

Recommandation de
l'OCDE
sur l'éthique publique

Préparation auprès du
public pour l'intégration
européenne

La Lituanie planifie
sa stratégie de l'information

Le RU apporte son soutien
à la formation
dans les Etats baltes

Dossier

Skopje commence
la refonte de son
administration publique

Vol. IV - N° 3
mai/juin 1998

Le Rôle du gouvernement en matière d'information sur l'Europe

par Cornelia Kirchweger

L'information est l'élément-clé qui permettra à l'Europe de se souder. Des études font apparaître qu'une diminution de l'adhésion à l'idée de l'Union européenne dans les Etats membres est attribuable à l'insuffisance d'informations compréhensibles auprès des citoyens sur ce en quoi consistent l'Europe, ses résultats, son rôle dans la vie quotidienne des populations, et sa fonction dans l'histoire de l'après-guerre. Pour beaucoup de gens, l'UE paraît être une chose hors de portée, incompréhensible et anonyme, éloignée de l'individu. L'expérience des Etats membres permet de percevoir qu'une information continue des populations au sujet des questions européennes permet de bâtir un partenariat entre l'Union et les citoyens. Cette expérience peut aider les pays candidats en un moment où ils renforcent leurs capacités de communication, et où ils élaborent des stratégies destinées à informer leurs sociétés au sujet de l'intégration européenne.

Capter l'attention de la population

Fournir des informations sur l'Europe ne veut pas dire les inonder de données, et de les conduire à se boucher les oreilles, avant de s'en aller vivre avec leurs préoccupations. L'Autriche, par exemple, a démontré qu'une campagne d'information large est susceptible de capter l'attention de la population et de leur donner envie de chercher à en savoir plus long. Ce type d'approche doit tenir compte des faits, mais également des aspects plus émotionnels, et les gens doivent être en mesure de faire le lien entre les questions européennes et leur vie quotidienne. La voix des censeurs pourra prétendre que ce type d'approche est de la propagande, mais ce n'est pas le cas si les aspects favorables et défavorables sont l'un et l'autre présentés, et si les destinataires sont conscients que des informations complémentaires sont à leur disposition. Bien au contraire, une information complète des citoyens est une obligation faite aux gouvernements, et elle constitue la seule base à partir de laquelle les citoyens peuvent se prononcer sur un sujet aussi complexe.

Rendre l'Europe tangible

L'UE doit devenir quelque chose que l'on puisse "sentir" ; ceci est rendu possible en informant les gens. Une approche peut consister à présenter l'UE comme une

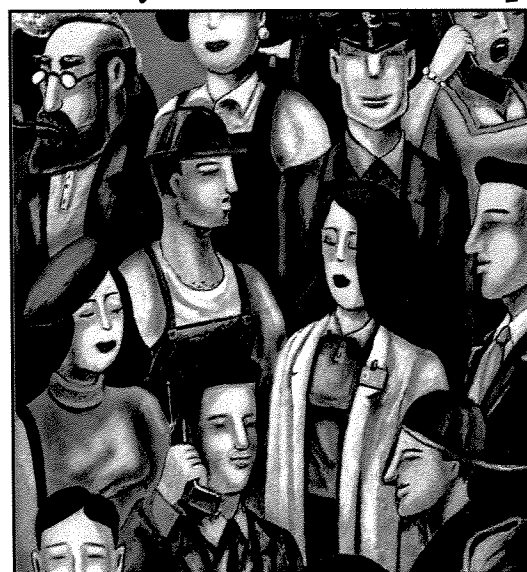


Image: Bank/Albano Roggeri

construction en plein essor, et qui prend continuellement des tournures nouvelles, pour les populations de l'Europe, et non pas contre elles. Les prochaines décennies seront porteuses de nouveaux défis que l'on ne pourra relever qu'ensemble. Les gouvernements des Etats membres actuels et prospectifs doivent en être conscients. Ils doivent également être bien sensibles au fait que des communications gouvernementales efficaces peuvent aider les citoyens à comprendre la raison pour laquelle tous ces événements se succèdent et où ils conduisent. Si cela peut être obtenu, les populations accepteront de faire de l'Union un projet commun à tous ses membres, et le sentiment du "nous autres européens" en sortira renforcé.

Cette parution du *TGP* explique comment les gouvernements de l'Autriche, de la Hongrie, de la Lituanie et de la Suède ont réussi à communiquer avec les journalistes et avec le public au sujet de l'Europe. Dans les pages qui suivent, des praticiens de l'administration publique et des spécialistes des relations publiques, venant de ces pays, décrivent l'élaboration, la coordination, et la mise en œuvre des campagnes de communication. Leurs renseignements tombent particulièrement bien, compte tenu de l'importance que prennent dans beaucoup de pays la couverture par les médias de l'intégration de l'Europe et de la qualité de la gestion publique.

Cornelia Kirchweger est Chef, sous-département IIIa (Information UE) à la Chancellerie fédérale d'Autriche. Elle peut être atteinte à Vienne au tél. : (43.1) 531.15.42.83 ; fax : (43.1) 531.15.42.83 ; e-mail : cornelia.kirchweger@iii1.bka.bka.gv.at.

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. Edes

Rédactrice-adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

Conception
Imp.act, Paris, France

Impression
A&M Conseil, Bron, France

Illustrations (pages 5 et 9)
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, 1998

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.

La Réforme de l'administration publique et les Partenariats pour l'adhésion

Les propositions faites par la Commission européenne dans Agenda 2000 comprenaient un regroupement des différentes formes de soutien offertes par l'Union européenne pour la pré-adhésion dans un seul et même instrument désigné sous le nom de Partenariat pour l'adhésion.

L'objectif du Partenariat est d'aider les pays candidats d'Europe centrale et orientale à se préparer à répondre aux critères d'adhésion, ainsi qu'à améliorer leurs structures administratives de manière que l'acquis communautaire ne soit pas seulement incorporé dans leur droit national, mais qu'ils aient également la capacité de mettre en œuvre cet acquis, et de contrôler et d'imposer son respect. Alors que les Partenariats dressent une liste des domaines prioritaires et des objectifs à court et à moyen terme, ils rappellent également que les pays candidats sont tenus de suivre toutes les recommandations figurant dans l'avis de la Commission.

Les Partenariats définissent les instruments sur lesquels s'appuie l'assistance financière et technique de la Communauté, dans des conditions où Phare sert d'instrument financier principal. Soixante-dix pour cent de l'assistance passant par Phare sera ainsi orienté vers le soutien aux investissements, et trente pour cent vers le renforcement de l'appareil institutionnel. Les priorités définies dans les Partenariats pour l'adhésion varient d'un pays candidat à l'autre, suivant la situation et les domaines retenus dans l'avis. Les mesures destinées à améliorer l'administration publique comprennent, par exemple, l'adoption et la mise en œuvre d'une loi sur la fonction publique, l'amélioration du contrôle financier et des fonctions d'audit, la lutte contre la corruption, l'amélioration de la coordination interministérielle, et le renforcement des ministères prioritaires.

Judyta Fiedin, Administrateur et responsable du Desk pour la Pologne et la Slovaquie, SIGMA

TABLE DES MATIERES

• La Gestion publique dans les pays de l'OCDE Une Recommandation de l'OCDE vise l'amélioration de la gestion de l'éthique	3
• La Communication et l'Intégration européenne Un Slogan qui réussit en Autriche : "Nous sommes l'Europe" La Hongrie répond au besoin d'informations sur l'Europe L'Approche suédoise à la communication s'appuie sur des acteurs extérieurs à l'administration publique Considérations stratégiques d'une campagne de communication	4 5 6 7
• Dans le point de mire de la Tribune Skopje tourne le dos au passé et entreprend une refonte ambitieuse de son administration publique	8
• Aux avant-postes de la réforme La Lituanie se donne pour objectif de renforcer la coordination en préparant sa stratégie d'information sur l'UE	10
• En bref L'Administration publique dans la presse	12
• Dernière heure L'Etablissement de la légitimité dans une démocratie représentative : Le cas de la Bulgarie En encadré : Un résumé des articles et publications récentes	13 13
• Le carnet du reporteur Un Journal hongrois commente le code d'éthique de la fonction publique	14
• Le coin des donateurs Les Pays baltes participent à un programme du RU	15
• Agenda	16

Une Recommandation de l'OCDE vise l'amélioration de la gestion de l'éthique

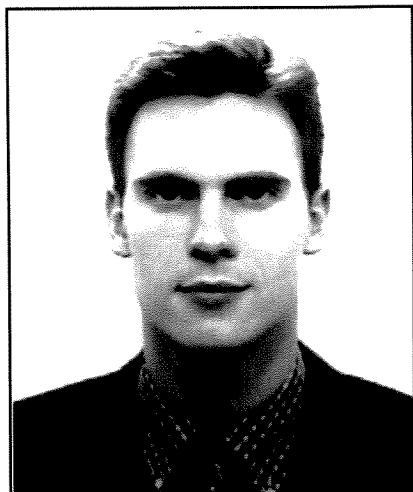


Photo prêtée à titre honorifique

Frédéric Boudier

Le Conseil de l'OCDE a adopté, le 23 avril 1998, une Recommandation sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public. Le projet, préparé par le Comité de la gestion publique, témoigne de l'importance accordée dans les pays de l'OCDE à l'amélioration de la gestion de l'éthique publique. Dans deux ans, le Comité présentera un rapport au Conseil, analysant les expériences, les actions et les pratiques qui se sont révélées efficaces.

