

SIGMA

T G P

Tribune de la Gestion Publique

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

Le "bug informatique"
du millénaire

L'action internationale
contre la corruption

Avoir raison des difficultés
de mise en oeuvre

Un comité de la Hongrie
facilite l'accès à
l'information

Se doter des institutions nécessaires pour améliorer les systèmes de gestion publique

Si, pour assurer le succès de leur candidature à l'Union européenne, les pays candidats doivent adopter l'*acquis communautaire*, ils doivent également le mettre en oeuvre et le faire respecter. En d'autres termes, il leur faudra consentir un lourd investissement dans une administration professionnelle. Les pays candidats et la Commission européenne en sont actuellement à la phase d'examen méthodique de leur processus d'adhésion. Cette étape permettra d'approfondir l'analyse faite par la Commission à l'occasion de son *avis*, et elle aura pour objet autant la conformité de la loi à l'*acquis* que la capacité des institutions à le mettre en oeuvre. Elle fera apparaître dans toutes ses implications, l'ampleur du travail à accomplir.

La dépendance mutuelle

Chaque Etat Membre doit pouvoir compter sur les performances administratives de tous les autres. Le fonctionnement du marché intérieur dépend de la qualité des institutions administratives nationales. L'adhésion des pays candidats, dont les administrations sont grevées du poids de leur histoire récente, pose un problème nouveau et délicat pour l'Union. La qualité de l'administration sera, sans aucun doute, considérée comme un élément-clé pour les négociations. Si l'examen systématique peut permettre de vérifier l'existence d'une institution de mise en oeuvre, il lui est plus difficile de juger de sa performance actuelle ou potentielle.

Le cadre de référence utilisé pour l'examen systématique est l'*acquis communautaire*, qui correspond aux besoins d'une économie ouverte. Il a fallu des décennies pour le construire, avec la participation sans réserve des administrations très complexes des Etats Membres, et ces dernières ont elles-même évolué en suivant l'évolution de l'*acquis*. L'*acquis* est, pour l'essentiel, de nature sectoriel. Il n'est pas directement concerné par les critères d'analyse de base de l'administration, qui peuvent être la fiabilité ou l'efficacité.

Un effort tout particulier sera nécessaire

Les programmes nationaux qui ont été lancés pour l'adoption de l'*acquis* et les examens systématiques

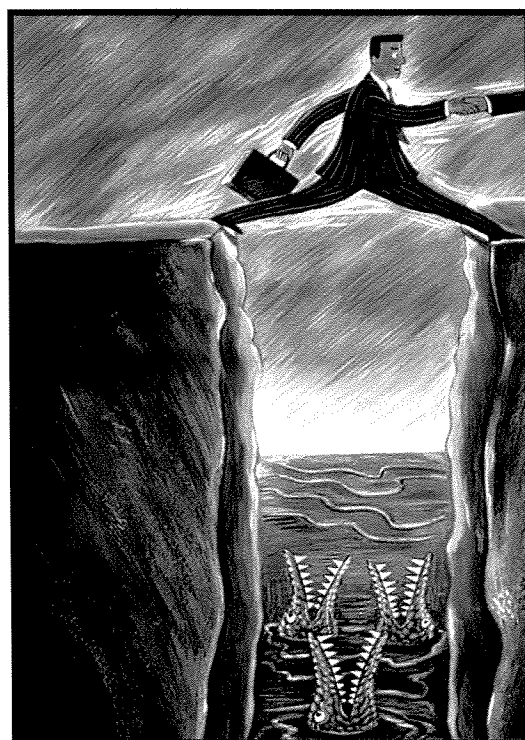


Image: Bank/Panda Hamilton

sont moins ambitieux que ne le sont les "critères de Copenhague", ou que les programmes nationaux de réforme. Pour que le processus d'élaboration des institutions fasse droit à la nécessité d'améliorer les systèmes de gestion publique, il sera nécessaire de consentir un effort tout particulier. A défaut de cet effort, l'écart existant entre les normes juridiques et la capacité de les mettre en oeuvre puis d'en imposer le respect selon les normes en vigueur dans le reste de l'UE risque de se creuser.

Certains aspects de l'amélioration de ces systèmes, tels que le renforcement de la cohérence et de la coordination des politiques, la formation du personnel, ou la mise en place des mécanismes de contrôle et la création de systèmes transparents de passation des marchés publics, seront abordés avec plus de précision dans l'article qui commence en page 4. Ces questions étaient au coeur des échanges entre les praticiens de l'administration publique qui ont participé à la réunion annuelle du Groupe de Liaison SIGMA en juin 1998. (Voir "Dans le point de mire de la Tribune"). ♦

Dossier

Les praticiens
réfléchissent sur les
besoins créés par
l'adhésion à l'UE

Vol. IV - N° 4
juillet/août 1998

Phare



TGP est publié six fois par an par SIGMA, Programme de soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de 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

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 du Service des Publications, OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Tribune de la Gestion Publique est imprimée sur papier recyclable.

Le site Internet de SIGMA se développe

Depuis plus de deux ans, le site Internet de SIGMA propose le texte intégral des publications de SIGMA, des informations sur les conférences et les séminaires dont on annonce la tenue, des liens avec d'autres sites Internet, et des informations sur le Programme SIGMA. Le site est ainsi le moyen moderne qui permet la diffusion des informations comparées dont ont besoin les praticiens de l'administration publique.

En gardant à l'esprit que l'environnement de la réforme de l'administration publique est en constante mutation, et qu'un nombre toujours croissant de personnes a recours à l'Internet, nous ajoutons beaucoup de nouvelles pages au site SIGMA. Ce faisant, nous tirons avantage de la nature interactive et dynamique du World Wide Web, qui permet des ajouts rapides et des mises à jour régulières. Parmi les nouveaux documents présentés sur le site, retenons les profils des centres de gouvernement, et plusieurs pages consacrées à l'audit et au contrôle financier.

Le document Internet disponible sur le site SIGMA, Profils des centres de gouvernement, a été préparé par les autorités nationales avec la collaboration de SIGMA. Les profils font apparaître l'architecture des centres de gouvernement et les procédures de coordination et de prise de décisions dans les pays d'Europe centrale et orientale. Les pages consacrées à l'audit et au contrôle financier, qui seront présentées dans les mois à venir, faciliteront les échanges d'informations et d'expériences entre les auditeurs et les fonctionnaires responsables du contrôle financier. Ces pages auront pour objet des activités récentes, telles que la réunion des présidents des institutions suprêmes de contrôle financier (ISC) d'Europe centrale et orientale et de la Cour des comptes européenne qui s'est tenue en mars dernier (Voir page 12). Elles offriront également des liens vers des sites Internet utiles, tels que ceux des ISC et d'autres organismes financiers dans les Etats Membres actuels et futurs de l'UE.

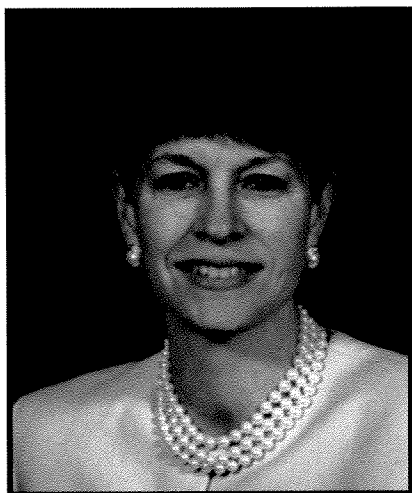
Laurie Chamberlain, responsable du site SIGMA

TABLE DES MATIERES

• <i>La Gestion publique dans les pays de l'OCDE</i> L'An 2000 : un problème qui menace de chaos les gouvernements	3
• <i>Prendre les rênes en main</i> Résoudre les difficultés de mise en oeuvre et gérer la réforme	4
• <i>L'éthique dans la fonction publique</i> Une action internationale plus vigoureuse contre la corruption	6
• <i>Dans le point de mire de la Tribune</i> Les Praticiens réfléchissent sur les besoins que fera naître l'adhésion pour les administrations Gérer l'assistance pour l'édification de l'appareil institutionnel	8 9
• <i>Aux avant-postes de la réforme</i> Les Autorités régionales hongroises ouvrent un centre qui facilitera l'accès aux informations administratives	10
• <i>La gestion publique et l'élargissement de l'Europe</i> La CCE et les institutions suprêmes de contrôle financier renforcent leurs liens	12
• <i>Dernière heure</i> Un nouveau journal propose une vue d'ensemble sur la gestion publique Nouveautés : un choix de publications et d'articles récents	13 13
• <i>Le carnet du reporter</i> Un groupe de travail se propose de limiter l'excès de bureaucratie dans l'administration publique polonaise	14
• <i>Le coin des donateurs</i> La Finlande apporte son soutien à ses voisins en cours de transition	15
• <i>Agenda</i>	16

L'An 2000 : un problème qui menace de chaos les gouvernements

par Joanna Shelton



Photo/OCDE : Darryl Evans

Joanna Shelton

Il est de plus en plus fréquemment admis -- et craint -- que nombre de pays ne soient qu'insuffisamment préparés à l'éventualité de la panne généralisée de leurs systèmes informatiques, et aux difficultés sous-jacentes qui risquent de naître du "problème de l'an 2000". Partout, les gouvernements sont astreints à trouver des ressources dans leurs budgets déjà serrés pour financer la recherche de solutions (au moyen de programmes informatiques de correction, etc.). A défaut de mesures prises dès à présent, les gouvernements découvriront sans doute que les coûts provoqués par les pannes dans moins de deux ans dépasseront de loin les dépenses d'actions préventives lancées maintenant.

Le "Problème de l'an 2000", parfois appelé "A2K" naît du fait que la plupart des systèmes informatiques actuellement en usage sont programmés pour reconnaître des dates de calendrier en se fondant simplement sur les deux derniers chiffres de l'année. La difficulté a pour origine le fait que les premiers programmeurs avaient cherché à économiser de la mémoire en développant leurs logiciels ou en concevant les puces informatiques. A défaut de conversion, beaucoup de systèmes en usage seront dans l'incapacité de reconnaître le changement de date de l'an 2000, et interpréteront le "00" comme étant "1900".

