmltn@patriot.net. En anglais.

23-26 septembre 1997, Maastricht, Pays Bas. «Comités et Comitologie dans l'UE». Contacter : EIPA, POB 1229, 6201 BE Maastricht, Pays Bas. Fax: (31.43) 329.62.96. En anglais et en français.

6-10 octobre 1997, Schwerin, Allemagne. Séminaire sur «The Rule of Law in a Democratic Society». Sous l'égide du «Centre for Civic Education (CCE)» et le «Bundeszentrale für politische Bildung». Contacter : John Hale, CCE, 5146 Douglas Fir Rd., Calabasas, CA 91392-1467, USA. Tél: (1.818) 591.93.21; e-mail: center4civ@aol.com. En anglais.

17-21 novembre 1997, Maastricht, Pays Bas. Séminaire sur «Les négociations européennes». Contacter : EIPA, POB 1229, 6201 BE Maastricht, Pays Bas. Fax: (31.43) 329.62.96. En anglais et en français.

27-28 novembre 1997, Maastricht, Pays Bas. Colloque sur «La gestion de nouveau traité sur l'Union européenne : maîtriser la souplesse et la légitimité». Contacter : Dr. Monica den Boer, EIPA, POB 1229, 6201 BE Maastricht, Pays Bas. Fax: (31.43) 329.62.96. En anglais et en français.

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'envoyer les informations aux rédacteurs (adresse en page 2).