Cette initiative de l'OCDE répond à la préoccupation née de plusieurs facteurs : l'image de l'administration et ses liens avec les citoyens doit être restaurée ; les valeurs du service public doivent être adaptés à un environnement en mutation rapide ; et le développement d'actes répréhensibles au sein du service public doit être contrôlé.

La Recommandation propose une méthodologie selon laquelle les pays sont invités à réexaminer périodiquement les pratiques dans le domaine de l'éthique : soutien aux initiatives prometteuses, insertion d'une dimension éthique dans les structures de gestion, combinaison de systèmes de gestion de l'éthique fondés sur des idéaux et les systèmes fondés sur le respect des normes, et évaluation des effets des réformes de la gestion publique sur les comportements éthiques.

La Recommandation énonce en outre douze « Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public » ; leur rôle est de guider les actions visant à améliorer l'éthique publique. Bien qu'ils s'adressent avant tout aux pays Membres de l'OCDE et reflètent leurs propres préoccupations, ces principes fourniront une référence précieuse aux pays non membres, et donc aux pays d'Europe centrale et orientale lors de la mise en œuvre de cadres d'éthique.

Principes pour une gestion publique plus attentive à l'éthique

La bonne gestion de l'éthique résulte du respect et de la diffusion de normes bien définies et bien appliquées. Aussi, le premier des douze principes souligne-t-il que (1) *les normes éthiques applicables au service public devraient être claires*. En outre, pour être diffusées et communiquées (2) *les normes éthiques devraient être inscrites dans le cadre juridique*. Mais l'inscription solennelle de principes, fut-ce dans la loi, ne suffit pas à les rendre applicables. Les détenteurs d'une charge publique doivent pouvoir les mettre en œuvre compte tenu des problèmes et des tensions quotidiennes qu'ils rencontrent. C'est pourquoi (3) *ils devraient pouvoir bénéficier de conseils dans le domaine de l'éthique*. Il est également important de prévoir les procédures qui permettront de mettre à jour les manquements à ces normes tout en protégeant ceux qui seront amenés à témoigner de ces manquements. Ainsi les détenteurs d'une charge publique (4) *devraient connaître leurs droits et obligations lorsqu'ils révèlent des actes répréhensibles*.

Créer un environnement propice

Des principes bien énoncés et bien reçus ne suffisent pas. L'environnement tant politique qu'administratif doit être propice au développement d'une culture de l'éthique. Un tel environnement repose sur (5) *l'engagement des responsables politiques en faveur de l'éthique*. Ensuite, des conditions de transparence et de clarté doivent être

réunies. (6) *Le processus de prise de décision doit être transparent et faire l'objet de contrôle*, qu'il s'agisse d'un droit de regard exercé par le parlement, les citoyens ou les médias. L'interaction croissante des relations entre le secteur public et le secteur privé impose également la clarté : (7) *il devrait exister des lignes directrices claires en matière de relations entre le secteur public et le secteur privé*. Par ailleurs, (8) *les gestionnaires devraient promouvoir un comportement éthique*. Ils ont à ce titre un rôle essentiel à jouer notamment en donnant l'exemple d'une conduite irréprochable sur le plan de l'éthique.

Favoriser une meilleure gestion publique

La diffusion de normes et la création d'un environnement propice au respect de ces normes doivent être relayés au sein de l'administration par des mécanismes qui illustrent l'attachement du service public à l'éthique dans sa gestion quotidienne. Ainsi, (9) *les politiques, les procédures et les pratiques de gestion devraient favoriser un comportement éthique*. De même, tant en matière de perspectives de carrière et de rémunération que de recrutement et de promotion au sein du service public, (10) *les conditions d'emploi propres à la fonction publique et la gestion des ressources humaines devraient favoriser un comportement conforme à l'éthique*. Afin de garantir la responsabilité des détenteurs d'une charge publique devant leurs supérieurs et vis-à-vis du public, (11) *des mécanismes adaptés permettant de rendre compte devraient être mis en place dans le service public*. Enfin, la nature humaine étant faillible, (12) *des procédures et des sanctions appropriées devraient exister en cas de comportement fautif*. Des procédures stables et des ressources suffisantes doivent exister afin de permettre une réaction à la fois rapide et proportionnée au manquement constaté. ♦

Frédéric Boudier est Administrateur à l'OCDE, et Secrétaire auprès du Comité de l'OCDE de la gestion publique (PUMA). Il peut être contacté à Paris au tél. : (33.1) 45.24.90.75 ; e-mail : frederic.boudier@oecd.org. Pour plus d'informations, consultez les pages du site internet du PUMA consacrées à l'éthique : <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics>.

Un slogan qui réussit en Autriche : "Nous sommes l'Europe"

par Cornelia Kirchweger



Photo prise à titre courtois

Cornelia Kirchweger

Jusqu'à peu d'années avant que l'Autriche ne présente sa candidature à l'adhésion à l'Union européenne (en 1989), la connaissance de la Communauté européenne dans l'opinion publique était réduite. Le Gouvernement savait cependant que, lorsqu'il prendrait la décision de présenter sa candidature à l'adhésion, il serait dans l'obligation d'organiser un référendum, puisque l'appartenance à l'Union entraînerait des changements constitutionnels qui exigeraient l'accord de la population. C'est dans ces circonstances que les responsables ont entrepris de planifier une stratégie visant à informer le public.

L'Autriche a pris l'initiative d'un programme d'information sur l'Union européenne à la fin de 1992. Ce programme, qui s'appuyait sur un budget de 200m Sch, s'est poursuivi jusqu'à la tenue du référendum en 1994. Sur cinq électeurs, quatre ont effectivement participé au vote, et les deux tiers d'entre eux ont dit "oui" à l'adhésion à l'UE. Les enquêtes d'opinion ont indiqué que l'oeuvre d'information accomplie par le Gouvernement avait largement contribué à l'importance du résultat en faveur de l'adhésion.

Le Gouvernement a lancé aux agences de publicité et de relations publiques une offre portant sur les concepts du programme. La sélection des entreprises qui ont emporté le marché a été faite au niveau politique le plus élevé et les agences gagnantes ont élaboré leurs stratégies avec le

Gouvernement. Le slogan sélectionné pour la campagne a été "Nous sommes l'Europe".

Le Gouvernement a mis en place un Département pour l'Information sur l'Europe pour gérer le travail au jour le jour avec les agences et pour coordonner le flux d'informations entre les niveaux politique et administratif. Un groupe de travail permanent a été établi, présidé, au niveau politique, par le Secrétaire d'Etat aux Affaires européennes, et au niveau administratif par le chef du Département de l'Information sur l'Europe.

Le groupe a eu des rencontres hebdomadaires et il comprenait des représentants de tous les ministères, du Bureau du Premier Ministre, ainsi que des agences de relations publiques et de publicité. Des experts ont été invités à apporter leur contribution au groupe au sujet des nouveautés et de questions spécifiques se rapportant à l'UE. Les décisions ont été prises dans le groupe de travail, sur la base du consensus de ses membres.

Il a été nécessaire de désigner des groupes-cible pour fournir les informations appropriées aux différents groupes démographiques en fonction de leurs préoccupations spécifiques. Ces groupes-cible autrichiens ont été les femmes, perçues dans leur rôle de mère (assurant l'avenir de leurs enfants) ; les personnes âgées (crainte du changement) ; les agriculteurs (souci de perdre leurs ressources compte tenu des réformes agricoles) ; les petites et moyennes entreprises (menace de l'accroissement de la concurrence) ; les ouvriers (crainte de perdre leur emploi) ; et les professeurs (peur de subir la concurrence des professeurs de nationalité allemande). Des dossiers d'information ont été préparés sur des thèmes précis pour permettre de fournir les réponses appropriées.

Avant le référendum, des informations étaient affichées sur des panneaux dans toute l'Autriche sous des banderoles portant des inscriptions telles que "mieux ensemble que seuls" et "votre opinion compte." Ces panneaux ont été complétés par des publicités à la télévision, à la radio et dans les journaux, de même que dans les publications plus spécialisées. Au cours des négociations, les résultats ont constamment été

communiqués au public par des brochures, le teletext et la publicité.

Une ligne téléphonique spéciale a été installée dans le Bureau du Premier Ministre, et confiée à des étudiants formés pour répondre aux questions posées. Le numéro de la ligne spéciale a été régulièrement communiqué aux électeurs à la télévision et sur d'autres média, et le nombre des appels reçus a parfois atteint 20 000 par mois. Les appels pouvaient être faits de tout le territoire de l'Autriche au prix d'une communication locale, et les documents d'information étaient transmis par la poste gratuitement.

Des enquêtes d'opinion publique menées au cours de la campagne ont cherché à déterminer le degré de sensibilisation à la campagne et à ses messages. Les résultats ont permis de constater une sensibilisation très générale et a joué un rôle stratégique important.