L'évaluation du risque

Les scénarios catastrophe prévoient à l'échéance du premier janvier 2000 des

coups de courant, des pannes des systèmes de contrôle aérien, des interruptions des communications téléphoniques et des transactions financières, et des problèmes touchant aux transports, aux systèmes de santé et à différents éléments essentiels aux services de santé et de sécurité. La menace ne concerne pas seulement les logiciels informatiques et les échanges de données, mais également les puces informatiques insérées dans les circuits intégrés des systèmes de contrôle industriels comme dans les milliers d'équipements domestiques et les automobiles. Un ordinateur qui connaîtrait des difficultés dues aux dates pourrait cesser de fonctionner ou commencer à produire des informations erronées. Cela pourrait affecter l'Etat en provoquant des interruptions de services, des retards de paiements, ou des gels de transactions -- affectant les administrations des impôts, des douanes, ou entre autres, les salaires, les pensions de retraite, les avantages sociaux, les hôpitaux, les systèmes de passation de marchés.

Les analystes ont eu des difficultés à chiffrer l'importance réelle des risques. Certains experts, tels que le Gartner Group, ont estimé le coût d'une "réparation globale" à quelques 300-600 milliards de dollars (sans compter les pertes dérivées), dont la moitié correspond à la réalisation d'essais complets sur les systèmes. Les services de Standard and Poor ont chiffré les pertes subies par les Etats-Unis entre 1998 et 2001 à une somme de 119 milliards de dollars. Ces pertes correspondent à un ralentissement de la croissance, une perte de productivité et une augmentation de l'inflation. Tranchant sur ces estimations importantes, la Réserve fédérale des Etats-Unis prévoit un impact plus modeste sur l'économie des Etats-Unis et le chiffre à quelque 0.1 pour cent par an. Mais quel que soit le montant précis de cette charge, il ne fait pas de doute qu'il pourra y avoir des perturbations dans un grand nombre de domaines.

Vaincre la difficulté

Les ministres des Pays Membres de l'OCDE ont fait leur ces sujets de préoccupation. Leur communiqué d'avril 1998 fait état de leur accord sur "l'importance d'une adaptation rapide des systèmes informatiques afin d'éviter

les risques de graves perturbations que pourrait entraîner le "bug du millénaire". Ils ont proclamé leur intention de trouver une solution à cette difficulté et ont constaté la nécessité d'échanger des informations entre gouvernements et de travailler de concert avec le secteur privé, comme il convient, pour faire en sorte que le problème soit résolu en temps voulu et de manière globale. Plus récemment, au Sommet du G8, les chefs d'Etat et le Président de la CE ont convenu de la nécessité d'aborder plus directement ce problème et ont fait état de l'impréparation de la Russie à cet égard comme un sujet de préoccupation.

Autant la prise de conscience fait son chemin sur cette question, autant les problèmes qu'elle soulève au regard de la gestion publique sont considérables et ils obligeront les responsables de l'Etat à : poursuivre la sensibilisation à la fois dans les organes de l'Etat et dans le secteur public ; réaliser une évaluation précise de l'étendue du problème ; déterminer les priorités, coordonner et motiver les initiatives dans l'ensemble de l'administration publique, et attribuer les fonds nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ; organiser les bancs d'essai pour les systèmes de manière à s'assurer de leur conformité (en encourageant les entreprises à en faire autant) ; et mettre en place des plans d'urgence en prévision d'éventuelles défaillances des systèmes. Dans l'hypothèse où un gouvernement déciderait de se donner comme priorité de traiter de ses propres systèmes, il devra par la force des choses consacrer son attention à la préparation du secteur privé, dans toute la mesure où nombre de programmes de l'Etat dépendent des données et de logiciels provenant de l'extérieur de l'administration publique. Ce problème a également une composante internationale, parce que les réseaux de télécommunications, et les échanges de données ne s'arrêtent pas aux frontières nationales.

Informations et orientations

Il est heureux que des informations et des orientations permettant d'aborder ce problème soient disponibles de différents côtés.

Suite à la p.12 ►

Résoudre les difficultés de mise en œuvre et gérer la réforme

S'ils veulent devenir Membres de l'Union européenne, les pays candidats doivent adopter l'acquis communautaire, mais ils doivent également le mettre en œuvre et en imposer le respect. Ils sont donc astreints à investir massivement dans la mise en place d'administrations professionnelles qui aient la capacité de gérer le développement des institutions.

Après que les négociations ont commencé sur l'adhésion à l'Union européenne, le processus s'accélère. L'acquis communautaire tient en quelque 100 000 pages. Bien que le volet réglementaire du Programme national pour l'adoption de l'acquis (PNAA) de chaque pays soit une question prioritaire, les gouvernements doivent faire beaucoup plus que d'adopter des lois ou des règlements pour répondre aux exigences qu'implique l'adhésion.

Attention à l'écart

Au fur et à mesure où les pays candidats adoptent l'acquis, il est possible qu'apparaisse un écart avec les exigences de sa mise en œuvre. C'est ce qui peut être décrit comme un déficit entre un ensemble de normes juridiques et la capacité à les mettre en œuvre et à en imposer le respect, en conformité avec les normes européennes. Cet écart peut avoir plusieurs origines, notamment :

- le fait qu'il soit plus facile d'adopter des normes juridiques que de mettre en place des institutions efficaces pour leur mise en œuvre ;
- le système en place pour la préparation des normes juridiques peut éprouver des difficultés à prendre systématiquement en compte les considérations relatives à leur mise en œuvre, tels que la détermination et la conception des systèmes qui permettront la fourniture des prestations exigées ;
- les aspects budgétaires pourront ne pas avoir été suffisamment pris en considération lors de la préparation des normes juridiques ; et
- les lois doivent être expliquées aux fonctionnaires qui sont directement au contact des citoyens et des chefs d'entreprise.

Compte tenu de l'interdépendance provoquée par la " construction européenne ", un écart de mise en œuvre est susceptible de mettre en péril le calendrier de l'adhésion,

autant que la capacité des pays candidats à obtenir et à utiliser correctement l'assistance financière, tels que les fonds de l'UE. Mais ce n'est pas tout. L'existence d'un décalage est susceptible de favoriser la corruption, d'encourager les investissements " d'exploitation " à faible valeur ajoutée, et d'entraver le développement des échanges en économie de marché. Des institutions de mise en œuvre fragiles sont également susceptibles de réduire l'efficacité et la compétitivité économique, et priver les citoyens des services et des protections dont bénéficient les autres européens.

Un écart de mise en œuvre témoigne d'un engagement insuffisant au regard de l'état de droit, potentiellement lourd de conséquences. Les citoyens, l'administration et les agents économiques pourront ne pas bénéficier de " l'effet d'éducation civique " qui provient de la mise en œuvre des lois. Il est clair, en effet, qu'un Etat incapable de mettre en œuvre ses politiques perd de sa légitimité aux yeux de ses citoyens, et que les taux de participation politique peuvent y diminuer, offrant aux politiciens d'autres voies pour satisfaire leurs ambitions.

Les valeurs administratives partagées par toute l'Europe

Les contacts qu'entretiennent constamment entre eux les fonctionnaires des Etats Membres de l'UE et la Commission européenne, la nécessité de mettre en œuvre l'acquis à des niveaux équivalents sur l'ensemble de l'UE, et l'apparition d'un système de justice administrative à l'échelle de l'Europe ont conduit à la convergence des administrations nationales. Cet " Espace administratif européen " (EAE) est une affaire d'arrangements institutionnels, de processus et de valeurs.

Les pays candidats devront moderniser leurs administrations pour atteindre les niveaux de fiabilité de l'EAE. Ce processus consiste, en partie, à inscrire dans les institutions et les processus administratifs à tous les niveaux, certaines valeurs administratives premières, qui sont la fiabilité, la transparence, la prévisibilité, la responsabilité et l'efficacité. Ces valeurs doivent être défendues par des organismes de contrôle indépendants, par des systèmes de

justice et de sanction par les tribunaux, ou encore par l'examen par le parlement.

Les fonctions, performances et coûts

L'acquis fait naître une demande de nature fonctionnelle (telle que le besoin de contrôler que les automobiles respectent les normes en matière de pollution et soient en état de rouler sur la voie publique). Cette demande se traduit par des processus, tels que des inspections annuelles. Dans la plupart des pays Membres de l'UE, les inspections sont faites par des garages privés qui fonctionnent sous licence. Pour être en mesure d'assurer ces fonctions ou d'autre du même type, les gouvernements doivent se doter de moyens d'action appropriés. Des responsabilités doivent être attribuées à des organismes administratifs, qu'il s'agisse pour eux de s'acquitter de la tâche en question ou de contrôler la mise en œuvre par d'autres.

Lorsqu'il délègue une responsabilité, l'Etat se doit de fixer des normes de performance précisant, par exemple, la qualité exigée des tâches assurées par l'agence. Ceci implique une décision sur les mesures de performance, compte tenu des objectifs recherchés et du niveau de performance atteint. Il est également nécessaire, pour le choix d'une approche de la mise en œuvre, de prendre des décisions concernant la répartition des coûts.

La réglementation administrative impose des coûts budgétaires, qui sont payés par les contribuables, et des coûts de nature économique, qui sont payés par les entreprises et sont reflétés dans les coûts répercutés sur les consommateurs. Le budget de l'Etat, qui est limité, agit comme une incitation à transférer les coûts sur les utilisateurs ou sur d'autres niveaux administratifs, mais il n'est pas évident que ces derniers soient prêts à assumer cette approche de " fourniture déléguée de services ". Une mise en œuvre incorrecte peut ouvrir la porte à la corruption. La possibilité d'un écart de mise en œuvre et la certitude de limites budgétaires impliquent que des priorités doivent être établies pour garantir une mise en œuvre durable et fiable.

La gestion du développement des institutions

La mise en place des institutions nécessaires pour prendre sa place dans l'UE exige une

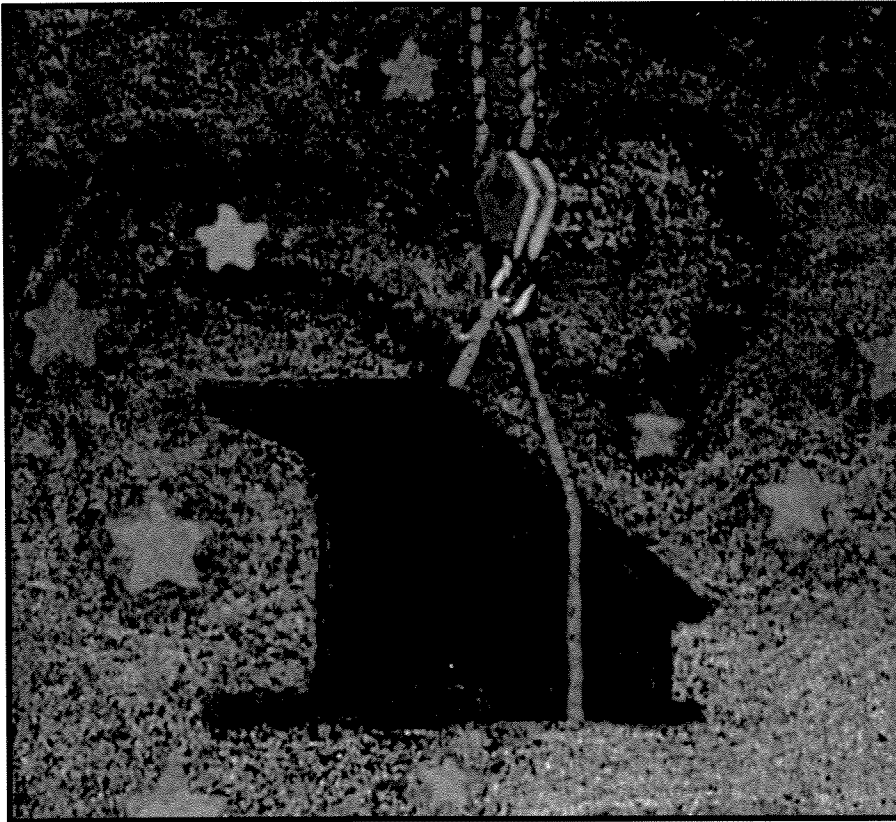


Image: Bank/Craig Couch

capacité de gestion à trois niveaux : *une gestion centrale* pour décider des priorités, offrir une interface avec les services du budget et de l'intégration européenne, assurer une coordination interministérielle, veiller à la distribution entre les fonctions sectorielles et de gestion générale, et gérer la communication nécessaire pour garantir le soutien de l'administration et des électeurs. *Une gestion au niveau des Ministres* attribue les responsabilités au sein de chaque ministère parmi les organismes qui le composent et aux niveaux territoriaux adéquats, et assure une coordination avec le niveau central. *Une gestion au niveau du projet* est celle où la définition des différentes fonctions individuelles est faite, où les organismes sont élaborés, mis en place ou renforcés.

Une question majeure porte sur l'attribution de la responsabilité de la gestion centrale. La plupart des pays candidats ont des bureaux pour l'adhésion à l'UE, qui sont responsables du PNA, et sous une forme ou sous une autre, un service responsable de la réforme de l'administration publique. Il ne serait pas avisé de créer un autre organisme, et en tout état de cause, la mise en place des institutions doit être étroitement coordonnée avec l'une et l'autre fonctions. Quel que soit l'organisme qui accueille la fonction de gestion du développement des institutions, il doit être coordonné étroitement avec le ministère des

Finances afin de contrôler la pression budgétaire à long et à moyen termes.

Si le développement des institutions doit être géré, il doit également être décentralisé. Il peut en résulter un certain nombre de risques, tels que la fragmentation de l'administration, une pression incontrôlée sur le budget, et de nouvelles charges pour le secteur privé. Ces risques peuvent être atténués en ayant recours aux pouvoirs de gestion générale dont dispose le gouvernement, et qui devraient lui permettre de trouver l'équilibre souhaitable entre la rigidité et la flexibilité. Ces pouvoirs se rapportent à des facteurs tels que les structures de fonctionnement des ministères ; la forme juridique des agences ; l'équilibre entre l'administration centrale et les administrations locales ; l'élaboration et la coordination des politiques ; les systèmes relatifs aux ressources humaines ; la gestion financière ; la passation des marchés publics ; les systèmes de contrôle ; et les relations entre les citoyens et l'administration.

Investir dans les institutions et dans les ressources humaines

Les dépenses de l'Etat pour la mise en place des institutions seront importantes, dans la mesure où il s'agira pour lui de créer des organismes qui devront durer autant que la politique qui les justifie. A titre d'exemple, il ne s'agit pas simplement de créer une agence

pour la protection de l'environnement, mais plutôt de faire en sorte que les inspections de l'environnement soient effectuées aussi longtemps que la législation environnementale est en vigueur. Pour financer le lancement et le fonctionnement de la mise en place des institutions, les gouvernements devront prévoir un accroissement des dépenses, et développer des approches novatrices pour la fourniture de services qui aient un impact budgétaire limité. On pourra songer pour cela au financement par les utilisateurs, à des instruments de crédit, à des dépenses financées sur l'impôt, à un règlement financier, ou à des agences hors-budget.

Dans l'ensemble du service public, les gens devront apprendre de nouvelles techniques et de nouveaux comportements pour la mise en œuvre des politiques de l'UE. La nature et l'importance de l'interaction entre l'administration et le public évolueront. S'ils souhaitent bénéficier de services publics de la qualité nécessaire, les gouvernements devront réformer la gestion des services publics d'une manière radicale. La législation devra être traduite en manuels, en formulaires et en descriptions de postes opérationnels, associant l'efficacité aux contrôles. Les compétences nécessaires pour gérer la transformation des organisations administratives devront être largement diffusées dans les services responsables de la mise en œuvre.

La mise en place des institutions est un processus à long terme qui exige un soutien permanent aux plus hauts niveaux politiques. La volonté européenne et la pression exercée par les négociations d'adhésion pourront fournir un bras de levier, mais les gouvernements devront s'efforcer de conserver le soutien populaire à l'adhésion, et s'assurer la contribution d'autres intérêts -- et en particulier des intérêts économiques -- pour soutenir les initiatives de modernisation de l'administration. ♦

Cet article est la version abrégée d'une contribution faite par le Secrétariat de SIGMA à la neuvième réunion du Groupe de Liaison de SIGMA, qui s'est tenue du 11 au 12 juin 1998 à Paris. Voir l'article sur ce sujet en page 9. Cette contribution servira de base à une série spéciale de pages sur le développement des institutions, qui seront présentées dans les mois à venir sur le site Internet de SIGMA : <http://www.oecd.org/pubs/sumalsigmaweb>. Une copie de ces pages pourra être distribuée aux lecteurs intéressés qui ne disposent pas d'un accès à l'Internet (adresses des contacts en page 2).

Une Action internationale plus vigoureuse contre la corruption

par Herman F. Woltring et Ugljesa Zvekić

Au cours de ces dernières années, une pléthore d'initiatives ont été prises pour réduire la corruption dans le secteur public. TGP lance une nouvelle rubrique intitulée " L'Éthique dans l'administration publique ", pour mieux informer ses lecteurs sur les dispositions prises pour lutter contre toutes les formes de corruption et autres malversations commises dans l'administration, et pour encourager les normes éthiques élevées pour les agents de l'Etat. Nous inaugurons cette section de la revue avec un aperçu d'ensemble des initiatives internationales prises contre la corruption.

La corruption n'était autrefois considérée comme telle que si elle impliquait des " agents de l'Etat ", tels que des membres du gouvernement, de l'administration publique ou des tribunaux. Plus récemment, le terme a également été appliqué dans le contexte du secteur privé. La relation établie entre la corruption et le crime organisé, et les relations qu'entretiennent l'un et l'autre dans le contexte des travaux publics ou celui des privatisations, ont contribué à faire de la corruption un point de mire des gouvernements. Au niveau international, des solutions sont cherchées au terme d'un grand nombre d'actions.

Les travaux des Nations Unies

Les Nations Unies ont pris récemment un grand nombre d'initiatives contre la corruption :

- une session spéciale consacrée à la corruption au cours du Neuvième Congrès des Nations Unies pour la prévention du crime et le traitement des délinquants, Le Caire, Egypte, 1995 ;
- l'adoption par l'Assemblée générale en décembre 1996 d'une " Déclaration des Nations Unies sur la corruption et les actes de corruption dans les transactions commerciales internationales " ;
- l'adoption par l'Assemblée générale, le 12 décembre 1996 d'un " Code de conduite international pour agents publics " ;
- une série de réunions régionales ont été organisées sur le crime organisé, y compris la corruption, à Buenos Aires, en Argentine, en mars 1997 ; à Dakar, au Sénégal, en juillet 1997 ; et à Manille, aux Philippines, en mars 1998 ;
- deux séminaires consacrés aux stratégies de lutte contre la corruption dans les pays

d'Europe centrale et orientale, tenus à Budapest en avril 1997 et en mai 1998 ; et

- la préparation en cours d'une loi-type sur la corruption.

Par ailleurs, le Programme des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale (en anglais, CPCJP) prépare à l'heure actuelle un nouveau projet sous le titre " La corruption et les stratégies de lutte contre la corruption dans le monde ". Le projet sera mis en œuvre conjointement par l'Institut interrégional de recherches des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI) et par le Centre pour la prévention internationale du crime (CPIC), mais il est possible que d'autres instituts du CPCJP ou les partenaires internationaux puissent contribuer à différentes phases du projet.

Le projet aura pour objet principal la corruption dans ses relations avec la criminalité organisée et il aura pour but de : (1) compiler et analyser la phénoménologie et la dynamique des caractéristiques et des tendances de la corruption, de même que la législation et les stratégies existantes de lutte contre la corruption dans toutes les régions du monde ; (2) mettre au point une procédure et une méthodologie pour l'adoption de mécanismes de suivi qui permettent d'observer le développement de stratégies nationales de lutte contre la corruption ; et (3) proposer des stratégies de lutte contre la corruption.

Plusieurs activités menées dans des pays particuliers contribueront à la recherche qui est l'une des composantes du projet.