La campagne a fourni un grand nombre d'enseignements :

- une campagne d'information comme celle-ci, touchant à des questions en grande partie politiques, doit avoir le soutien du gouvernement (une voix, une volonté) ;
- les faits sont importants, mais il ne faut pas faire de promesses portant sur de l'argent ou sur un calendrier, etc. (les gens se rappelleront les promesses) ;
- les informations ne doivent pas être simplement jetées aux gens ; au contraire, le public doit être informé sur le type d'information qui est à leur disposition et sur la manière de l'obtenir (par exemple, sur la ligne téléphonique spéciale) ;
- la campagne ne devrait pas être brutalement interrompue, en laissant la population face à elle-même à un moment où elle commencerait à s'intéresser au sujet ;
- l'établissement de réseaux avec toutes sortes de groupes est un moyen utile pour diffuser les informations ; et
- la budgétisation ne devrait pas être excessivement restrictive et la stratégie de l'information doit demeurer assez souple pour s'adapter à l'évolution des besoins. ♦

Cornelia Kirchweger est Chef, sous-département IIIa (Information UE) à la Chancellerie fédérale d'Autriche. Elle peut être atteinte à Vienne au tél. : (43.1) 531.15.42.83 ; fax : (43.1) 531.15.42.83 ; e-mail : cornelia.kirchweger@iii1.bka.bka.gv.at.

La Hongrie répond au besoin d'informations sur l'Europe

par Iván Udvardi

Pour informer le public et préparer ses concitoyens à l'adhésion à l'UE, le Gouvernement hongrois a mis au point une stratégie globale. Des experts en matières sociales et une entreprise de relations publiques ont participé à l'élaboration de la stratégie, qui a été adoptée en avril 1995 par le Comité interministériel du Gouvernement sur l'intégration européenne.

Le Gouvernement hongrois a délégué la responsabilité de la coordination centrale des activités concernant l'adhésion à l'UE au ministère des Affaires étrangères. Une unité de coordination a été créée sous l'autorité du Département pour les Relations politiques avec l'UE. Cette structure institutionnelle est rattachée au Comité interministériel sur l'intégration européenne et elle permet que les responsables de l'Etat, chargés de la gestion au jour-le-jour des affaires de l'UE soient étroitement impliqués dans le processus. Il assure également que les éléments appropriés des décisions et les analyses les plus récentes soient directement utilisées dans la stratégie, et que les ajustements nécessaires soient faits sans heurt tout au cours de la phase de mise en œuvre. La structure permet également la coopération de différents ministères dans le domaine des communications relatives à l'UE, aussi bien qu'elle permet d'éviter les structures et les programmes faisant double emploi.

Un Processus de mise en œuvre en trois phases

La stratégie de communication a proposé une approche de mise en œuvre en trois phases. La première phase, qui a débuté en janvier 1996, avait pour objectif de diffuser des informations factuelles et bien équilibrées, dans la perspective de mieux sensibiliser le public et de lui donner de mieux comprendre les questions qui se rapportent à l'UE, tout en jetant les bases d'un débat ouvert et public sur les conséquences de l'adhésion. Les résultats de cette phase peuvent être évalués à l'amélioration du niveau de connaissances du grand public.

La seconde phase prend appui sur les fondations et les réseaux de communications mis en place dans la première. Cette phase a pour objectif de permettre aux citoyens, qui auront acquis des informations de base sur l'UE, de se faire leur propre opinion sur l'adhésion. Les informations

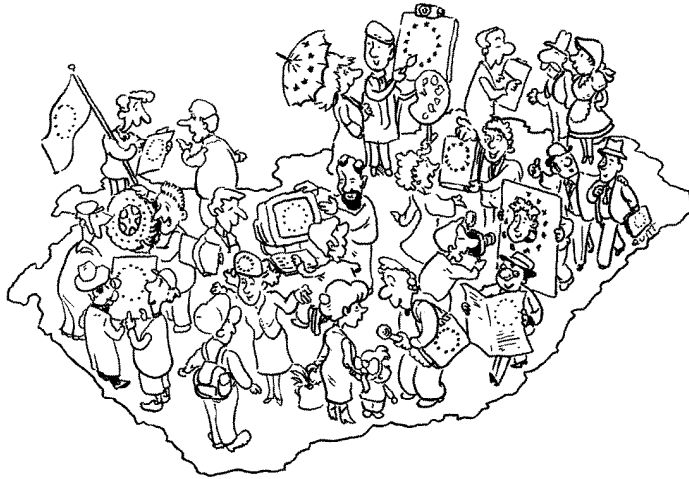


Illustration: László Quin

diffusées deviendront plus concrètes et personnalisées, et elles suivront de près le processus de négociations. Le document qui décrit de manière précise cette deuxième phase a été achevé en mai 1998, et les premiers projets qui lui sont associés seront mis en œuvre plus tard au cours de l'année.

L'objectif du troisième étage, prévu pour précéder le référendum exigé par la Constitution sur l'adhésion, est de faire en sorte que des citoyens bien informés participent au référendum, et qu'ils apportent le soutien de leurs voix tant aux conditions de l'adhésion qui seront le fruit des négociations, qu'à la légitimité de l'intégration à l'UE. La mise en œuvre de la stratégie de communications est financée sur le budget de l'Etat et, de manière complémentaire, sur les ressources de Phare.

La Recherche et les différences régionales

Une étude a été faite pour préciser les paramètres principaux du programme de communication, confirmer la sélection des groupes-cible, et déterminer leur profil dans la perspective de l'adhésion. Des enquêtes sont faites tous les ans pour contrôler l'efficacité de la stratégie. Ces enquêtes permettent le réglage précis, allant jusqu'à la modification des programmes visant des groupes-cible particuliers, et permettent de prévoir les activités ultérieures.

Un des principes-clés de la stratégie de communication est celui de la régionalisation. La conception des projets ciblés prend en compte les différences régionales. Le Gouvernement encourage la participation au processus de communication des différentes associations locales et de sous-région, de même que celle des média régionaux.

Une Vaste gamme d'activités

Différents "dossiers de projets" ont été préparés pour atteindre les différents publics. A titre d'exemple, il est possible de citer des voyages d'études à Bruxelles des journalistes chargés de couvrir les affaires européennes, des matériels didactiques pour les professeurs, des concours ouverts aux étudiants, des suppléments consacrés à l'UE dans les publications spécialisées destinées aux agriculteurs et aux entrepreneurs, un financement aux initiatives prises par les ONG, et des "journées de l'Europe" ou des pavillons pour l'information sur l'UE dans les foires, permettant d'atteindre un vaste public.

L'information des citoyens des pays d'Europe centrale et orientale au sujet de l'adhésion à l'UE représente une nouvelle mission pour les institutions publiques de ces pays. Comment peuvent-ils communiquer le mieux avec les citoyens qu'ils servent ? Dans la mesure où, dans un même pays, il est nécessaire de répondre aux besoins d'informations en tenant compte des différences régionales, il n'y a aucun exemple privilégié qui puisse être suivi.

Nous sommes prêts à partager notre expérience, nos idées de projets et nos solutions, tout comme nous avons beaucoup appris, nous mêmes, de l'expérience des derniers Etats à avoir acquis la qualité de Membres de l'UE. Les stratégies de communication ne fonctionnent que si elles sont bien planifiées, nourries d'une connaissance approfondie de la situation locale, et qu'elles s'appuient sur des idées et des réseaux de qualité, mais pas nécessairement sur de gros budgets. ♦

Iván Udvardi est Directeur Général au Département pour les Relations politiques relatives à l'UE, au ministère hongrois des Affaires étrangères. Il peut être atteint au tél. : (36.1) 202.45.97 ; fax : (36.1) 202.46.40.

L'Approche suédoise à la communication s'appuie sur des acteurs extérieurs

par Christina Lindberg et Peeter Luksep



Photo prise à titre courtois

Christina Lindberg

La Suède est devenue Membre de l'UE en 1995, après la tenue d'un référendum l'année précédente. Le processus d'adhésion avait commencé cinq ans plus tôt, avec une note de bas de page (!) dans un ensemble de propositions faites par le Gouvernement pour réagir devant les difficultés économiques croissantes du pays.

La stratégie de l'information adoptée en Suède a été bâtie, pour l'essentiel, en consultation avec un grand nombre d'organisations civiques (ONG), telles que des organisations à vocation éducatives, des partis politiques, des organisations pour la jeunesse, des syndicats, et différents groupes d'intérêt, tels que les défenseurs de l'environnement. Dès le début du processus, les ONG pouvaient demander des financements de l'Etat pour mettre en oeuvre des programmes éducatifs sur l'UE. Ces fonds étaient affectés sans que des contreparties politiques soient demandées.

A partir du moment où les négociations ont plus ou moins touché à leur fin, un service d'information du Gouvernement a été constitué pour fournir des informations de base et strictement factuels. Ce service a été responsable d'un certain nombre de publications, décrivant de manière neutre les différents aspects de l'appartenance à l'UE, et d'une ligne téléphonique spéciale ouverte au grand public, qui permettait d'obtenir des informations concrètes sur toutes sortes d'aspects de la Communauté.

A côté du service d'informations du Gouvernement, des subventions ont été données, conformément à une loi spéciale votée par le

Parlement, aux partisans du "Oui" et du "Non", qui comprenaient des partis politiques et des organisations civiques. En outre, les deux parties avaient accès aux subsides offerts par leurs partisans. Les allocations budgétaires aux partisans du "Oui" et du "Non" étaient d'un montant égal. Il devenait de la responsabilité de l'un et de l'autre côtés de s'accorder sur la distribution de ces ressources entre les différentes organisations parties-prenantes à la campagne, ou les projets qui ont été lancés.