Les organisations internationales orientent leur action sur la corruption

Plusieurs autres organisations internationales ont également entrepris des travaux sur la lutte contre la corruption. Le Conseil de l'Europe a, par exemple, constitué en 1996 un " Programme d'action contre la corruption ", qui est mis en œuvre par le Groupe multidisciplinaire du Conseil sur la corruption. Cette action comporte la préparation d'une convention détaillée de lutte contre la corruption, le lancement de programmes de formation et d'échanges, et

la rédaction d'un code de conduite européen pour les hauts fonctionnaires. En novembre 1997, les Pays Membres de l'OCDE et cinq pays non-membres de l'Organisation ont approuvé une convention qui établit des normes convenues pour l'adoption de lois nationales qui condamnent de manière efficace la corruption de fonctionnaires de pays tiers dans le contexte de transactions commerciales internationales, établissent de lourdes sanctions contre cette corruption et mettent en place les fondations d'une coopération internationale efficace en matière de justice. En avril 1998, les ministres de l'OCDE ont adopté une recommandation fondée sur un ensemble de 12 principes de gestion de l'éthique dans le service public (voir TGP Vol.IV, N°3, 1998, page 3). Ces principes, qui ont fait l'objet d'un accord au sein du Comité de l'OCDE pour la gestion publique, ont pour but d'aider les pays à faire l'étude critique de leur système de gestion de l'éthique.

De la même manière, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international ont accordé plus d'attention à la prévention de la corruption. La Banque, par exemple, renforce ses procédures de passation des marchés publics, qui sont fondés sur des appels d'offres concurrentiels et ouverts, en excluant de ses appels d'offres dans le monde entier les entreprises qui offrent des pots-de-vin, mais également en supprimant des prêts aux gouvernements dont les agents demandent des dessous de table. La Banque modifie également ses procédures pour apporter son soutien aux pays qui acceptent d'introduire un " engagement de non-corruption " dans les grands projets internationaux de passation des marchés publics financés par la Banque.

Beaucoup d'actions qui sont entreprises par les gouvernements nationaux et par les organismes internationaux ont pour objet le droit administratif et les mécanismes de la réglementation, ou consistent dans la mise en place de procédures spéciales pour la prévention de la corruption. Ces derniers sont décrits de manière plus approfondie ci-dessous. Dans d'autres cas, on constate la criminalisation du vol de la propriété de l'Etat ; et la confiscation et la mise en gage des biens acquis de manière criminelle.



Image Bank/Pantheon Collection

Le droit administratif et les mécanismes de la réglementation

Il est évident qu'il faut, pour dissuader la corruption, plus que des lois pénales. Si le niveau de l'intégrité et de la probité doit être amélioré, ce sera par des mécanismes administratifs, réglementaires et par l'obligation d'établir des rapports dont l'objectif est de mettre en place une culture de la lutte contre la corruption.

Beaucoup de pays se sont dotés de lois sur les situations de "conflit d'intérêt", qui peuvent constater une incompatibilité entre les intérêts privés d'un individu et les tâches qui lui sont assignées. Certains pays sont allés plus loin et exigent des agents de l'Etat qu'ils prennent leurs distances par rapport à tout intérêt ou relation qui pourrait se traduire par un conflit d'intérêt réel ou apparent.

Des codes de conduite ont été mis au point aux niveaux national et international, conçus comme outils de prévention et comme catalyseurs d'un changement de culture tel que la corruption soit perçue comme inacceptable, mais visant également à aider les fonctionnaires à éviter les situations dans lesquelles ils connaîtraient un conflit d'intérêt. Un nombre croissant de pays impose des

déclarations sur les avoirs financiers, tout particulièrement des agents de l'Etat. Il est fréquent que ces lois requièrent une mise à jour périodique de ces rapports ou qu'elles exigent la déclaration de tout "événement digne d'être référé" tel qu'un nouveau gain, la vente ou l'acquisition de biens dépassant une certaine valeur. La non-observation de ces normes peut exposer l'intéressé à des sanctions pénales. De la même manière, dans bien des pays, des procédures d'audit interne et externe sont utilisées pour vérifier la résistance des systèmes et des procédures à la corruption et pour détecter la corruption dans les faits.

Une autre mesure mise en exergue est la disqualification. Lorsqu'une personne est reconnue coupable de corruption, elle est disqualifiée de toute possibilité d'exercer un emploi donné pendant une période donnée. A titre d'exemple, il peut être interdit à une personne d'exercer une fonction publique ou d'être investie d'une charge telle que celle de directeur ou de dirigeant d'entreprise pendant une période donnée.

Procédures destinées à prévenir la corruption

Beaucoup de pays ont mis en place des organismes spécialisés dans le renseignement en matière de corruption et dans la prévention

de ce fléau qui est, par essence, de nature clandestine et secrète. A titre d'exemple, Hong Kong a créé en 1974 une Commission indépendante de lutte contre la corruption, qui est indépendante de toute autre autorité, si ce n'est au titre de l'examen judiciaire des ses actions et de ses décisions, et a pour seul objet cette lutte contre la corruption.

D'autres pays ont créé des offices, tel que celui de l'Ombudsman, pour recevoir les recours à l'encontre des agents de l'Etat dans leur ensemble, y compris dans les affaires de corruption. Certains pays ont nommé des hauts fonctionnaires dans les ministères et dans les corps de métier sur lesquels des rapports confidentiels ont pu fonder une suspicion d'activités entachées de corruption. Les raisons qui sont susceptibles de retenir une personne de signaler la corruption peuvent aller du sentiment déplacé de loyauté à l'égard d'un collègue ou d'un employé, à une crainte bien fondée de rétorsion ou de discrimination. C'est dans ces conditions que, dans certains pays, des organismes et des fonctionnaires spécialisés sont nommés pour accueillir les plaintes de manière confidentielle. Certains pays sont allés plus loin et ont introduit -- sous forme de loi ou de règlement -- une protection "sonnette d'alarme" qui protège toute personne qui se plaint, mais aussi les membres de sa famille, de toute mesure discriminatoire. Toute personne qui agit de manière discriminatoire, malgré ces dispositions, peut être révoquée de ses fonctions ou être frappée de sanctions pénales ou administratives.

Beaucoup de pays ont également mis en place des programmes de sensibilisation du public, pour le conduire à dénoncer la corruption. Cela peut consister dans la mise en place d'une "ligne rouge" téléphonique dans une agence de l'administration publique ou dans un organisme privé à qui tous peuvent faire appel pour faire état d'une suspicion de malversation. ♦

Cet article est une version adaptée d'un document présenté au "Second séminaire sur les stratégies de lutte contre la corruption pour les pays d'Europe centrale et orientale," organisé par l'Institut interrégional de recherches des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), tenu à Budapest du 25 au 28 mai 1998. Herman F. Wöhring est un ancien directeur de UNICRI ; Ughjesa Zvekic est le directeur adjoint actuel de l'organisme. Pour plus de renseignements sur les travaux de UNICRI dans le domaine de la corruption, contacter Angela Patrignani à Rome, au tél : (39.6) 687.74.37 ; fax : (39.6) 689.26.38

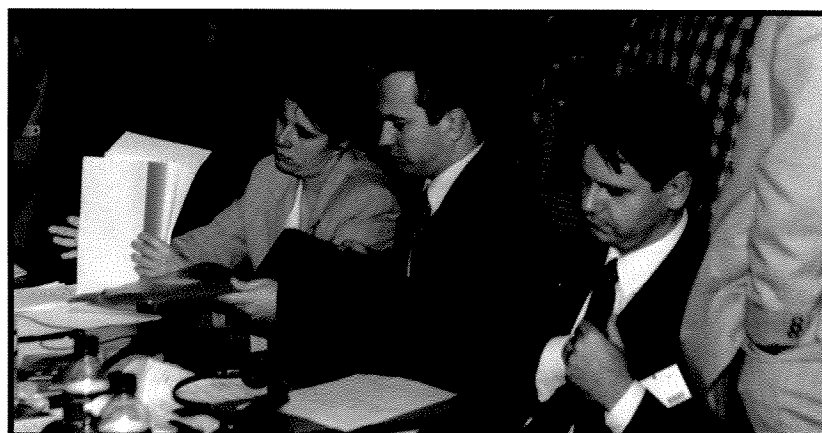
Les Praticiens réfléchissent sur les besoins que fera naître l'adhésion à l'UE

Les 11 et 12 juin 1998, SIGMA a tenu à Paris la Neuvième réunion de son Groupe de Liaison. Ce Groupe de Liaison, qui est constitué de représentants des bailleurs de fonds de SIGMA, des donateurs bilatéraux, et des pays bénéficiaires, se réunit une fois par an pour examiner et pour approuver le programme de travail de SIGMA et pour débattre de questions importantes dans le domaine de la gestion publique, qui affectent les pays d'Europe centrale et orientale. A la réunion de cette année, les participants ont abordé la question de la mise en place des institutions nécessaires pour l'adhésion à l'UE. Ce sujet sera abordé à la page suivante et sur d'autres colonnes de la présente parution de *TGP*. Ils ont également convenu que les pays candidats devraient faire face à la tâche complexe et urgente de préparer l'administration publique à la mise en oeuvre de l'acquis communautaire, tout en fonctionnant dans des limites budgétaires étroites.