La complexité de l'appartenance à l'UE, en ce sens que cette appartenance soulève un grand nombre de questions grandes et petites dans différents domaines, a fait naître le sentiment qu'on n'en savait pas assez. Mais elle a également provoqué l'apparition d'opinions simplistes, fondées sur une question très particulière, souvent d'importance mineure, et souvent corroborées de manière surprenante par une mauvaise interprétation des réglementations et des politiques de l'UE.

A titre d'exemple, celui de la taille des fraises peut être éclairant. Les fraises suédoises sont petites et sucrées. Les fraises vendues sur le continent sont plus grandes et elles ont un goût différent. Des titres énormes sont apparus dans les media, affirmant que les fraises suédoises seraient interdites dans l'UE, ce qui n'était naturellement pas vrai.

Comment une campagne d'information peut-elle éviter ce type de réaction dans la perspective de l'adhésion ? Des informations concrètes étaient faciles à obtenir, mais ont eu peu d'effet. Il semble qu'il y ait eu une saturation d'informations. Bien qu'une immense quantité d'informations ait été mise à la disposition des gens, beaucoup se sont plaints de ne pas en savoir assez. On peut estimer que les critiques n'aient pas tant pour fondement le fait que les informations n'avaient pas été fournies, mais plutôt que les justifications données par l'UE n'avaient pas été comprises, ou qu'elles n'avaient pas été crues.

La campagne pour le "Oui" a été menée d'une manière relativement discrète, et elle s'est attachée à présenter les raisons principales qui justifiaient l'intégration à l'Europe, à inviter les populations à construire une meilleure Europe plutôt qu'à harmoniser simplement les normes, à augmenter ou à réduire les subventions agricoles, quelle qu'en puisse être l'importance. Une autre stratégie reposait



Photo prise à titre courtois

Peeter Luksep

sur l'utilisation de la crédibilité de personnalités respectées. Par exemple, ces personnes avaient signé des publicités déclarant qu'elles étaient en faveur de l'appartenance à l'Union.

En Suède, à l'heure actuelle, l'UE est perçue comme le symbole de tous les problèmes qui n'ont pas été résolus. La compréhension des effets positifs, tels que les avantages tirés de la libre circulation des personnes, des capitaux, des biens et des services, n'a pas encore été acquise. En revanche, le débat s'arrête sur des sujets tels que la quote-part des Etats membres, les réglementations "inutiles", la bureaucratie, les malversations portant sur l'utilisation des fonds de garantie agricole et le prix des denrées agricoles.

Quelles leçons peuvent être tirées de l'expérience suédoise ? En premier lieu, les opinions sont difficilement mesurables et elles peuvent évoluer très rapidement, surtout sur une question sur laquelle la population a une vue ni très claire, ni élaborée avec suffisamment de recul. En deuxième lieu, les facteurs objectifs ne sont pas nécessairement ceux qui comptent. En troisième lieu, l'UE ne doit pas être utilisée comme un outil de politique intérieure. Et en quatrième lieu, compte tenu de la différence qui existe dans l'importance des ONG en Suède et dans les pays d'Europe centrale et orientale, il conviendrait de trouver des relais qui ne soient pas ceux qui répètent "le Gouvernement vous dit". Le système éducatif pourrait être une alternative semi-gouvernementale. ♦

Christina Lindberg et Peeter Luksep sont conseillers à la firme de relations publique SKREAB. Ils peuvent être atteints au tél. : (32.2) 737.69.00 ; fax : (32.2) 737.69.40 ; e-mail : christina.lindberg@kreab.se.

à l'administration publique

Considérations stratégiques pour une campagne de communication

Les pays qui ont déjà mis en œuvre des stratégies leur permettant de communiquer sur l'intégration européenne, ont appris un certain nombre de leçons. Leurs conseils et leurs observations peuvent s'avérer utiles pour les pays candidats actuels.

L'organisation de la campagne

- Commencer l'exercice d'information suffisamment tôt ; cela prend au moins un semestre pour capter l'attention des gens sur un sujet aussi complexe que celui de l'UE.
- Ne pas prévoir un budget exagérément serré.
- Ne pas croire que l'administration peut se substituer à des agences de relations publiques et de publicité ; en revanche elle devra recruter du personnel expérimenté en matière de relations publiques, de journalisme, et de média électroniques, qui seront en mesure de travailler avec elles.
- Être bien conscient du fait que la culture des agences est très différente de la culture de l'administration (souplesse et capacité d'apprendre les "langages" des autres sont des impératifs).
- Dès le début de la campagne, développer des relations stables avec les médias et aider les journalistes à obtenir un accès à des informations rapides et concrètes sur l'UE.
- Reconnaître le rôle important des médias régionaux et adopter une approche spéciale pour répondre à leurs besoins.

Messages

- Tout faire pour éviter une approche du sommet vers la base, "le gouvernement vous dit de voter oui". La question ne doit pas devenir une polémique opposant "les institutions contre les gens".
- Le gouvernement doit maintenir strictement et publiquement son intention d'entrer dans l'UE ; bien expliquer pourquoi l'adhésion est importante aussi bien à court terme qu'à long terme.
- Ne promettez pas le paradis ; faites ressortir aussi bien les avantages que les inconvénients potentiels qui sont associés à l'adhésion.
- Ne pas tout reprocher à l'UE. Beaucoup de mesures impopulaires ou douloureuses prises dans le contexte de la candidature devront être prises en tous cas (par exemple, d'améliorer le fonctionnement de l'économie). Chaque fois que des excuses telles que "cela est exigé par l'UE" sont utilisées, l'UE se fait des ennemis.
- L'UE est riche et puissante, et elle fait donc peur. Traiter les sceptiques et les adversaires avec respect, et citer des faits pour calmer les craintes.
- Prendre au sérieux les soucis "simples" et quotidiens de la population, bien que les objectifs de l'UE soient d'un autre niveau.
- Faire en sorte que le public soit conscient et confiant du fait que ses valeurs nationales particulières (culturelles, économiques) enrichiront la communauté des Etats membres de l'UE.
- Garder à l'esprit que l'humeur du public peut changer très vite ; lorsqu'un certain niveau d'information est atteint, les gens se rendent compte que leur vie sera changée.
- Avoir recours à des experts pour interpréter les résultats des enquêtes d'opinion publique.

Skopje tourne le dos au passé et entreprend une refonte ambitieuse de son



Photo/Barr W. Edin

Ljiljana Doneva

Le Gouvernement et l'administration publique de l'ancienne République yougoslave de Macédoine sont attelés à une réforme majeure de l'administration publique dans le cadre juridique de la Constitution nationale de 1991. Les responsables se sont donnés pour objectif de faire en sorte que l'administration publique soit compatible avec le nouvel ordre constitutionnel et avec les besoins d'une politique démocratique et tournée vers le marché, qui porte en elle l'ambition d'adhérer à l'Europe. Dans l'entretien suivant, Ljiljana Doneva, Sous-secrétaire du secteur du Budget au ministère des Finances, fait état des changements radicaux qui sont en cours.

TGP : Depuis son indépendance, la République a continué à fonctionner avec une administration publique héritée de l'ancienne Fédération de Yougoslavie. Quels obstacles ont empêché la réforme de ce système, de façon qu'il puisse se conformer aux exigences d'un Etat européen moderne, à économie de marché ?

Ljiljana Doneva : La République a hérité d'un ensemble complexe de structures institutionnelles conçues pour permettre la planification centralisée en usage avant l'indépendance. Ces structures sont de plus en plus discordantes avec la nouvelle économie de marché. Après l'indépendance, une nouvelle Constitution a été adoptée et les volets législatifs et judiciaires

de l'Etat ont été définis. A l'heure actuelle, de nouvelles étapes sont franchies dans la préparation d'un projet de loi qui traitera de questions telles que la définition du fonctionnaire, la relation entretenue entre le pouvoir exécutif et le Parlement, et les fonctions qui seront confiées au Gouvernement, en harmonie avec le développement d'une économie de marché.

TGP : Quelles sont les principales difficultés que connaît à l'heure actuelle l'administration publique, et quels sont les objectifs prioritaires de la réforme de l'administration dans la République ?

LD : Le principal inconvénient que connaît l'administration publique provient du nombre excessif de ses personnels. Le secteur public, qui comprend à la fois l'administration centrale et les entreprises d'Etat, est extrêmement important eu égard à la taille de l'économie. L'objectif principal du processus de réforme est de créer une administration publique qui soit capable de fournir de manière efficace des services de qualité tant au Gouvernement qu'au public.