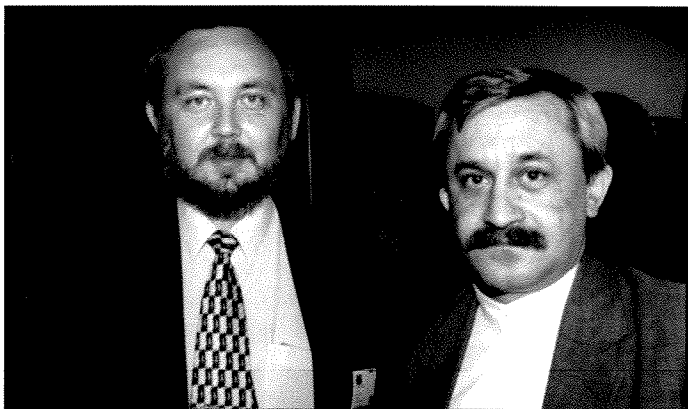
Les participants ont également saisi l'occasion de la réunion, et des discussions qui l'ont émaillée en dehors de l'enceinte des débats, pour comparer leurs expériences, étudier les stratégies et exprimer des opinions sur une grande variété de questions qui se rapportent à leur travail. *TGP* était présent pour prendre ces échanges en photo pour la présente édition de la rubrique "Dans le point de mire de la Tribune." Les participants sont désignés sous chaque photo, de gauche à droite. ♦



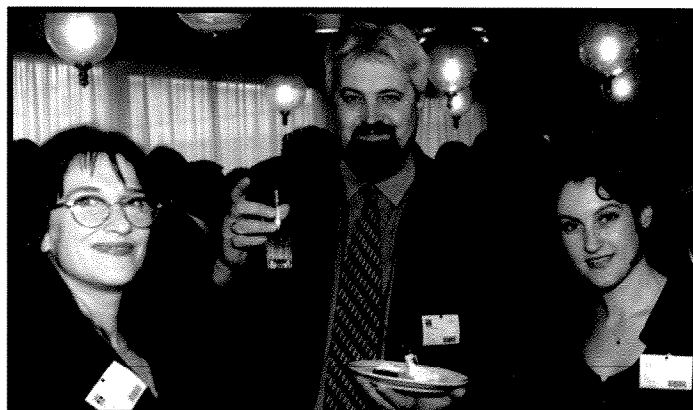
Agris Varpins, Chancellerie d'Etat de la Lettonie ; Tamás Földeák, ministre hongrois des Affaires étrangères ; et István Balázs, Bureau du Premier Ministre de la Hongrie



Membres de la délégation polonaise : Anna Portalska, Chancellerie du Premier Ministre ; Wladyslaw Majka, Office de la Commission pour l'intégration européenne ; et Tomasz Szuba, ministère des Finances.



János Demeter, Secrétaire-général adjoint du gouvernement de la Roumanie, et Dorin Curechian, Conseil pour les réformes de la Roumanie.



Zlatina Nikolova, Chancellerie de la Bulgarie ; Mario Tagarinski, ministre de l'Administration de l'Etat ; et Albena Azmanova, Commission européenne, DGIA/B4

pour les administrations



Photo OCDE - Sylvain Baratin

Maria Kompisova, Bureau de coordination multi-pays de Phare, et Jan Jursa, Ambassade de la Slovaquie en France.

Gérer l'assistance pour l'édification de l'appareil institutionnel

Au fur et à mesure que les pays d'Europe centrale et orientale progressent dans la modernisation de leur administration publique, ils pourront apprendre beaucoup les uns des autres et des Etats Membres de l'UE, par exemple dans le contexte des accords de jumelage. Une aide externe à ce type de relations peut favoriser des contacts utiles pour les pays candidats mais également pour les pays européens qui n'ont pas présenté leur candidature à l'adhésion à l'UE.

Une expérience acquise au cours de toute une décennie a enrichi le débat sur la gestion de l'aide à la réforme de l'administration publique. La Commission européenne a pris des mesures importantes pour améliorer la manière dont cette aide est apportée, compte tenu de la haute priorité reconnue à la mise en place des institutions. Parmi les leçons apprises, il convient de citer que :

- les programmes d'assistance à la réforme de l'administration publique doivent être absolument respectueux de l'autorité politique nationale et inclus dans des programmes nationaux de modernisation de l'administration ;
- les programmes nationaux de modernisation de l'administration doivent être conçus avec souplesse et être adaptés à la culture administrative du pays hôte ;
- les apports de ressources externes et la passation de marchés publics qui y est associée doivent être intégrés dans les processus nationaux de gestion financière, et une priorité doit être donnée à leur amélioration ;
- les institutions doivent être conçues pour pouvoir survivre en utilisant les ressources financières nationales ;
- l'audit et le contrôle de l'assistance doit être, en premier lieu, le fait des autorités locales, et les mécanismes d'audit et de contrôle doivent être renforcés (voir page 12) ;
- les compétences de gestion de projets (conception, évaluation, contrôle) doivent être développés plus qu'ils ne le sont ; et
- beaucoup peut être appris grâce à des processus d'échanges souples entre praticiens, et à l'accès à des informations utilisables par les habitants du pays considéré.

Les Autorités régionales hongroises ouvrent un centre qui facilitera l'accès aux

par Ferenc Balogh

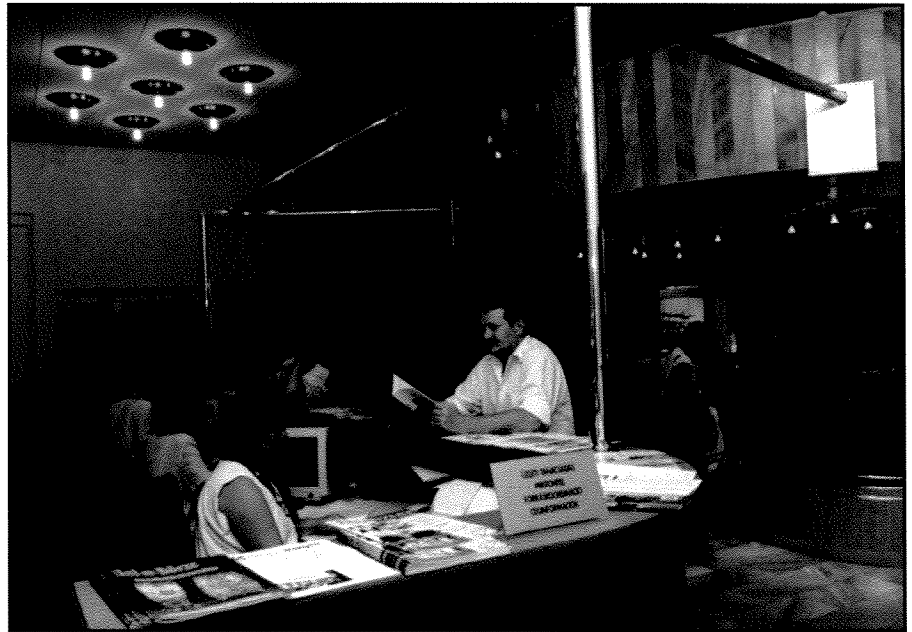
Le comté de Somogy, en Hongrie, a mis en place un centre d'informations " tout en un " qui fournit les informations demandées sur les organismes du secteur public aux différents niveaux de gouvernement. L'initiative, financée par la Banque mondiale et le Programme Phare de l'UE, pourrait servir de modèle pour des initiatives qui visent à améliorer l'interface entre les citoyens et leur gouvernement.

Guidée par la volonté de se doter d'institutions nouvelles et comparables à celles du reste de l'Europe, la Hongrie transforme, à l'heure actuelle, son administration publique. La création récente du " Centre d'informations sur le Service public " (*Közszolgálató Információs Központ*) est assurément une étape franchie dans ce sens. Le Centre, qui fait fond sur une administration conçue comme " orientée vers le service ", se propose d'établir une communication entre l'administration centrale et celle des régions, entre les assemblées de comté et les conseils municipaux, et entre les chambres de commerce et les organisations non-gouvernementales.

Le centre se propose également d'aider les citoyens dans leur recherche d'information administrative en se servant d'un nouveau (pour la Hongrie) système de base de données collective destinée aux utilisateurs du grand public. Ce service, unique en son genre, fonctionne depuis mars 1998 à Kaposvár, une ville de 70 000 habitants, chef lieu du comté de Somogy.

Un système de communications moderne

Selon Monsieur Jenő Németh, Directeur du Bureau pour l'administration du comté de Somogy, la réussite d'un pays dans le processus d'unification que connaît l'Europe à l'heure actuelle repose sur la capacité qu'il a de faire valoir ses propres intérêts. Ceci dépend, à son tour, notamment de l'existence de moyens de communication mieux organisés et plus efficaces. Il constate que le développement de l'administration publique est de l'intérêt du grand public, dans la mesure où une demande de moyens de communication plus modernes émane de l'ensemble de la société. Les responsables de la réforme de l'administration publique en Hongrie ont consacré l'argent nécessaire au



Photo/Robert Lang

développement de bases de données centrales et locales, à la création de systèmes publics d'information accessibles à tous, et à l'harmonisation des bases d'informations gérées par des fonctionnaires.

Le Centre d'information sur le service public du comté de Somogy répond à toutes ces exigences, et selon Monsieur Németh, permettra de satisfaire les besoins d'information des citoyens et des institutions hongroises au cours du processus d'adhésion à l'UE. Le Centre est en relation avec vingt organismes concernés par l'administration régionale, mais également avec différents organismes locaux de nature gouvernementale et non-gouvernementale, et des organisations qui se consacrent à la représentation des intérêts du public.

L'Office du Premier Ministre, le Conseil national pour le développement régional, et la Banque mondiale ont également apporté leur contribution financière au projet. Le Centre est l'unique modèle du genre qui soit en mesure de rassembler, et d'offrir au public des bases de données d'information sur des organismes administratifs. C'est ainsi que la responsable du Centre, Valéria Czanka-Nagy, estime que son service est une expérience intéressante dans le contexte de la modernisation de l'administration publique hongroise.

Une initiative menée en coopération

Le Centre a été créé conjointement par l'Office pour l'administration du comté de Somogy et par les vingt organismes de l'administration publique régionale, les plus hautes instances du Comté, le Conseil du comté pour le développement régional, et la Fondation du comté pour le développement de l'entreprise. Aucune initiative n'a été prise pour en faire une entité juridique ; à la place, il a été établi dans le contexte d'une coopération décidée par les propriétaires des différents " sous-systèmes " décrits ci-dessous.