TGP : Quels sont les éléments du nouveau dispositif juridique que vous souhaitez mettre en place pour atteindre ces objectifs ? A l'heure actuelle, il n'y a pas de lois qui soient spécifiquement consacrées à la réglementation des catégories de tâches de service public et des salaires qui s'y rapportent. Envisagez-vous des changements dans ce domaine ?

emploi et par la suppression d'autres, ce qui réduira le nombre des emplois dans le secteur public d'au moins 45 pour cent à moyen terme. L'échelle des salaires de la fonction publique, dont l'éventail est à présent fermé, dans le différentiel qu'il établit entre les employés qualifiés et ceux qui ne le sont pas, sera ouvert pour fournir l'incitation qui convient. Cette réforme ne sera entreprise qu'après la restructuration du secteur de l'Etat. Nous mettrons également en place un système transparent de promotion et d'augmentations liées au mérite de manière à promouvoir une organisation plus efficace de l'Etat.

TGP : L'expérience acquise dans d'autres pays a montré qu'un soutien continu et à haut niveau est nécessaire pour assurer la réussite de la mise en œuvre du type de réformes de fond dont vous avez parlé. Comment s'exerce, dans ce domaine, l'action des responsables politiques de votre pays, et comment sera maintenu l'élan acquis en faveur de la réforme administrative au delà des élections au Parlement qui sont prévues cette année ? Existe-t-il des groupes de travail spéciaux ou d'autres organismes d'Etat qui soient responsables de l'orientation des réformes ?

LD : Le Gouvernement actuel a la volonté de faire de la réforme de l'administration publique une question qui échappe aux débats partisans. Une élection aura lieu cette année et, quelle qu'en soit l'issue, on espère que le Gouvernement pourra poursuivre les réformes actuellement entreprises. Pour que cela puisse être le cas,

“Le secteur public, qui comprend à la fois l'administration centrale et les entreprises d'Etat, est extrêmement important eu égard à la taille de l'économie. L'objectif principal du processus de réforme est de créer une administration publique qui soit capable de fournir de manière efficace des services de qualité tant au Gouvernement qu'au public.”

LD : Notre intention est de restructurer l'administration de l'Etat par la fusion de ministères et d'agences qui font double

il faudra que le processus évite les confrontations inutiles, que ce soit entre les partis politiques ou au sein même des

Administration publique



groupes qui sont affectés par la réforme. Le prix à payer pour éviter ces écueils est une certaine prudence et un investissement en temps pour des consultations. Le souci d'assurer un soutien très général aux réformes demeurera sans doute une des caractéristiques de tout processus couronné de succès.

TGP : *Comment préparez-vous la population aux tâches que vous entreprenez dans ce domaine ? Comment la réforme de l'administration est-elle présentée aux médias et à la population dans son ensemble ?*

“Le Gouvernement actuel a la volonté de faire de la réforme de l'administration publique une question qui échappe aux débats partisans. Une élection aura lieu cette année et, quelle qu'en soit l'issue, on espère que le Gouvernement pourra poursuivre les réformes actuellement entreprises.”

LD : En janvier 1998, une Commission pour la réforme de l'administration publique a été créée et elle a été dotée d'un secrétariat exécutif. La Commission comprend le Président, le ministre de la

Justice, et les représentants de huit autres ministères. Elle apportera le soutien politique nécessaire au processus de réforme au fur et à mesure où elle gagnera de l'ampleur. Elle sera également chargée de préciser les étapes prioritaires qui doivent être franchies et permettra la coordination et la mise en œuvre des politiques et des soutiens dans l'ensemble de l'État, grâce à l'implication des ministères concernés. Elle constitue un signe clair de la volonté durable de poursuivre le processus de réforme aux niveaux les plus élevés.

TGP : *De quels pays vous inspirez-vous, au moment où entreprenez cette réforme ?*

LD : De la Hongrie, de la Slovénie et de la Croatie.

TGP : *Un Programme Phare pour l'administration publique doit être lancé au courant de l'été 1998. De quelle manière ce programme peut-il contribuer aux efforts de réforme ?*

LD : Nous demanderons une assistance technique importante pour permettre à la Commission pour la réforme de l'administration publique de conduire de manière efficace le processus de réforme, et de définir et gérer les initiatives de réforme. Ces initiatives comprennent une assistance technique à l'amélioration du contrôle financier et aux systèmes d'audit du gouvernement central, et une assistance pour l'amélioration des procédures judiciaires dont on attend une amélioration de l'efficacité et une amélioration de l'accès à la justice. Un autre domaine d'assistance sera la mise au point d'une méthode de répartition des ressources centrales aux administrations locales, d'une manière transparente et correspondant aux besoins. ♦

Ljiljana Doneva est Sous-secrétaire au secteur du Budget, au ministère des Finances de l'ancienne République yougoslave de Macédoine. Elle peut être contactée à Skopje au tél. : (389.91) 117.288 ; fax : (389.91) 116.313.

La Lituanie se donne pour objectif de renforcer la coordination en préparant s

Par Ruta Duobaite

Un des éléments-clés de la préparation de la Lituanie à son adhésion à l'UE est sa stratégie de la communication. Dans les lignes qui suivent, un responsable, étroitement impliqué dans l'élaboration de cette stratégie décrit les principaux aspects de ce débat.

Les citoyens de la Lituanie doivent être largement informés de ce qu'impliquera pour eux l'adhésion de leur pays à l'UE. La constitution d'une opinion publique bien informée sur l'Union et sur ce qu'implique l'adhésion est un aspect important de la préparation à cette démarche. Une telle préparation à l'adhésion est plus lourde pour les pays d'Europe centrale et orientale qu'elle ne l'a été pour les vagues précédentes d'adhésions, dans la mesure où les pays en question avaient des relations plus étroites avec l'UE, et des citoyens qui avaient été l'objet de campagnes d'information organisées par les partisans et les adversaires de l'adhésion.

La Coordination est fondamentale

Il est clair qu'une stratégie de communication cohérente est nécessaire et qu'elle doit être mise en place en 1998. Cette stratégie doit être en mesure d'améliorer la sensibilisation des Lituanais aux questions qui se rapportent à l'UE et de montrer les avantages et le sens plein du processus d'intégration à l'UE. Mais il est avant tout nécessaire de disposer de structures de coordination et de travail convenables, qui seules permettront la mise en œuvre sans heurt de la campagne d'information. Il est capital d'énoncer un message commun, de mettre en œuvre d'une manière cohérente le travail d'information, et d'assurer une coordination étroite des relations au sein de l'administration, et entre l'administration et les responsables politiques du pays.

La stratégie d'information doit recevoir une approbation politique. Dans ces conditions, un plan d'action doit être rédigé pour sa présentation au niveau politique. Ce plan servira ensuite de leur mémoire de présentation pour les agences professionnelles de relations publiques et de publicité, pour préciser les objectifs de leur travail de communication. Le plan devra, ensuite, être présenté dans sa forme



Image: Rand/Jeune: Romero

définitive aux responsables politiques par les agences sélectionnées. Par conséquent, le Gouvernement ne devrait énoncer que des orientations générales et stratégiques, et en confier la mise en œuvre à des agences professionnelles.

Les principaux objectifs de la campagne sont : 1) de communiquer aux responsables politiques des informations bien préparées et cohérentes sur les activités et les politiques de l'UE ; et 2) d'informer le grand public sur les avantages de l'adhésion à l'UE.

“Il est...nécessaire de disposer de structures de coordination et de travail convenables, qui seules permettront la mise en œuvre sans heurt de la campagne d'information.”

La communication d'informations aux responsables politiques comporte la préparation d'argumentaires, qui permettent de garantir que les messages transmis par les personnalités politiques sont cohérentes. Parmi les tâches

particulières qui doivent être accomplies en ce domaine, on relèvera la nécessité d'analyser la tradition et les coutumes politiques d'en appeler à la population ; d'étudier et d'évaluer la manière selon laquelle les groupes cible recevront les messages ; et de mettre au point l'approche, une méthodologie cohérente et un plan précis pour les messages à diffuser auprès des hommes politiques.

Pour atteindre le public à travers les médias de masse, il est nécessaire d'analyser les informations, ainsi que les enquêtes, qui se rapportent à l'attitude de l'opinion publique envers l'UE. Les règles suivant lesquelles les informations seront diffusées à travers les médias sélectionnés doivent être choisis et préparés ; il convient également de fixer les matériels publicitaires et d'information qui devront être publiés dans les médias.

Il sera nécessaire de préparer la campagne en fonction de différents groupes sociaux qui seront affectés par l'adhésion de la Lituanie à l'UE (par exemple, les agriculteurs et les étudiants). D'une manière plus générale, la mise en œuvre de la campagne doit être prévue, de même que le contrôle de son impact sur la population en termes d'intérêt général pour les questions qui se rapportent à l'UE.

stratégie d'information sur l'UE

Etablir une différenciation entre les groupes cible

Il conviendrait que, pour les années 1998 et 1999, la stratégie de l'information privilégie les institutions de l'Etat, les municipalités, les médias de masse, les responsables politiques, les personnes qui influencent l'opinion publique, et les organisations non gouvernementales les plus influentes. A partir de l'an 2000, le centre d'intérêt devrait se reporter sur la population de la Lituanie, et en particulier sur ceux qui n'ont pas d'avis précis sur l'adhésion à l'UE.

Le programme de sensibilisation du grand public aux questions qui touchent à l'UE doit être mis en œuvre en présentant des informations qui répondent aux besoins des différents groupes sociaux. L'accent doit être mis sur la population rurale, sur les personnes qui n'ont pas reçu d'éducation supérieure, la jeunesse, les femmes et les chômeurs. Il est important de mettre en place une structure décentralisée pour la présentation des informations et la continuité des opérations de communication sur les questions qui touchent à l'UE. Celles-ci, en termes d'organisation, devraient couvrir toutes les régions du pays, sans omettre les institutions municipales de ces régions.