Alors que M. Németh s'occupe de l'Office administratif, Mme. Czanka-Nagy se consacre aux questions quotidiennes. Elle a été nommée pour exercer ces fonctions par les organisations gouvernementales qui participent au projet. Les dépenses afférentes au Centre apparaissent de manière distincte dans le budget de l'Office pour l'administration, qui reçoit, à son tour les contributions des organismes du secteur public concernés, en fonction de leur niveau de contribution. Les personnels employés par le Centre sont employés par leurs administrations d'origine et ils reçoivent d'elles leur traitement.

informations administratives

Cinq catégories d'informations

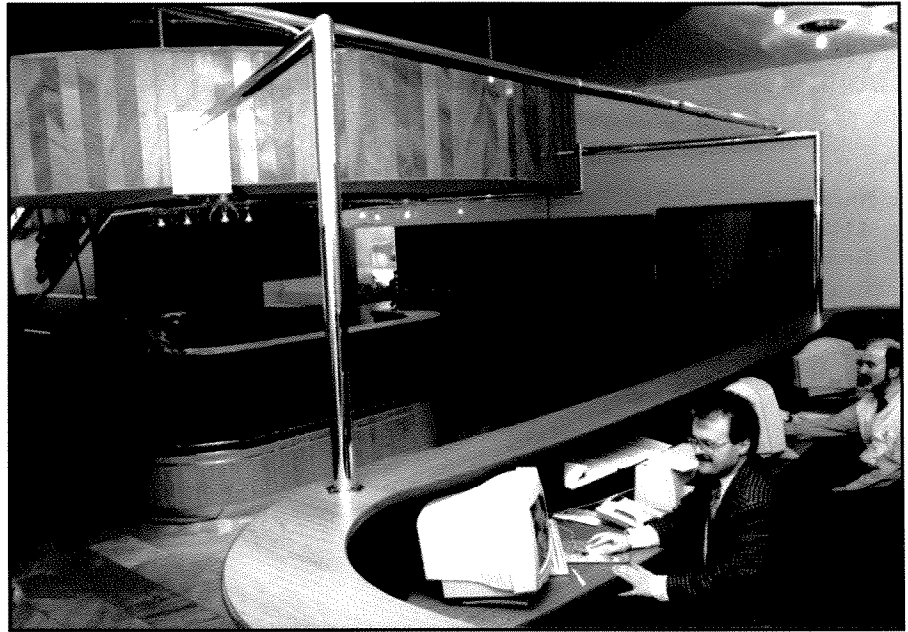
Le Centre offre cinq sous-systèmes d'informations : sur l'administration publique régionale ; sur l'administration du comté ; sur le développement régional ; sur le développement de l'entreprise ; auxquels s'ajoute un sous-système dit ouvert. Le sous-système sur l'administration publique régionale donne accès aux archives de l'administration centrale et régionale, ainsi qu'aux bases de données de vingt organismes de l'administration centrale.

Le sous-système sur l'administration du comté propose des bases de données concernant les établissements gérés par le comté et sur les décisions prises au niveau du comté. Ce sous-système propose également des informations sur différentes fondations, relations de coopération, coûts de service, heures de permanence, élections, budgets, institutions sociales, et un système d'orientation et de conseil, de même que les formulaires de candidature pour des financements et des catalogues professionnels/commerciaux.

Le sous-système sur le développement régional a pour objet les demandes de financement, les informations sur les programmes en cours, et les principaux textes juridiques qui régissent les activités de développement régional.

Le sous-système sur le développement de l'entreprise ne contient pas seulement les informations générales nécessaires pour la création de nouvelles entreprises, mais également des indications sur les prêts offerts au titre du Programme Phare de l'UE, sur les systèmes de soutien financier hongrois, sur les possibilités de financements internationaux, et sur les prêts offerts par d'autres pays. Ce sous-système aide également ses clients à s'informer sur les conditions de participation aux foires professionnelles, aux programmes de formation, et possibilités d'investissement en provenance de la Hongrie ou de l'étranger.

Le sous-système ouvert accueille les bases de données de toute organisation qui le souhaite, et il recevra un jour les rapports des organisations publiques. A l'heure actuelle, le Centre offre au public des



Photo/Robert Leng

informations sur les chambres de commerce et sur les organisations non-gouvernementales, sachant que ces dernières proposent tous les mercredis une " journée du civisme ".

Les visiteurs sont les bienvenus

Le Centre est installé au rez-de-chaussée du bâtiment qui abrite l'administration du Comté. Une réceptionniste accueille le visiteur et le conseille sur la manière de trouver l'information ou d'obtenir le service qu'il souhaite (comme d'obtenir ou de renouveler un passeport, ou encore de recevoir des renseignements sur la manière d'obtenir un prêt). Chaque sous-système est représenté à son guichet d'information, mais les cinq sous-systèmes sont réunis dans une même base de donnée utilisateur. La section du service public du Centre offre aux clients des postes de travail informatiques équipés de lignes RNIS (Réseau numérique à intégration de services, en anglais ISDN). Il présente également un site Internet au : <http://www.somogy.hu/kozighiv>.

Madame Czanka-Nagy confirme que les activités du Centre ont démontré, au cours des premier mois, que le service n'est pas seulement utile aux citoyens, mais qu'il facilite également la coopération entre les

organismes de l'Etat. Dans la mesure où les bases de données sont réunies dans un même système commun, les propriétaires des différents sous-systèmes sont plus attentifs à leur mise à jour qu'ils ne l'étaient auparavant.

Une autre caractéristique intéressante est que les visiteurs ont la possibilité d'accéder aux informations de tous types par l'intermédiaire de la section sur le service public, et cela sans avoir à parcourir toute la kyrielle des ministères et autres organismes concernés par leur centre d'intérêt.

Des discussions ont déjà débuté sur le développement du Centre. Un projet consiste, par exemple, à mettre en place un service pour diffuser des informations de base sur l'Union européenne. On citera, parmi des objectifs à plus long terme, l'introduction dans le système de tous les ministères de l'administration centrale et de l'ensemble des administrations locales du comté de Somogy, de même que des organismes d'intérêt public. ♦

Ferenc Balogh est le Principal Conseiller en communication sur l'UE, au Európa Intézet (Institut d'Europe) à Budapest. Il peut être contacté au tél : (36 82) 31.10.15, e-mail : papiros@elender.hu. Jenő Németh, Directeur, Office pour l'administration du comté de Somogy, et Valéria Czanka-Nagy, Directrice, Centre d'Information sur le Service Public, peut être contactée à Kaposvár au tél : (36.82) 32.08.02, fax : (36.82)31.14.83.

La CCE et les Institutions suprêmes de contrôle financier renforcent leurs liens

par Dirk Pauwels

Les 26 et 27 mars 1998, douze institutions supérieures de contrôle (ISC) des pays d'Europe centrale et orientale et la Cour des comptes européenne (CCE) ont participé à une réunion à Varsovie. La Commission européenne (DGIA et DGXX) et SIGMA ont également apporté leur contribution à cette réunion, qui était organisée sous les auspices de la Cour de contrôle de la Pologne (NIK). A l'invitation de la NIK, des délégations des ISC de la Russie, du Bélarus et de la Moldavie ont participé aux débats comme observateurs.

La réunion fut ouverte par Janusz Wojciechowski, Président du NIK, par Bernhard Friedmann, Président de la CCE, par Bronislaw Geremek, ministre polonais des Affaires étrangères, et par Lubomir Volenik, Président du EUROSAI et Président du bureau de contrôle supérieur de la République Tchèque.

Au cours d'une réunion tenue précédemment, en octobre 1996, les présidents avaient convenu que le renforcement des capacités d'audit des pays candidats constituait un élément important des préparatifs menés pour l'adhésion à l'UE. Ils avaient également conclu que l'accent devrait être mis sur la détermination de domaines de collaboration, après qu'ils aient été définis à un niveau technique. Des contacts ont été pris, par la suite en 1997, à l'occasion des réunions d'un groupe de travail et au cours d'une réunion des agents de liaison des ISC. Les résultats ont été présentés au cours de la réunion de Varsovie, sous deux thèmes principaux : la préparation institutionnelle des ISC à l'adhésion à l'UE, et la coopération dans le domaine de l'audit.

Les présidents ont souligné l'importance d'une coopération soutenue pour la préparation institutionnelle des ISC à l'adhésion européenne. Ils ont également proposé de développer et d'approfondir les relations mutuelles de manière à renforcer le rôle actif qu'une ISC est susceptible de jouer dans le processus d'application de l'acquis communautaire.

Ils ont convenu d'élaborer des critères et une structure qui soit susceptible de faciliter les activités des ISC des pays d'Europe centrale et orientale au cours de leur intégration dans l'Europe communautaire. Les présidents ont souligné l'importance de la formation professionnelle, considérée comme un prérequis à un processus efficace d'intégration, et ils ont fait des propositions concrètes pour lancer différentes initiatives en ce sens. Ils ont enfin estimé que le processus d'harmonisation des méthodologies d'audit gagnerait à un échange d'expériences sur ce sujet entre les ISC des pays Membres de l'UE et celles de l'Europe centrale et orientale.

Les présidents ont également convenu de l'importance d'une coopération plus étroite en matière d'audit, compte tenu du besoin qu'ont les pays candidats à établir des contrôles suffisants au regard du rôle majeur qui sera le leur dans la gestion des fonds de la Communauté européenne. Ceci sera le cas en particulier lorsque les fonds structurels et agricoles seront proposés après l'an 2000. En outre, la gestion des affaires européennes sera décentralisée au bénéfice des autorités nationales et le centre de gravité des audits de la CCE en est progressivement transféré vers les Etats Membres de l'UE. Donc, la coopération entre les ISC devient une nécessité.

Les participants à cette réunion ont convenu qu'il serait opportun de définir une structure qui permettrait de coordonner et de mettre en oeuvre leurs activités communes. Si la vocation première de la CCE est d'agir dans la "zone européenne" et de faire fonction de catalyseur, il reste qu'elle n'est que l'une des ISC de l'Europe. Il est par conséquent opportun qu'il s'acquitte de cette fonction avec les ISC nationales. La collaboration des ISC d'Etats membres de l'UE, organisée par SIGMA a été accueillie positivement par les présidents. ♦

Pour plus de renseignements, les lecteurs pourront contacter Dirk Pauwels (CCE) au tél : (352.43) 98.45.229 ou e-mail : dirk.pauwels@eca.eu.int ou contacter Jacek Mazur (NIK) au tél : (48.22) 825.15.23 ou e-mail : jamaz@nik.gov.pl.

► suite de la p.3

A titre d'exemple, une liste de sites et d'initiatives intéressantes qui s'y rapportent peuvent être trouvées sur le site Internet de l'OCDE à l'adresse <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/index.htm>. L'OCDE élabore, par ailleurs, un rapport et travaille à d'autres initiatives qui permettront de mieux comprendre les enjeux, mettront en lumière les points les plus vulnérables et les actions nécessaires, et elle apportera sa contribution aux mouvements et aux pressions politiques à haut niveau qui souhaitent que le problème soit traité.