Les Outils de communication

La campagne d'information diffusera ses messages de manière directe et indirecte. Dans le premier cas, il y aura des réunions entre les responsables du gouvernement et le public, des débats, des séminaires, des conférences, des concours, des activités culturelles, des programmes éducatifs et une ligne téléphonique spéciale. Parmi les moyens indirects utilisés par la campagne, on prévoit la préparation des matériels d'information pour les médias, des consultations et des séminaires pour les journalistes spécialisées dans les questions de l'UE, des programmes de télévision et de radio, des films, des clips vidéo, des pages consacrées à l'UE dans la presse, des publications sur l'UE, des recherches universitaires et la présentation des faits les plus récents sur l'Internet.

La campagne d'informations proposera des forums, des débats et des réunions entre le

public et les responsables des départements de l'intégration européenne dans les différents ministères. Ce type de réunion a déjà été organisée à Vilnius, Siauliai et Klapeda. Au cours de telles réunions, les responsables des affaires européennes ont présenté les différents aspects de l'intégration européenne, et expliqué l'impact que pouvait avoir l'appartenance à l'UE sur la vie quotidienne des gens. En outre, des programmes spéciaux de qualification seront organisés pour les journalistes, les responsables et les étudiants.

Il existe encore très peu de publications en langue lithuanienne consacrées aux questions européennes. La Commission européenne a traduit plusieurs publications sur l'UE, et de son côté, le Centre pour les Etudes sur l'Intégration européenne prépare de publications, des traductions et du matériel d'information relatif à différentes conférences internationales. Il reste, cependant, un besoin pour plus de traductions, de revues et de brochures spécialisées qui présenteraient de manière succincte et vivante les structures et l'organisation de l'UE de même que les avantages du processus d'intégration.

“Quelle que soit la date du début des négociations pour l'adhésion à l'UE, les citoyens lithuaniens doivent être constamment et systématiquement informés au sujet du processus d'intégration à l'Europe.”

Le Rôle des média de masse

Les média de masse joueront un rôle important dans l'information de la société au sujet de l'UE. Deux nouveaux programmes de télévision “L'Horloge de l'Europe” et “Le pays : Europe” font clairement apparaître que la télévision prend une part de plus en plus active à ces processus.

La société lituanienne est intéressée par les nouvelles portes qu'ouvre la perspective de l'adhésion à l'Europe, de même qu'elle l'est par les affaires, l'industrie, l'agriculture et les styles de vie des Etats membres de l'UE, ou par les relations bilatérales qu'entretient la Lituanie avec les Etats membres de l'UE. Les stations régionales de télévision devront être impliquées dans la campagne d'informations, et il peut être envisagé de mettre en place une ligne téléphonique spéciale, comme cela a été fait avec succès en Autriche. Ce type de service téléphonique peut être géré par des étudiants, pourvu qu'ils participent régulièrement à des séances d'information animées par des experts, et il permet de répondre aux questions que se pose le public au sujet de l'UE. Une fois par mois, des responsables du Gouvernement pourraient animer des discussions sur la ligne téléphonique spéciale. Ce type de dialogue spécial pourrait répondre aux besoins nés de la campagne d'informations parce qu'il donnerait un aperçu des questions les plus fréquentes, des problèmes posés et des opinions les plus généralisées parmi le public.

L'Amélioration de la coordination en matière d'information

La tâche de fournir des informations au grand public et d'organiser des débats sur les démarches en cours de manière à être compris de tous est immense, et elle ne pourra être menée à bien que grâce à l'effort commun de toutes les institutions déjà impliquées dans ces activités. Il doit être précisé, cependant, que jusqu'à ce jour les activités ont été insuffisamment bien coordonnées. Quelle que soit la date du début des négociations pour l'adhésion à l'UE, les citoyens lithuaniens doivent être constamment et systématiquement informés au sujet du processus d'intégration à l'Europe. ♦

Ruta Duobaitė est Cadre supérieur responsable de la Politique de l'information au ministère des Affaires européennes de la Lituanie. Elle peut être contactée à Vilnius au tél. : (370.2) 25.08.31 ; fax : (370.2) 61.21.78 ; e-mail : ruta@www.erm.lt.

L'Administration publique dans la presse

Une Aide de l'UE la Republika Srpska

Le Conseil de l'UE a adopté une décision commune d'action dont l'objet est d'apporter une assistance rapide et à court terme au Gouvernement de la Republika Srpska. Un budget plafonné à 6 M€CU est rendu immédiatement disponible dans un compte spécial ouvert et géré par le Bureau du Haut Représentant afin de permettre au Gouvernement de commencer à travailler de manière efficace. Ce financement a pour but de permettre le financement pour une durée limitée des salaires des fonctionnaires; la préparation d'une structure budgétaire cohérente et transparente ; la mise en place d'un tarif douanier commun avec la Bosnie Herzégovine ; et la soumission au Parlement d'un projet de loi sur la réforme des tarifs douaniers et des taxes sur les ventes. Source : Agence Europe.

Les Bulgares estiment que la corruption est largement répandue

Une enquête d'opinion réalisée sur les citoyens bulgares par le Centre des Etudes démocratiques fait apparaître que la conviction est générale que les responsables bulgares sont corrompus. Quatre-vingt six pour cent ont répondu qu'il est nécessaire de payer un pot-de-vin pour être soigné correctement. Soixante-quatorze pour cent ont répondu que les douaniers acceptent facilement des pots-de-vin, 63 pour cent ont désigné les juges et 56 pour cent ont désigné la police comme étant coupables de corruption passive. Cinquante-sept pour cent des personnes interrogées estimaient que "c'est une perte de temps" de dénoncer des cas de corruption, et 31 pour cent ont déclaré que le versement de pots de vin était "mal, mais inévitable." Source : AFP, via RFE/RL Newline.

La Bulgarie approuve la réorganisation de l'administration

Le Gouvernement de la Bulgarie a donné son approbation aux principes de base du nouveau système de l'administration de l'Etat. Afin de combattre la corruption, ils définiront clairement les droits, les obligations et les pouvoirs des fonctionnaires et exigeront plus de transparence dans leurs activités.

Pour atteindre ces objectifs, le Gouvernement, selon une déclaration de Mario Tagarinski, ministre de l'Administration de l'Etat, aura recours à des lois du Parlement sur la structure de l'administration publique et à l'accès à l'information, de même qu'à des amendements à une loi déjà en vigueur sur la passation des marchés publics de l'Etat et des municipalités. "Nous avons mené à bien une analyse approfondie sur les structures existantes de l'administration et nous avons cerné les principaux problèmes qui se posent -- le manque de motivation parmi les fonctionnaires, des méthodes de contrôle coercitives et un manque de coordination," a-t-il précisé. Les premiers efforts seront consacrés à l'élaboration d'un cadre juridique adéquat, et pouvant servir de base à un système administratif moderne. La seconde priorité sera de bâtir un système d'information et de communication interne, et de mettre en place des structures organiques dont les pouvoirs et les obligations soient clairement définies.

Un autre volet important du nouveau système mis en place pour l'administration de l'Etat, consiste dans la séparation de la responsabilité politique du pouvoir exécutif de la responsabilité exercée au niveau de l'administration de l'Etat, pour la mise en œuvre des décisions prises par le niveau

politique de l'exécutif. "Ceci conduira à une véritable 'dépolarisation' de l'administration de l'Etat et à l'accroissement de la motivation de ceux qui travaillent dans l'administration publique," a encore déclaré le Ministre. Un nouveau système de qualification professionnelle et de contrôle est mis en place pour améliorer l'administration. "Nous souhaitons que les fonctionnaires aient un sentiment accru de sécurité, de manière à accroître leurs performances", a-t-il ajouté. La stratégie envisage le développement de l'écoute des réactions du public, et la mise en place d'un contrôle public sur l'administration. La stratégie envisage également la création de structures plus efficaces, y compris un système de contrôle interne permettant de contrôler la performance des fonctionnaires. Source : Nikolay Staykov, Daily News (Bulletin informatisé basé à Sofia).

La Lituanie supprime des ministères

La Seimas a approuvé par un vote la suppression du ministère des Communications, du ministère de la Construction et du Développement urbain, et du ministère des Affaires européennes. Il est envisagé qu'une commission spéciale, travaillant sur les questions relatives à l'Union européenne, soit placée sous l'autorité du Premier Ministre et soit chargée des fonctions précédemment gérées par le ministère des Affaires européennes. Source : Rokas M. Tracevkius, *The Baltic Times*.

Les lecteurs sont invités à soumettre les informations relatives à l'administration publique dans les pays d'Europe centrale et orientale au Rédacteur, PMF/TGP, SIGMA-OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France; fax : (33.1) 45.24.13.00; e-mail: sigma.contact@oecd.org.

“ Les plaintes devront être rédigées par écrit à l'intention de la direction et déposées dans le réceptacle installé à cet effet dans l'entrée, et qui est régulièrement vidé par le responsable de la collecte des ordures. ”

George Robey, acteur britannique, 1869-1954, connu dans les cabarets sous le nom de "Prime Minister of Mirth" (Premier Ministre de la hilarité).

L'Etablissement de la légitimité dans une démocratie représentative : Le cas de la Bulgarie

Démocratie et représentation politique en Bulgarie, 1998, Nadège Ragaru, Centre d'Etudes et de Recherches Internationales

La manifestation populaire qui a secoué la Bulgarie en janvier 1997 a révélé la fragilité dont peut être affectée la légitimité d'une démocratie représentative dans un régime post communiste. Si la représentation politique est un paramètre souvent négligé par les études sur la transition dans les pays d'Europe centrale et orientale, elle est pourtant un lieu privilégié pour l'évaluation du progrès de l'affermissement de la démocratie.

Cette étude s'emploie à montrer comment se développent les relations entre les gouvernants et les gouvernés, et fait ainsi

apparaître les paramètres qui permettent de faire entrer la démocratie dans les mœurs. L'auteur étudie avec un soin particulier les aspects sociaux de la représentation en s'efforçant de préciser ce que les citoyens attendent de leurs dirigeants, et elle s'attache à faire apparaître les bases symboliques et matérielles sur lesquelles les électeurs et les élus construisent leurs interactions.

Dans un pays où la différenciation des intérêts économiques et leur encadrement par les partis politiques ont été entravés par la lenteur des réformes de structure, les connexions politiques n'ont pas toujours été élaborées à partir d'une évaluation

rationnelle de leurs choix de la part des électeurs. Alors que la politique est supposée se plier, d'une manière générale, aux attentes du client, l'auteur affirme qu'en Bulgarie, elle a été rejetée dans une sphère lointaine et corrompue. Dans un contexte où les responsables politiques n'ont bénéficié que d'une légitimation politique réduite, l'incapacité d'assurer une distribution économique et sociale constitue une menace pour les relations de représentation. ♦

Démocratie et représentation politique en Bulgarie. Les cahiers du CERI No. 19, 1998, 52 pages. A commander auprès de : Rachel Bouyssou, 4, rue de Chevreuse, 75006 Paris, France. En langue française uniquement.

EN ENCADRÉ :



UN RÉSUMÉ DES ARTICLES ET PUBLICATIONS RÉCENTS

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

Publications SIGMA

Document SIGMA No. 24 : *Les pratiques en matière de contrôle des banques centrales*, 1998, 78 pages.

Document SIGMA No. 25 : *Public Opinion Surveys as Inputs to Administrative Reform*, 1998, 120 pages. A paraître en français

A commander auprès de : Services d'information SIGMA-OCDE, 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. Les publications SIGMA sont également disponibles gratuitement sur l'Internet à l'adresse : <http://www.oecd.org/pumalsigmaweb>.

Publications PUMA

Etude hors série No. 21 : *La détermination des rémunérations dans le secteur public : une comparaison France-Italie*, 76 pages. FF 60.

Etude hors série No. 22 : *La facturation des services publics aux usagers : principes directeurs et études de cas*, 110 pages. FF 85.

A commander auprès de : Services de publications, OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél : (33.1) 49.10.42.83 ; fax : (33.1) 42.10.42.76 ; e-mail : sales@oecd.org.

AUTRES PUBLICATIONS

BREMMER, Ian et Ray TARAS. *New States, New Politics : Building Post-Soviet Nations*, 1997, 743 pages. A commander auprès de : Cambridge Univ. Press, The Pitt Bldg., Trumpington St., Cambridge CB2 1RP, RU.

Commissariat à la réforme de l'Etat (France). *Développer la qualité du service - Charte qualité et engagements dans les services publics*, 1997, 108 pages. A commander auprès de : La Documentation française, 29 Quai Voltaire, 75007 Paris, France. Fax: (33.1) 40.15.72.30. Non traduit en anglais.

CRAIG, Thomas W. "Maintaining and Restoring Public Trust in Government Agencies and Their Employees," *Administration and Society*, Vol. 30, No. 2, 1998, pp. 166-193.

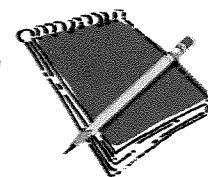
DEN BOER, Monica, ed. *Schengen, Judicial Cooperation and Policy Coordination*, 1997, 240 pages. A commander auprès de : EIPA, POB 1229, 6201 BE Maastricht, Pays Bas. Tél : (31.43) 329.63.22 ; fax : (31.43) 329.62.96.

DE SENARCLENS, Pierre. "Governance and the Crisis in the International Mechanisms of Regulation," *International Social Science Journal*, Vol. 50, No. 1, 1998, pp. 91-104.

KICKERT, Walter J. M., ed. *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, 1998, 302 pages. A commander auprès de : EE Publishing, 8 Landsdown Pl., Cheltenham Glos GL50 2HU, RU. £49.95.

MINEHAN, Maureen. "International Attention turns to Corruption," *HRMagazine*, Vol. 43, No. 4, 1997, p. 152.

Un Journal hongrois commente le code d'éthique de la fonction publique



A l'occasion d'une réunion d'employés de l'Etat consacrée à l'adoption d'un code d'éthique des fonctionnaires, le quotidien de Budapest Magyar Nemzet a publié un entretien avec István Zsuffa, Secrétaire d'Etat, ministre de l'Intérieur hongrois. Ci-dessous, PMF présente une version revue par notre rédaction de cet entretien mené par Tibor Moldoványi.

Une conférence sur l'administration et l'éthique a été ouverte aujourd'hui à l'Académie des Sciences de la Hongrie. Des représentants de l'administration s'interrogeront sur le contenu qui doit être celui d'un code d'éthique de la fonction publique. La Loi sur la Fonction publique, adoptée en 1992, exigeait la rédaction de ce code. Les débats de cette conférence, organisés par l'association des fonctionnaires et le ministère de l'Intérieur, sera probablement consacrée à la manière de fixer des normes et d'imposer leur respect.

Magyar Nemzet : *A qui appartient-il de rendre une décision sur le code d'éthique des fonctionnaires ?*

István Zsuffa : Une question posée est précisément de savoir à qui il appartiendra de prendre une décision sur la définition des normes éthiques et se prononcer sur leur forme définitive. Si le Gouvernement adopte le code, le résultat sera que le texte aura plus une valeur de norme juridique que de norme éthique. Beaucoup de fonctionnaires ne sont membre d'aucun syndicat. L'Association des fonctionnaires est un organisme qui représente des intérêts professionnels, à l'instar des syndicats, et elle n'est habilitée ni à prendre des décisions contraignantes, ni à en imposer le respect. De mon point de vue, seul le consensus des organismes concernés peut fonder un code d'éthique pour les fonctionnaires. Beaucoup de questions restent cependant sans réponse, et par exemple : qui sera responsable de gérer le code, et qui aura la capacité de décider en cas de contestation ?

Magyar Nemzet : *Constatant que la corruption gagne de plus en plus de terrain dans la société, convient-il que le code d'éthique s'applique également à l'acceptation de cadeaux ?*

István Zsuffa : Sans aucun doute. La possibilité d'accepter des cadeaux doit être couverte, parce que la corruption constitue une menace importante pour l'ensemble du système administratif. Il est certain que la corruption n'est pas un phénomène particulier à la Hongrie. La menace de la corruption doit être combattue partout où des personnes ou des organismes disposent du pouvoir et peuvent décider sur des questions concrètes, impliquant des droits et des obligations. Il reste qu'en soi, la corruption n'appartient pas tant au domaine de l'éthique que du droit pénal. Ces deux systèmes de normes se recoupent en certains cas. Si les pots de vin sont inacceptables du point de vue de l'éthique, ils sont, en même temps, du point de vue du droit, considérés comme des actes criminels. Dans ces conditions, le code d'éthique des fonctionnaires ne fera pas de la corruption une matière criminelle, mais il permettra certainement de clarifier ce qui constitue des cas extrêmes. Une enveloppe pleine de billets de banque, glissée dans la poche d'une personne est clairement un cas de corruption. Mais peut-on considérer comme un acte criminel le fait d'accepter un calendrier à la fin de l'année ? Pour que la justice soit mise en œuvre, il faut que le caractère, le sujet et les limites des cadeaux soient précisés. Ces points sont réglementés de manière précise dans beaucoup de pays à l'étranger.

Magyar Nemzet : *Un point du projet de code préparé par l'Association des fonctionnaires concerne la question de la neutralité politique. Tous les quatre ans, la question de la loyauté refait surface et des bruits circulent au sujet d'une éventuelle opération de nettoyage.*

István Zsuffa : La loi qui fixe le statut juridique des fonctionnaires énonce le principe suivant lequel les fonctionnaires doivent être politiquement neutres dans l'exercice de leurs activités professionnelles et qu'ils doivent être loyaux au gouvernement au pouvoir. La neutralité et la loyauté sont à la base d'une carrière dans l'administration publique. Dans l'intérêt des fonctionnaires, ces deux notions doivent être bien expliquées dans le code d'éthique. De cette manière, la profession peut être protégée contre une opération de nettoyage au lendemain d'une élection, qui serait absolument inacceptable et destructrice. Les conditions précisant qui

peut être chargé d'une fonction sont fixées par des règles professionnelles très strictes, ainsi que par des décrets du gouvernement. Elles ne peuvent pas être influencées par des critères politiques. Au cours de ces dernières neuf années, il est devenu clair que, de fait, la plupart des fonctionnaires sont politiquement neutres et loyaux vis à vis du pouvoir établi. Des problèmes se posent lorsque des fonctionnaires souhaitent présenter leur candidature à des postes électifs municipaux ou parlementaires. Le carrefour intérêt-réconciliation des fonctionnaires a adopté un code de conduite il y a environ quatre ans. Toute autre indication devrait être fournie par le code d'éthique. ♦

Tibor Moldoványi peut être contacté au Magyar Nemzet au tél. : (36.1) 344.25.00; fax : (36.1) 344.36.51.