Le rapport de l'OCDE, dont la diffusion est prévue en octobre 1998, fera le point des initiatives internationales et nationales dans le secteur public pour aborder le problème A2K, et il signalera les actions efficaces, ainsi que les lacunes et les incohérences dans les efforts qui sont menés. Le rapport fera état des difficultés que devra résoudre la gestion publique dans le contexte du "bug du millénaire", tels que les moyens les plus efficaces pour sensibiliser les intéressés, créer des incitations à agir de manière utile, et à s'organiser de manière à faire en sorte que le problème soit traité de manière adéquate. Une partie importante de l'étude consistera dans un examen des travaux déjà effectués dans les secteurs public et privé au sujet de l'impact que le problème sera susceptible d'avoir sur l'économie, et au sujet de ses conséquences -- notamment sur les petites et moyennes entreprises. Le rapport proposera, enfin de nouvelles actions pour régler la question.

Le principal message qui ressort de toutes les analyses est que le Problème de l'an 2000 est tel que les gouvernements et les entreprises seraient bien avisés de le prendre au sérieux et de prendre immédiatement des mesures pour y faire face. ♦

Joanna Shelton est Secrétaire-général adjoint de l'OCDE. Pour plus d'informations sur les travaux menés par l'OCDE sur le problème de l'An 2000, contacter Daniel Blume, Administrateur, Service de la Gestion publique (PUMA), au tél : (33.1) 45.24.97.59 ; fax : (33.1) 45.24.87.96 ; e-mail : daniel.blume@oecd.org.

Un nouveau journal propose une vue d'ensemble sur la gestion publique

L'Institut de Développement Economique de la Banque Mondiale (en anglais, EDI) a modifié la formule et changé le nom de son bulletin périodique *Partnership*. Publiée actuellement sous le titre *Governance*, cette revue de 60 pages est une sorte de petit périodique, et elle arbore une élégante couverture noir sur blanc. Le texte est rédigé clairement et sa présentation est attrayante. EDI souhaite que cette publication devienne "un lieu d'échanges mondial sur la gestion publique et la gestion du secteur public".

Selon son rédacteur en chef, Petter Langseth, *Governance* publiera régulièrement "une compilation de documents choisis en fonction de leur analyse approfondie, en même temps que des articles qui résumeront des documents importants ou attireront le regard sur des événements importants." Chaque parution présentera des contributions des membres du personnel de EDI, ainsi que des

organismes qui collaborent avec l'Institut, autour d'un thème commun.

La publication aura pour objet, pour sa première parution, la mise en place de systèmes nationaux de défense de l'intégrité, et visant à mettre un terme à la corruption. Mike Stevens, Spécialiste principal en matière de Gestion publique à la Banque mondiale, présente un article sur l'approche de la corruption à la Banque mondiale (un autre article de M. Stevens avait paru sur ce même sujet dans *TGP* Vol. II, No. 5, 1996). Parmi les neuf autres articles de cette parution on citera celui de Jeremy Pope, sur la mobilisation de la société civile dans la lutte contre la corruption, ainsi que celui de Geoff Dubrow sur le fait que "l'opération mains propres en Ukraine entre en eaux profondes." M. Pope est le Directeur général de Transparency International, et M. Dubrow est un spécialiste de politique ukrainienne à l'Université de Cornell.

Compte tenu du mandat mondial de EDI, il convenait que les articles de la parution de lancement de *Governance* concernent les systèmes de garantie de l'intégrité sur plusieurs continents. Elle cite, en effet l'Asie (Hong Kong, Inde), l'Amérique latine (Nicaragua), et l'Afrique (Ouganda et autres pays). Bien que les pays retenus soient en général lointains, non seulement géographiquement, mais également culturellement de l'Europe centrale et orientale, les lecteurs de cette région pourront relever que nombre de questions traitées dans les articles, et les stratégies qu'ils étudient, s'avèrent intéressants au regard de leurs situations propres. ♦

Governance, une publication hors série de la Division sur la réforme réglementaire et entreprises privées à l'Institut de Développement Economique de la Banque Mondiale est envoyée gratuitement à ses abonnés. A commander auprès de : Governance, c/o Fiona Simpkins, Room G2-158, The World Bank, 1818 H St., NW, Washington DC 20433, Etats-Unis d'Amérique. Tél : (1.202) 334.83.50 ; fax : (1.202) 676.98.74.

NOUVEAUTÉS :



UN CHOIX DE PUBLICATIONS ET D'ARTICLES RÉCENTS

Note: toutes les publications présentées ci-dessous sont disponibles en anglais, sauf mention contraire.

Publications

BIRCH, Anthony H. *The British System of Government*, 1998, 288 pages. A commander auprès de : Routledge, Cheriton House, North Way, Andover SP 10 5BE, Angleterre. Tél : (44.1264) 34.29.26 ; (44.1264) 34.30.05.

LANE, Jane-Erik. *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, décembre 1997, 320 pages. A commander auprès de : SAGE publications, 6 Bonhill St., Londres EC2A 4PU, Angleterre. £17.99 livres sterling (reliure papier).

MARGUC, Darinka. *New State, New Millennium, New Public Management*, 1997. A commander auprès de : D. Marguc, Ecole d'Administration publique, Ljubljana. E-mail : darinka.marguc@uni-lj-si.

"New challenges for Public Administration in the 21st Century: Efficient Civil Service and Decentralised Public Administration" (numéro spécial présentant les

contributions à la Troisième conférence internationale de l'Institut des Sciences administratives), *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 64, No. 1, mars 1998, 170 pages.

RAMA, Martin. *Efficient Public Sector Downsizing* (Document de travail 1840), novembre 1997, 64 pages. A commander auprès de : S. Fallon, World Bank, 1818 H St., NW, Washington DC 20433, USA. Tél : (1.202)473.80.09 ; fax : (1.202) 522.11.53; e-mail : sfallon@worldbank.org. Gratuit.

SOVEROVSKI, Marie, éd. *Agenda 2000: An Appraisal of the Commission's Blueprint for Enlargement*, 1997, 142 pages. A commander auprès de : EIPA, POB 1229, 6201 Maastricht, Pays Bas. Tél : (31.43) 329.63.22 ; fax : (31.43) 329.62.96.

TASCHEREAU, Suzanne et José Edgardo L. CAMPOS, éd. *Governance Innovations: Lessons from Experience - Building Government-Citizen-Business Partnerships*, 1992, 142 pages. A commander auprès de :

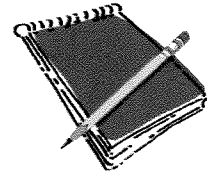
Institute of Governance, 122 Clarence St., Ottawa, Ontario K1N 5P6, Canada ; e-mail : info@igvn.ca.

VANAGS, Edvins. *La réforme de l'Etat dans les pays étrangers*, 1997, 36 pages. A commander auprès de : E. Vanags, The Faculty of Management and Economic Informatics, Univ. of Latvia, Riga, Latvia. Tél : (371.7) 225.039 ; e-mail : lsi@acad.latnet.lv. En letton.

VASU, Michael L., Debra W. STEWART, et G. David GARSON. *Organisational Behaviour and Public Management*, 1998, 403 pages. A commander auprès de : Marcel Dekker, Hutgasse 4, Postfach 812, 4001 Bâle, Cantons Helvétiques. Fax : (44.61) 261.88.96.

VERDUSSEN, Marc. *La justice constitutionnelle en Europe centrale* (publié par le Centre d'Etudes Constitutionnelles et Administratives), 1997, 206 pages. A commander auprès de : Bruylant, av. W. Churchill, 221, 1180 Bruxelles, Belgique. En français.

Un groupe de travail se propose de limiter l'excès de bureaucratie dans l'administration publique polonaise *par Wanda Jelonkiewicz*



En décembre 1997, le Vice Premier Ministre, et ministre des Finances, Leszek Balcerowicz a mis en place une "équipe pour la dé-bureaucratisation de l'économie polonaise" destinée à réduire le poids de la réglementation, subi par les entreprises. La Warsaw Voice a récemment publié un article sur la progression des travaux de ce groupe.

L'équipe pour la dé-bureaucratisation de l'économie polonaise est constituée de dix groupes de travail, qui sont responsables pour des domaines tels que : les impôts, la privatisation et la construction. Leurs membres sont des experts en droit, des économistes et des représentants du gouvernement. Le Vice Premier Ministre, Monsieur Balcerowicz a également invité des personnalités connues du monde des affaires à apporter leur contribution, avec l'espoir que leur expérience de la confrontation quotidienne avec la bureaucratie donnerait plus de réalisme aux travaux de l'équipe. A l'heure qu'il est, l'équipe a révélé des absurdités bureaucratiques qui entravent le développement de l'économie.

Plus de liberté dans les affaires

L'équipe a déjà présenté des propositions intéressantes concernant les impôts, la suppression des concessions, la privatisation et des amendements au droit du travail. Le groupe responsable de la simplification du système fiscal espère que d'ici le mois de janvier 1999, les entreprises pourront faire des déclarations fiscales trimestrielles aux perceptions, plutôt que des déclarations mensuelles comme c'est le cas maintenant. Il souhaite également que l'année fiscale puisse coïncider avec l'année financière.

Le chef du groupe de la privatisation relève que la loi actuelle sur la commercialisation et la privatisation entrave le processus. Il existe à présent une liste de sociétés qui représentent un intérêt particulier pour l'Etat. Une

autorisation spéciale doit être obtenue du Conseil des ministres pour permettre leur privatisation. Cette barrière les protège ainsi des investisseurs. Le groupe de la privatisation propose de supprimer cette liste, et d'ouvrir la porte à de nouvelles privatisations.

Le groupe qui traite des concessions a préparé un nouveau projet de loi pour faciliter les conditions d'obtention de certaines concessions et permis. Quelques concessions devraient être remplacées par des autorisations et des licences, que les responsables ne pourront pas refuser de donner si la société qui en effectue la demande remplit toutes les conditions requises par la loi. Les concessions et les licences devraient avoir une durée déterminée de validité. un seul fonctionnaire prendra la décision qui concerne une demande donnée.

Le groupe qui étudie le marché du travail considère que la réglementation controversée qui s'applique à la durée du travail doit être modifiée. L'employeur doit avoir plus de liberté dans la détermination des journées fériées ou celle du nombre d'heures de travail de ses employés.