Les Ministres de l'OCDE sur la gouvernance

La communiqué de presse établie après la réunion annuelle du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres, les 27 et 28 avril 1998, a traité de plusieurs domaines de la gestion publique :

"les événements récents (en Asie) ont confirmé qu'une bonne gestion des affaires publiques et des politiques structurelles efficaces...de même que des politiques macroéconomiques stables fondées sur des finances publiques saines et transparentes et sur la maîtrise de l'inflation sont déterminantes pour la performance économique, l'emploi, la cohésion sociale et un fonctionnement harmonieux de l'économie mondiale" (para 2). "Les Ministres notent aussi que la qualité de la gestion publique est essentielle à un gouvernement efficace et ils encouragent la réalisation d'analyses comparatives dans ce domaine. Ils se félicitent de l'adoption récente de la Recommandation de l'OCDE sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public et demandent un rapport sur cette question en 2000" (para 19). "Les Ministres réaffirment l'importance de la réforme de la réglementation pour le renforcement de la croissance et de l'efficacité économiques et de la capacité d'adaptation des économies. Le lancement d'examen par pays...contribuera aux efforts des pays Membres à cet égard" (para 20).

Les Pays baltes participent à un programme du RU

par Clive Parry



Clive Parry

Le Programme pour le Développement de l'Administration dans les États baltes (PADBAS), auquel le British Council apporte son soutien, forme des fonctionnaires en Estonie, en Lettonie et en Lituanie.

En octobre 1991, le Royaume-Uni a lancé "Investisseur en personnes", une norme nationale pour la formation et le développement. Cette initiative offre une structure pour les employeurs du service public comme du secteur privé, permettant de mettre en concordance le développement de leurs ressources humaines et leurs objectifs dans le domaine de l'organisation et celui de leurs affaires. La norme est fondée sur quatre principes de base :

- un engagement public du sommet de la hiérarchie d'offrir à tous les employés un développement dans le contexte des objectifs de l'entreprise ;
- un examen régulier des besoins de tous les employés en matière de formation et de développement ;
- la mise en œuvre d'activités de formation et de développement des personnes depuis leur recrutement et tout au long de leur carrière ; et
- l'évaluation des investissements en formation, à la fois pour juger des résultats obtenus et pour en améliorer l'efficacité future.

Je suis convaincu que ces quatre principes sont aussi valides dans le secteur public

qu'ils le sont dans le secteur privé, et, sans aborder la question d'une norme nationale, ils sont aussi applicables aux services publics des autres pays qu'ils le sont dans le Royaume-Uni.

Un Catalyseur pour le changement

Notre Gouvernement actuel, autant que celui qui l'a précédé sont tellement engagés dans le programme "Investisseurs en personnes" qu'ils se sont donnés pour objectif de faire en sorte qu'en l'an 2000, toutes les organisations centrales soient désignées comme des "Investisseurs en personnes". Cette décision est, pour l'essentiel, due aux résultats impressionnants qu'ont obtenus les organisations qui sont devenues "Investisseurs en personnes". Les plus fréquemment cités sont les suivants :

- un meilleur système de formation, reposant sur une meilleure définition des besoins en formation et de meilleurs audits de formation ;
- de meilleurs résultats en termes de force de travail, c'est-à-dire des employés plus compétents, une plus grande motivation et un meilleur état d'esprit du personnel, et une plus grande implication de leur part ;
- de meilleures performances pour l'entreprise, que ce soit en termes d'une image externe qui est améliorée, ou plus directement, en termes de résultats financiers (comprenant à la fois la rentabilité et l'efficacité), de produits de meilleure qualité, et des niveaux plus élevés de satisfaction des clients ; et enfin
- un meilleur système de gestion, en termes de procédures et de systèmes de communication sur les lieux de travail.

La norme a également prouvé son utilité en faisant fonction de catalyseur du changement et en fournissant des termes de comparaison extérieurs dans l'effort fait pour améliorer les performances.

Application aux États baltes

Le programme PADBAS offre une formation personnalisée et des possibilités de développement au RU pour des hauts fonctionnaires estoniens, lettons et lituaniens. En Estonie, nous

souhaitons développer les compétences et permettre des perspectives d'ouverture professionnelle aux personnels de l'Agence d'investissement de l'Estonie et de la mairie de Narva. En Lettonie, nous avons aidé à mettre en place une structure de compétence pour les hauts fonctionnaires et nous contribuons actuellement à l'effort fait pour relever les carences dans le système de formation actuellement en place.

Toutes ces activités, qui, dans différents ministères, comprennent une série de projets de même orientation, ont pour objectif d'améliorer la qualité de l'administration publique dans les pays auxquels le programme est destiné en investissant dans les personnes qui les font fonctionner. Nous en sommes, à présent, au delà de la moitié de la durée de vie prévue pour ce programme, et je suis heureux de pouvoir dire que l'ensemble des échos que nous avons reçus, à cette date, à son sujet est réellement très positif.

Tous, nous souhaitons faire de nos services publics des organisations du plus haut niveau, eu égard à ce qui se fait dans le monde. Des recherches effectuées au RU en 1994, ont mis à jour un certain nombre de caractéristiques qui distinguent les organisations véritablement performantes de celles qui entrent dans la moyenne. Ces organisations ont, en général, des meneurs qui se font les avocats du changement, établissent des objectifs et sont ouverts aux remarques de toutes les parties intéressées ; ils apprennent constamment des autres ; et ils ont un esprit novateur, constamment soucieux de mettre en œuvre de nouveaux moyens de faire les choses, en exploitant les technologies et technologies nouvelles. Il s'agit là précisément des domaines dans lesquels nous travaillons, avec nos partenaires estoniens, lettons et lituaniens dans le cadre de PADBAS. ♦

Clive Parry, Chef de l'unité pour le service public international, Cabinet Office du RU, est le directeur technique de PADBAS. Il peut être contacté à Londres au tél. : (44.171) 270.64.60 ; fax : (44.171) 270.58.85 ; e-mail : ipsu@gt.net.gov.uk.

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 non-membres 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'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, l'ancienne 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 : Les Stratégies de Développement de l'Administration Publique; l'Elaboration, la Coordination et la Réglementation des Politiques; la Gestion du Service Public; le Contrôle de l'Administration, le Contrôle Financier et l'Audit de l'Etat. 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 évènements



8-9 août 1998, Oxfordshire, Angleterre. « Third International Workshop of Parliamentary Scholars and Parliamentarians » (Organisé par le « Research Committee of Legislative Specialists » et le « Centre for Legislative Studies », Université de Hull). Contacter : Research Committee of Legislative Specialists, Dr. D. Longley, Department of Government, Lawrence University, Appleton, WI 54912, USA. Tél : (1.920) 832.66.73 ; fax : (1.920) 832.69.44 ; e-mail : PowerLDL@aol.com. En anglais.

7-11 septembre 1998, Paris, France. 24ème Congrès des Sciences administratives sur : « Le citoyen et l'Administration publique. » Contacter : IAS, Bruxelles, Belgique. Tél : (32.2) 538.91.64 ; fax : (32.2) 538.91.64 ; e-mail : toda3347@euronet.be. En anglais et en français.

14-17 septembre 1998, Paris, France. Conférence annuelle de IASIA sur « Ecoles et Instituts d'Administration : Agents d'une amélioration et d'un changement dans la gestion des ressources humaines ». Contacter : IAS, Bruxelles, Belgique. Tél : (32.2) 538.91.64 ; fax : (32.2) 538.91.64 ; e-mail : toda3347@euronet.be.. En anglais et en français.

14-17 septembre 1998, Paris, France. Conférence annuelle de EGPA sur « La modernisation de l'Etat pour le citoyen : Des nouveaux modèles européens ». Contacter : IAS, Bruxelles, Belgique. Tél : (32.2) 538.91.64 ; fax : (32.2) 538.91.64 ; e-mail : toda3347@euronet.be. En anglais et en français.

22-25 septembre 1998, Maastricht, Pays Bas. Séminaire sur « Comités et comitologie dans le processus politique. » Contacter : W. Veenman, EIPA, POB 1229, 6201 BE Maastricht, Pays Bas. Tél. : (31.43) 329.62.22 ; fax : (331.43) 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 précisions sont fournies directement par l'organisateur qui peut être contacté pour de plus amples renseignements. Si votre organisation prévoit un évènement pouvant intéresser les lecteurs de la Tribune de la Gestion Publique, prière de communiquer les informations à SIGMA (adresse en page 2). Un calendrier plus complet des évènements pourra être trouvé à : <http://www.ocde.org/pumalsigmaweb>.