Une autre orientation prise par les réformes aura pour objet d'accroître l'efficacité de la justice et du registre des hypothèques. A Varsovie, les propriétaires ont à attendre jusqu'à deux ans pour obtenir que des changements de propriétaires soient consignés dans le registre officiel.

L'apport des individus et de l'entreprise

Le projet de démanteler les barrières bureaucratiques a suscité beaucoup d'intérêt parmi les polonais. A la fin du mois d'avril 1998, près de 400 lettres avaient déjà inondé les bureaux de l'équipe, porteuses de propositions et de commentaires au sujet des changements à apporter aux lois existantes. Sept cents personnes et sociétés ont transmis leurs commentaires par téléphone.

Slawomir Krzysztofowicz, qui travaille à la Chambre de commerce et d'industrie des investisseurs étrangers, compare les travaux de l'équipe aux exploits sans fin entrepris par Hercule : "Le fait de changer une réglementation rend nécessaire que les réglementations voisines le soient également, et ainsi de suite." Les membres de la Chambre des investisseurs étrangers sont inquiets du fait que les changements définitifs apportés aux lois ne soient pas décidés par des personnes nommées par M. Balcerowicz, mais par les fonctionnaires des ministères concernés.

"Nous estimons que la position des entreprises concernées devraient être entendue avant qu'une décision finale ne soit prise", déclare Ryszard Bankowicz, Directeur, Table ronde de l'entreprise polonaise. "Cela permettrait au législateur de comprendre les conséquences réelles des changements. Dans certains groupes de travail, les représentants du gouvernement essaient de convaincre tout le monde que ce type de dialogue est inutile."

M. Balcerowicz souligne qu'il n'est pas seulement nécessaire d'analyser les réglementations existantes, mais qu'il l'est également de prévenir la régénération de la bureaucratie à l'avenir. Les fonctionnaires ont peut être tendance à créer réglementations nouvelles et dépourvues de sens, mais le citoyen moyen qui fait ses suggestions à l'équipe n'est pas, lui non plus totalement innocent. Il a souvent fait valoir que plus encore de bureaucratie serait en certains cas une bonne chose. ♦

Cet article est une version abrégée de celui qui a été publié le 24 mai 1998 dans la Warsaw Voice. Le journal hebdomadaire (publié en langue anglaise) peut être contacté au tél. : (48.22) 37.51.38 ; fax : (48.22)37.91.45 ; e-mail : voice@warsawvoice.com.pl. Pour plus de renseignements sur la réglementation du gouvernement, voir : L'Administration au service du public, OCDE, 1987 ; Les Obstacles administratifs à l'entrée : l'investissement étranger en Europe centrale et orientale, SIGMA, OCDE, 1994 ; Rapport de l'OCDE sur la réforme de la réglementation : sommaire, 1997. Ces documents peuvent être obtenus par l'intermédiaire de SIGMA (adresses en page 2).

La Finlande apporte son soutien à ses voisins en transition

par Eija-Leena Linkola



Photo/OCDE - Sylvain Hamelin

Eija-Leena Linkola

La Finlande a apporté une contribution active à la transition économique et démocratique des Etats baltes et des régions du nord-ouest de la Fédération de Russie. Que ce soit seule ou avec des partenaires internationaux, la Finlande a financé plusieurs projets qui contribuent à la stabilité, à la sécurité et à la diminution de risques sur l'environnement.

Les pays d'Europe centrale et orientale qui ont entamé le processus de leur adhésion à l'Union européenne ont déjà découvert que leur route était longue et tortueuse. Ce processus est par ailleurs associé à leur entreprise de transformation de l'ordre politique, économique et social. Il est de l'intérêt des Etats Membres de l'UE d'apporter à ces pays un soutien dans l'effort qu'ils accomplissent pour atteindre les critères fixés pour leur adhésion à l'UE. Les meilleures pratiques, l'établissement de jalons (en anglais, "benchmarking") et les jumelages sont des outils de valeur qui permettront à une coopération structurée d'atteindre ces objectifs.

La Finlande a encore une mémoire très claire de sa préparation à l'adhésion à l'UE. Le pays a présenté sa candidature à l'adhésion en 1992 et a été admis dans l'Union en 1995. Les négociations ont été conclues en un temps relativement court et, en raison de ce calendrier serré, les préparations ont dû être conduites de

manière très intensive et systématique. Plusieurs facteurs ont contribué au succès de ces préparatifs, et parmi ceux-ci : les réformes de l'administration publique, la coopération avec la zone économique européenne, une étroite collaboration avec les autres pays candidats à l'adhésion à l'UE, et une expérience de coopération fructueuse avec les pays nordiques.

La coopération sur l'adhésion européenne

Depuis 1990, la Finlande s'est engagée dans une coopération large et diversifiée avec les pays d'Europe centrale et orientale et avec l'ancienne Union soviétique, en particulier pour ce qui est des régions nord-ouest de la Fédération de Russie et avec les Etats baltes. Cette zone est très vaste et les difficultés à surmonter sont considérables. Les questions à résoudre vont du développement de la démocratie, la promotion des principes d'un Etat constitutionnel et de l'égalité, jusqu'à l'accroissement de la stabilité économique et politique.

Une action conjointe, en particulier avec les Etats baltes, peut se fonder sur différents intérêts communs. La volonté des Etats baltes de rejoindre l'UE a renforcé leur coopération avec la Finlande, et a provoqué un plus grand intérêt, dans ces pays, au processus d'intégration à l'Union, à la souveraineté, à la sécurité intérieure, à l'administration publique et à une bonne gestion publique.

Plusieurs champs d'action

Au cours des années 90, la Finlande a investi un total de MkF 5 milliards (ECU 830 millions) dans un soutien au processus de transition en Europe centrale et orientale et dans l'ancienne Union soviétique. Des financements bilatéraux ont été consacrés aux investissements environnementaux, aux réformes réglementaires, à l'utilisation efficace de l'énergie, à la sécurité nucléaire et au développement de l'administration publique. Le principal partenaire de la Finlande dans les Pays baltes a été l'Estonie, bien que les affectations à la Lettonie et à la Lituanie aient augmenté.

La moitié des financements sont dès à présent consacrés à des projets cofinancés avec la BERD et d'autres partenaires internationaux. La Finlande est à l'heure actuelle partie prenante de plus de 20 projets programmes conjoints, pour un montant total de plus de MkF 15 milliards (ECU 2,5 milliards) de financement international. Les actions dans le domaine de l'environnement ont bénéficié d'une attention toute particulière.

La coopération avec les pays voisins a été renforcée, grâce à un financement bilatéral et multilatéral consacré essentiellement à de grands projets et programmes caractérisés par leurs objectifs clairs et leurs résultats mesurables. L'objectif ici est d'améliorer l'efficacité et d'obtenir des résultats plus durables. On attend des pays partenaires qu'ils fassent preuve d'une forte motivation en faveur des projets et des programmes de développement. Une des principales orientations de la stratégie finlandaise en matière de coopération avec les pays voisins consiste dans le soutien au travail effectué par des organisations non gouvernementales. Il semble que les ONG qui se consacrent aux secteurs agricole, et social comme à celui de l'éducation et au développement du syndicalisme, soient particulièrement efficaces.

Des résultats positifs

Le soutien de la Finlande à ses voisins a eu des résultats encourageants : les améliorations obtenues dans la sécurité environnementale et dans la stabilité sociale et économique ont eu un impact favorable sur l'existence des citoyens finlandais, et elles ont amélioré les conditions d'une coopération économique régionale fructueuse au niveau de l'entreprise. ♦

Eija-Leena Linkola est Conseiller au Département de la Gestion publique du ministère des Finances finlandais. Elle peut être contactée au tél : (358.9) 160.321.57 ; fax : (358.9) 160.32.35 ; e-mail : eija-leena.linkola@vm.vn.fi. Le gouvernement finlandais a également contribué au financement du programme SIGMA, et par conséquent à la publication du présent bulletin.

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'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, 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 événements



20-26 septembre 1998, Banque mondiale, Washington DC, USA. "Privatization and Regulation of Transport Service," High-level course for transport policymakers and regulators. Contacter : C. Giroday, EDI, World Bank, Washington, DC, USA. Fax : (1.202) 676.09.59 ; e-mail : cgiroday@worldbank.org. En anglais.

21-25 septembre 1998, Ecole d'Administration publique de la Lettonie, Riga, Lettonie. Conférence sur "Improving Public Service Delivery." Contacter : Gunta Veimane, Directeur, Ecole d'Administration publique de la Lettonie, Raina Blv. 4, Riga 1050, Lettonie. Tel : (371.7) 229.116 ; fax : (371.7) 821.277 ; e-mail : vas@sisenis.com.latnet.lv. En anglais.

27 septembre-2 octobre 1998, JFK School of Government, Cambridge, MA, USA. Executive Programme for Professional Development : "Regulatory Reform -- The Current Challenge." Contacter : JFK School of Government, 79 JFK St., Cambridge MA 0138, USA. Tél : (1.617) 495.13.19 ; e-mail : KSG_ExecEd@Harvard.edu ; WWW : <http://www.ksg.harvard.edu>. En anglais.

28 septembre-23 octobre 1998, IIAP, Paris, France. Séminaire sur "La fonction publique et la protection des droits de l'homme." Contacter : Institut International de l'Administration Publique, 2 avenue de l'Observatoire, 75272 Paris Cedex 06. Tél : (33.1) 44.41.85.00 ; fax : (33.1) 44.41.85.59. En français.

28 septembre-2 novembre 1998, JFK School of Government, Cambridge, MA, USA. Executive Programme for Professional Development : "Senior Executive Fellows." Contacter : JFK School of Government, 79 JFK St., Cambridge MA 0138, USA. Tél : (1.617) 495.13.19 ; e-mail : KSG_ExecEd@Harvard.edu ; WWW : <http://www.ksg.harvard.edu>. En anglais.

Prière de noter que tous les programmes indiqués dans ce calendrier ne sont pas ouverts à tout praticien de l'administration publique ou au public en général. Les précisions sont fournies 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 de communiquer les informations à SIGMA (adresse en page 2). Un calendrier plus complet des événements pourra être trouvé à : <http://www.oecd.org/pumalsigmaweb>.